

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

JURGITA BENDORAVIČIENĖ

**PRETENDENTŲ Į ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVUS
KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS IR REZULTATŲ
PANAUDOJIMO EFEKTYVUMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Doc. dr. Jolanta Urbanovič

VILNIUS

2022

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	8
IVADAS.....	9
1. VADOVAVIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGAI BEI VADOVŲ ATRANKOS TEORINIAI PAGRINDAI.....	13
1.1. Švietimo įstaigos (mokyklos) kaip organizacijos samprata.....	13
1.2. Švietimo įstaigos (mokyklos) vadybos ypatumai.....	16
1.3. Vadovavimo švietimo įstaigai (mokyklai) samprata.....	18
1.3.1. Mokyklos vadovo veiklos sritys ir keliami reikalavimai.....	19
1.3.2. Reikalavimai mokyklų vadovams.....	22
1.3.3. Mokyklos vadovo atranka ir kompetencijų vertinimas.....	24
2. PRETENDENTŲ Į ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVUS KOMPETENCIJŲ VERTINIMO IR JŲ REZULTATŲ PANAUDOJIMO TYRIMAS	28
2.1. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo teisinių dokumentų analizė.....	28
2.2. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo situacijos apžvalga.....	34
2.2.1. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus paieška ir kompetencijų vertinimo rezultatų efektyvumas.....	36
2.3. PRETENDENTŲ Į ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVUS KOMPETENCIJŲ VERTINIMO REZULTATŲ PANAUDOJIMO EFEKTYVUMO KOKYBINIS TYRIMAS.....	41
2.3.1. Tyrimo metodika.....	41

3. PRETENDENTŲ Į ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVUS KOMPETENCIJŲ VERTINIMO IR REZULTATŲ PANAUDOJIMO TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ.....	47
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS.....	59
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	61
PRIEDAI.....	67

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe apžvelgiama pretendentų į valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovus (toliau – švietimo įstaigų vadovai) kompetencijų svarbą dalyvaujant atrankoje (konkurse) tapti konkrečios švietimo įstaigos vadovu ir jau vadovaujant tai įstaigai. Siekiama apžvelgti mokslininkų ir ekspertų matomas kompetencijų vertinimo sistemos tobulinimo galimybes ir kryptis. Teorinės medžiagos turinio analizėje susisteminta ir apibendrinta mokslinėje literatūroje aptikta informacija apie švietimo įstaigų (mokyklų) vadybą ir administravimą, vadovavimo minėtoms organizacijoms ypatumus bei jų vadovams keliamus būtinų kompetencijų reikalavimus.

Analizuojant teisinius dokumentus pastebėta, kad pokyčiai, vykstantys nuo 2012 metų iki 2022 metų, apima: pretendentams į švietimo įstaigų vadovus keliamus kvalifikacinius reikalavimus, konkursų organizavimo tvarką, kompetencijų vertinimo procedūras – pretendento kompetencijų įvertinimo išvados surašomos išduodamoje vertinimo pažymoje, kurioje nurodomas kiekvienos kompetencijos raiškos lygis balais ir įvertintų kompetencijų balų suma.

Siekiant išsiaiškinti švietimo ekspertų požiūrį į esamą pretendentų kompetencijų vertinimą, atliktas kokybinis tyrimas, kurio tikslas – išsiaiškinti pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų įvertinimo rezultatų panaudojimą vadovaujant konkrečiai švietimo įstaigai. Apibendrinant kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus galime teigti, jog švietimo ekspertai pritaria kompetencijų vertinimo procedūrų būtinybei, kaip svariam pretendentų atrankos kriterijui, tačiau kritiškai vertina kompetencijų įvertinimo rezultatų patikimumą ir panaudojimą tiek sisteminiu, tiek asmeniniu lygmeniu. Siūloma diferencijuoti kompetencijų vertinimo reikalavimus vadovavimo patirtį turintiems ir naujiems (jauniems) vadovams. Taip pat pastebėta, kad vadovams, ypač stokojantiems vadovavimo patirties, būtina trumpalaikė ar ilgalaikė mentorystė, kvalifikacinių reikalavimų ir kompetencijų lygį palaikantys bei keliantys mokymai.

Raktiniai žodžiai: švietimo įstaiga, pretendentas į švietimo įstaigų vadovus, švietimo įstaigos (mokyklos) vadovas, kvalifikaciniai reikalavimai, kompetencijos, kompetencijų vertinimas.

SUMMARY

This final master's work oversees the importance of the competencies of the pretenders to leadership positions (from here forward – the leaders of educational institutions) in educational institutions (except institutions of higher education) when participating in the selection process (a competition) to become the leaders of a specific education institution, or if they are already the leader of that institution. It aims to look over the opportunities and directions of improving the system of competency evaluation, as seen by experts and scholars. In an analysis of the content of theoretical material, it systematizes and summarizes information, which has been found in scientific literature, about the leadership and administration of educational institutions (schools), the characteristics of the leadership of the aforementioned organizations, as well as the competency requirements that are posed to their leaders.

By analysing legal documents, it has been noted that the changes between the years of 2012 and 2022 include: the qualification requirements posed for pretenders to leadership positions in educational institutions, the order of the competition organization, the procedures of competency evaluation – the outcomes of the evaluation of the pretender's competencies are written in an evaluation certificate, which indicates the expression level of each competency in marks, and the mark sum of the evaluated competencies.

In order to understand the outlook of education experts on the current system of competency evaluation, this thesis has conducted qualitative research, the goal of which was to discover the use of the results of competency evaluation for pretenders to leadership positions in educational institutions, when leading a specific educational institution. In summarizing the results obtained during the qualitative research, it can be said that education experts agree to the necessity of the procedures of competency evaluation, as a decisive criterion for the selection of pretenders, although they are critical of the reliability and application of the results of competency evaluation both on the systematic, and the personal level. It is suggested to differentiate the requirements of competency evaluation for leaders who already have leadership experience, and new (young) leaders. It is also noted that leaders, who have a significant lack of leadership experience, require a short-term or long-term mentorship, or training which maintains and raises their qualification requirements and their level of competencies.

Key words: educational institution, pretender to the leadership of an educational institution, the leader of an educational institution (school), qualification requirements, competencies, evaluation of competencies.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1	<i>pav.</i> Pagrindiniai personalo atrankos proceso etapai pagal L. Lobanovą (2010).....	25
2	<i>pav.</i> Kompetencijų standartai mokyklų direktoriams.....	26
3	<i>pav.</i> Tiriamųjų nuomonės pasiskirstymas dėl pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo svarbos.....	48

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Išplėstinė vadybos uždavinių schema pagal R.W. Nickson (1982).....	13
2 lentelė. Švietimo įstaigų specifikos ypatumai.....	14
3 lentelė. Vadovo veiklos funkcijų paskirstymas pagal A. Bagdoną (2015).....	20
4 lentelė. Pagrindiniai personalo atrankos metodai pagal R. Korsakienę, L. Lobanovą, ir A. Stankevičienę (2011).....	24
5 lentelė. Pakeisti teisės aktai – Švietimo ir Vietos savivaldos įstatymai.....	35
6 lentelė. Apklausa „Kas kelia nerimą švietimo įstaigų vadovams?“ rezultatai.....	36
7 lentelė. Pretendentų į švietimo įstaigos vadovus kvalifikaciniai reikalavimai ir kompetencijų vertinimo procedūros.....	37
8 lentelė. Pretendentų į švietimo įstaigos vadovus kvalifikaciniai reikalavimai ir kompetencijų vertinimui prilyginto vertinimo procedūros.....	38
9 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal dalyvavimo kompetencijų vertinime skaičius.....	39
10 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal dalyvavimo kompetencijų vertinimo tipą.....	39
11 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį.....	40
12 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal lytį.....	40
13 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	40
14 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinį laipsnį.....	40
15 lentelė. Tyrimo planas.....	41
16 lentelė. Interviu metodo atvejo charakteristika.....	45
17 lentelė. Kokybiniame tyrime taikyto pusiau struktūruoto interviu klausimai.....	45
18 lentelė. Tiriamųjų nuomonė apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo poreikį.....	47
19 lentelė. Tiriamųjų nuomonė apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo rezultatų naudą vertinamajam asmeniui ir visai kompetencijų vertinimo sistemai.....	49
20 lentelė. Tiriamųjų nuomonė apie konkrečią specializuotą teikiamą pagalbą pretendents į švietimo įstaigų vadovus pagal kompetencijų vertinimo rezultatus, kai vadovai pradeda vadovauti konkrečioms švietimo įstaigoms.....	52
21 lentelė. Tiriamųjų nuomonė apie teikiamą kryptingą pagalbą dėl nepakankamo kompetencijų įvertinimo, pretendents į švietimo įstaigų vadovus, kai šie nelaimi konkursų į pageidaujamas pareigynes, bet norėtų ir toliau dalyvauti kituose skelbiamuose konkursuose.....	54

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Problemų medis: kodėl trūksta švietimo įstaigų vadovų? (asmeninės priežastys)
- 2 priedas. Problemų medis: kas atbaido galimus pretendentes vadovauti švietimo įstaigoms?
- 3 priedas. Sprendimų medis: kaip galime turėti daugiau gerų švietimo įstaigų vadovų?

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaraisiais metais Lietuvoje stebimas ugdymo įstaigų vadovų trūkumas. Įdomu tai, jog su šia problema susiduria ne tik Lietuva, bet ir Jungtinės Amerikos Valstijos, Nyderlandai, Didžioji Britanija, Vengrija ir kitos šalys. Jei vadovauti mokyklai parenkamas vadovas, neįgijęs tinkamų kompetencijų, tai gali turėti tiesioginės įtakos tos mokyklos mokinių mokymosi rezultatams (Šileikytė, 2021).

„Kinta reikalavimai švietimui – kinta švietimo įstaigos vadovo vaidmuo. Švietimo įstaigų vadovas apibūdinamas kaip asmuo, turintis daugiausia valdžios ir atsakomybės mokykloje. Tikimasi, kad jis turės vadybos gebėjimų, sugebės profesionaliai vadovauti, kurs sąlygas ir skatins visą bendruomenę siekti aukštų rezultatų“ (Survutaitė, 2021, p. 2).

„Švietimo įstaigos vadovu gali būti tik nepriekaištingos reputacijos asmuo, kuriam atliktas vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimas, atitinkantis švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatytus reikalavimus. <...> Kompetencijų vertinimas apima asmens kompetencijų, reikalingų vadovavimo valstybinei ir savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) funkcijoms atlikti, vertinimą“ (Lietuvos respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 5¹, 37, 53, 56³, 59 ir 69 straipsnių pakeitimų įstatymas, 2020).

Švietimo politikai, norėdami pritraukti ir išlaikyti geriausius vadovus, turėtų ne tik pabrėžti jiems keliamus lyderystės ir švietimo kokybės iššūkius, bet ir užtikrinti aiškias ir tolygias profesinio meistriškumo ūgties ir karjeros galimybes (Survutaitė, 2021, p. 1).

Viena iš Lietuvos Respublikos šešioliktosios Vyriausybės 2012 – 2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių buvo iki 2014 metų IV-o ketvirčio „sukurti švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų kvalifikacijos, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, užtikrinančią veiksmingą pagalbą mokiniui, mokytojui, mokyklai, grįstą ne formaliu kvalifikacijos patvirtinimu, o kompetencijų įgijimu, vertinimu ir pripažinimu“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas..., 2013). Tą numatė tęsti ir naujoji Vyriausybė, darbą pradėjusi 2016 metais. Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos III-o skyriaus „Darnus švietimas, kultūra ir sportas“ pirmo skirsnio „Išsilavinimas – žmogaus ir valstybės gerovei“ 134.6. dalyje žadama: „Atnaujinsime mokyklų vadovų atrankos sistemą, įtraukdami į šį procesą socialinius partnerius, ir užtikrinsime efektyvią mokyklų vadovų vertinimo sistemą. Įteisinsime mokyklų vadovų kadencijas ir peržiūrėsime esamų vadovų kvalifikacijos tobulinimo modelį. Mokyklų vadovų darbe bus atsisakoma perteklinės biurokratijos“ (Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas..., 2016).

2020 metais darbą pardėjusi aštuonioliktoji Lietuvos Respublikos Vyriausybė savo programos II-ame skyriuje „Misija – vienodos starto pozicijos visiems Lietuvos žmonėms“ I-ame skirsnyje „Vyriausybės prioritetiniai projektai“ 48.5. dalyje numato: „1. Organizuoti tarptautinio lygmens

programą mokyklų vadovams rengti ir jų kvalifikacijai, ypač lyderystės, emocinių kompetencijų, pokyčių valdymo srityse, tobulinti. 2. Vykdyti mokyklų vadovų mentorystę, – patirties bus galima įgyti iš labiau patyrusių mokyklų vadovų Lietuvoje ir užsienyje. 3. Užtikrinti, kad prireikus mokytojams, mokyklų vadovams ir kitiems darbuotojams būtų teikiama psichologinė, teisinė ir kitokia geriausių specialistų pagalba. 4. Mokyklų vadovų darbo užmokestis atitiks šiai pozicijai tenkančią atsakomybę. 5. Bus vykdomas vadovo karjeros planavimas – išankstinės konsultacijos dėl galimybės baigus kadenciją tęsti karjerą kitoje mokykloje ar švietimo įstaigoje. 6. Sudaromas mokyklų vadovų rezervas“ (Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas..., 2020).

Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos suvokiamos kaip „asmens bendrųjų ir specialiųjų gebėjimų bei žinių visuma, reikalinga sėkmingai profesinei veiklai ir esanti pagrindas sėkmingai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Jos atitinka švietimo tikslus ir yra grindžiamos pagarba asmens orumui ir savitumui, tikėjimu kiekvieno žmogaus galimybėmis, mokymosi visą gyvenimą samprata, puikiu švietimo, mokymosi supratimu, žmogaus pažinimu, demokratiško vadovavimo principų išmanymu“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas..., 2011).

„Per penkerius metus vadovų kompetencijų vertinimo aprašas keitėsi tris kartus. Nuo 2020 metų įsigaliojo nauja kompetencijų vertinimo tvarka. Kompetencijų įvertinimo išvados surašomos išduodamoje pretendento kompetencijų vertinimo ar prilyginto vertinimo pažymoje. Joje nurodomas kiekvienos kompetencijos raiškos lygis balais ir įvertintų kompetencijų balų suma“ (Survutaitė, 2021, p. 1).

Nacionalinės švietimo agentūros duomenimis nuo 2017 m. sausio 1 d. iki 2018 m. vasario 6 d. atlikti 393 asmenų, siekiančių eiti švietimo įstaigų vadovų pareigas (toliau – pretendentas), kompetencijų vertinimai. Nuo 2018 m. sausio 1 d. iki 2018 m. gruodžio 31 d. atlikti 329 pretendentų kompetencijų vertinimai. Nuo 2019 m. sausio 1 d. iki 2019 m. gruodžio 31 d. atlikti 383 pretendentų kompetencijų vertinimai ir 25 kompetencijų vertinimui prilyginti vertinimai, – iš viso 408 vertinimai. Nuo 2020 m. sausio 1 d. iki 2020 m. gruodžio 31 d. atlikti 294 pretendentų kompetencijų vertinimai (iš jų 10 – prilyginti kompetencijų vertinimai). 57 pretendentai vertinti nauja tvarka, įsigaliojusia po 2020 m. liepos 1 d. Nuo 2021 m. sausio 1 d. iki 2021 m. gruodžio 31 d. atlikti 625 pretendentų kompetencijų vertinimai ir 6 prilyginti kompetencijų vertinimai, – iš viso 631 vertinimas. Šiuo metu pretendentų vertinimas vykdomas nuotoliniu būdu. Jis organizuojamas taip, kad kiekvienas vertinamasis būtų stebimas ne mažiau kaip vieno vertintojo. Siekiant užtikrinti objektyvumą, daromas skaitmeninis įrašas vertinimo metu gautai informacijai surinkti ir fiksuoti. Įrašą stebi, analizuoja dar keli vertintojai. Po kolektyvinio vertinimo parengiama vertinimo ataskaita (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022).

Švietimo, mokslo ir sporto ministrė J. Šiugždinienė viename interviu pateikė tokius statistinius duomenis: iš viso šalyje yra apie 2000 ugdymo įstaigų, vidutiniškai kasmet vyksta apie 350 konkursų į švietimo įstaigų vadovus, neskaitant kartojamų procedūrų dėl neįvykusių konkursų. 2021 metais buvo paskelbta daugiau nei 300 konkursų, išrinkti 79 nauji vadovai, pratęstos 4 vadovų kadencijos, o kompetencijų vertinimo eilės Nacionalinėje švietimo agentūroje laukė net 450 pretendentų. Ji apgailestavo, kad 2021 metų kovo mėnesio duomenimis situacija mokyklų vadovų pozicijose kėlė nerimą – beveik 300 ugdymo įstaigų Lietuvoje neturėjo nuolatinio direktoriaus, o stiprus mokyklos vadovas daro didžiulę įtaką bendrai organizacinei kultūrai, mokytojų motyvacijai, tobulėjimui bei ugdymo pažangai (Geri mokyklų vadovai – aukso vertės. Kodėl jų trūksta?, 2021).

Temos ištirtumas. Kompetencijos samprata yra nagrinėjama vadybinėje mokslinėje literatūroje jau nuo praėjusio šimtmečio (White, 1959; Boyatzis, 1982, 2011; Spencer ir Spencer 1993; Jovaiša, 1993; Laužackas, 1997; Jucevičienė ir Lepaitė, 2000; Masiulis ir Sudnickas, 2007; Pukelis ir Pileičikienė, 2010; Čiužas, 2013), tačiau nėra pritaikyta bendrojo ugdymo mokyklų specifiniame kontekste. Vadybinių kompetencijų reikšmingumas bendrojo ugdymo mokyklose taip pat nėra plačiai nagrinėjama tema, galima išskirti kelias publikacijas (Kučinskienė ir Kučinskas, 2002; Želvys, 2003; Mečkauskienė, 2009, 2011; Mečkauskienė ir Steponienė, 2010; Melnikova, 2010, 2011, 2012, 2014; Pont, 2013; Bairašauskienė, 2017; Liukinevičienė, 2018).

Lietuvoje vadovų kompetencijų klausimas viešajame administravime ir švietimo politikoje yra aktualus jau keletą dešimtmečių, o štai pats vadovų kompetencijų vertinimas ir vertinimo metu gautų rezultatų praktinis pritaikymas (panaudojimas) yra dar pakankamai naujas reiškinys. Švietimo sritis yra gana inertiška, deja, bet dažnai keičiant jos valdymo modelius. Švietimo sistemai yra svarbi aktyvi pozicija iš pačių švietimo įstaigų tiesiogiai, – svarbus sprendimų priėmimas pačioje organizacijoje. Pokyčių eigos sėkmės ir/ar nesėkmės įstaigoje priklauso nuo jos vadovo požiūrio į reformas, vadybinės iniciatyvos, prisitaikymo prie naujų reikalavimų. Vadovai vienu metu yra ir naujovių iniciatoriai, ir tų naujovių įgyvendintojai. Kiekvieno vadovo kompetencijų gerinimas yra ne tik asmeninis įsipareigojimas, bet ir ilgalaikis strateginis švietimo įstaigos uždavinys (Liukinevičienė ir Antanavičienė, 2018, p. 32-33).

Tyrimo objektas: Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimas ir įvertinimo rezultatų panaudojimas.

Problema / probleminis klausimas: Kokį poveikį kompetencijų įvertinimo rezultatai turi vertinamam asmeniui, švietimo įstaigos vadovui, švietimo įstaigai, savivaldybei, visai švietimo sistemai?

Tikslas: Išanalizuoti pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo teorinius pagrindus ir ištirti įvertinimo rezultatų panaudojimo efektyvumą asmeniniu ir sisteminiu lygmeniu.

Darbo uždaviniai: 1. Išanalizuoti švietimo įstaigos (mokyklos) sampratą ir vadovavimo švietimo įstaigai (mokyklai) ypatumus. 2. Apžvelgti švietimo įstaigų (mokyklų) vadovams keliamus reikalavimus. 3. Atlikti švietimo įstaigų (mokyklų) atrankos ir kompetencijų vertinimo reglamentavimo analizę. 4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyti kompetencijų įvertinimo rezultatų panaudojimo patirtį ir įvertinti panaudojimo efektyvumą asmeniui ir visai švietimo sistemai.

Tyrimo metodai. Pirmas ir antras uždaviniai bus realizuojamas taikant *mokslinės literatūros analizės metodą*. Trečias uždavinys bus įgyvendinamas taikant *dokumentų turinio analizės metodą*. Ketvirtas uždavinys bus įgyvendintas taikant *kokybinį tyrimą (struktūruotą interviu)* ir analizuojant švietimo ekspertų įžvalgas, pasisakymus. Tiriamieji: švietimo darbuotojai, ekspertai.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro: santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, kokybinio tyrimo rezultatų aptarimas, išvados, rekomendacijos, bibliografinių šaltinių sąrašas, priedai. Bendra darbo apimtis – 66 puslapiai. Darbe pateikti 3 paveikslai, 21 lentelė, panaudoti 46 bibliografiniai šaltiniai, 3 priedai.

1. VADOVAVIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGAI BEI VADOVŲ ATRANKOS TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Švietimo įstaigos (mokyklos) kaip organizacijos samprata

Didesnę savo gyvenimo dalį esame vienos ar kitos organizacijos nariai <...>. Organizacijas į visumą jungia ir išlaiko grupė žmonių, pripažįstančių, kad dirbti kartu ir siekti bendro tikslo yra naudinga. Tiek formalios, tiek neformalios organizacijos numatytiems tikslams (pa)siekti sukuria tam tikrą programą-veiklos planą ir paskiria už tai atsakingą asmenį – vadovą (Černienė ir kt., 2013, p. 7). Organizacija ir vadovavimas – tai du neatsiejami dalykai. Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis siekti tikslų. Vadovavimas žmonės išryškėja per vadovų priimamus sprendimus, tikslų ir atsakomybių perdavimą ir šių sprendimų vykdymo kontrolę (Bagdonas, 2015, p. 63). Kiekvienai veiklos sričiai įgyvendinti reikalingos vadybos žinios ir praktiniai įgūdžiai. Organizacijos valdymas – nuolatinis jos narių veiklų planavimas, vadovavimas ir kontrolė, visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems tikslams siekti (Černienė ir kt., 2013, p. 7). Toks organizacijos valdymo apibrėžimas artimas klasikiniam H. Fayol (1916) vadybos apibūdinimui: „Vadyba – tai numatymas ir planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė“ (Fayol, 1916, cituota iš Želvys, 1996, p. 10). Vadybą sudaro: 1) plano tam tikram darbui atlikti sudarymas, 2) žmonių ir resursų šiam darbui organizavimas, 3) vadovavimas darbą atliekantiems žmonėms, 4) darbo eigos lyginimas su laukiamu rezultatu ir reikalingų pataisų įgyvendinimas (Želvys, 1996, p. 10).

1 lentelė. Išplėstinė vadybos uždavinių schema pagal R.W. Nickson (1982)

Planavimas	Organizavimas	Valdymas	Kontrolė
Poreikių nustatymas	Darbo grupių sukūrimas	Veiklos iniciavimas	Kontrolės sistemos sukūrimas
Rezultatų numatymas	Užduočių ir resursų paskirstymas	Veiklos koordinavimas	Vertinimo kriterijų nustatymas
Tikslų apibrėžimas	Atsakomybės nustatymas	Darbuotojų parinkimas	Deviacijų išaiškinimas
Metodų parinkimas	Igaliojimų paskirstymas	Darbuotojų ir užduočių suderinimas	Koreguojančių veiksmų atlikimas
Finansavimo sudarymas	Tarpusavio ryšių nustatymas	Darbuotojų tobulinimas	Informacijos apie pasikeitimus teikimas

1 lentelės tęsinys

Tvarkaraščio sudarymas	Organizacijos propagavimas	Darbuotojų motyvavimas	
Plano pristatymas ir propagavimas		Informacijos teikimas	

Cituota iš Želvys, 1996, p. 10

„Šie uždaviniai iškyla visoms kiek sudėtingesnėms organizacijoms, ir beveik kiekvienos mokyklos ar kitos švietimo institucijos vadovams tenka juos spręsti“ (Želvys, 1996, p. 11). <...> Vadyba visų pirma siejama su sprendimų priėmimu ir organizacijos politikos formavimu. „Vadybininkas ne tik įgyvendina švietimo struktūros priimamus sprendimus, bet ir pats juos formuoja bei kuria savo organizacijos ateitį. Jo veiklos sfera yra daug platesnė, o vaidmuo – atsakingesnis negu administratoriaus“ (Želvys, 1996, p. 11). <...> „Galėtume išskirti keletą dominuojančių požiūrių į švietimo vadybą. Pirmuoju požiūriu, egzistuoja bendrieji vadybos principai, tinkantys visoms organizacijoms. Švietimo įstaigos šiuo atžvilgiu nėra išimtis. Antrasis požiūris teigia, jog komercijos ir verslo įmonių valdymas iš esmės skiriasi nuo švietimo organizacijų valdymo, o jose egzistuojantys dėsniai netaikytini švietimui. Trečiasis požiūris yra tarsi tarpinis variantas. Jo šalininkai sutinka, jog visos organizacijos turi bendrų bruožų, tačiau švietimo įstaigų specifika verčia apriboti pramonei ir komercijai taikomų vadybinių metodų panaudojimą arba juos modifikuoti pritaikant švietimo reikmėms“ (Želvys, 1996, p. 12).

2 lentelė. Švietimo įstaigų specifikos ypatumai

Tikslai	Suprantami daug plačiau negu komercinių organizacijų.
Ugdymo proceso rezultatai	Nustatomi sunkiau negu pramonės produkcija.
Moksleiviai	Jų padėtis švietimo įstaigoje nevienareikšmė; jie yra ir mokyklos „klientai“ ir jos išleidžiama „produkcija“.
Mokytojai ir mokyklų vadovai	Vienodo profesinio pasirengimo, todėl čia sudėtingiau įgyvendinti valstybinę hierarchiją. Pramonės darbininkų išsilavinimas labai skiriasi nuo aukštesniosios

2 lentelės tęsinys

	administracijos išsilavinimo, ir hierarchiniai santykiai šiuo atveju akivaizdūs.
Mokyklai keliami tikslai	Jų įvairialypiškumas neleidžia aiškiai pasiskirstyti vadybinėmis funkcijomis; iš esmės visiems pedagoginio personalo darbuotojams tenka imtis darbo planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės.
Mokyklos vadovų vadybiniai gebėjimai	Daugelis neturi galimybių skirti pakankamai laiko vadybiniams savo veiklos aspektams. Skirtingai nuo pramonės įmonės vadovo, kuris tik vadovauja, mokyklos direktorius dažniausiai dirba dar ir mokytoju.

Sudaryta darbo autorės pagal R. Želvį, 1996, p. 12

Tačiau vadovavimas mokyklai – „ne tik tikslų, uždavinių numatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir „techninių, socialinių, pedagoginių, psichologinių, biologinių procesų tikslingas nukreipimas, siekiant optimalių rezultatų, kartu atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus“ (Jovaiša, 1993, cit iš Dobranskienė, 1997, p. 91-92). <...> „Jis grindžiamas ne tik visuomeninių procesų pažinimu, jų raidos dėsningumų žinojimu, bet ir mokyklos, kaip organizacijos specifika“ (Dobranskienė, 1997, p. 91-92).

Anot M. Kools ir L. Stoll (2016), mokykla kaip švietimo organizacija turi galią nuolat keistis ir prisitaikyti prie naujos aplinkos bei aplinkybių, kol jos nariai individualiai bei kartu mokosi realizuoti savo vizijas (Kools ir Stoll, 2016, p. 5). Autoriai pateikia bendrą mokyklą, kaip švietimo organizacijų, charakteristiką. Pirma, mokyklos kaip švietimo organizacijos turi sparčiai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios išorinės aplinkos. Antra, mokslinėje literatūroje mokykla yra apibūdinama kaip „organiška“ organizacija, todėl ir yra artimai susijusi su ją supančia aplinka. Trečia, mokykloje taikomi individualaus, grupinio, organizacinio mokymosi būdai, užduodant klausimus, sprendžiant problemas, eksperimentuojant, – tai yra pagrindiniai veiksniai, skatinantys pokyčius ir inovacijas švietime. Galiausiai, bendri mokyklos bendruomenės narių įsitikinimai ir vertybės skatina juos nuolat kartu mokytis, tobulėti, kuriant struktūras ir strategijas, valdant procesus, kad būtų sudaromos sąlygos eksperimentams ir inovacijoms (Kools ir Stoll, 2016, p. 24).

1.2. Švietimo įstaigos (mokyklos) vadybos ypatumai

„Septintajame dešimtmetyje prasidėjusį vadybos sąlytį su edukologija tarsi apibendrino 1986 m. C. Handy ir R. Aithen išleista knyga „Mokyklų kaip organizacijų samprata“. Joje parodoma, jog iš esmės mokyklos yra tokios pat organizacijos kaip ir visos kitos, ir joms galioja tie patys organizacijų teorijos dėsniai. <...> Vadybos žinių poreikis <...> glaudžiai susijęs su daugelyje vakarų šalių aštuntojo-devintojo dešimtmečio švietimo reformomis. Vienas iš pagrindinių šių reformų tikslų – švietimo decentralizavimas bei mokyklų ir jų vadovų teisių išplėtimas“ (Želvys, 1996, p. 10-11).

Švietimo organizacija – ne pelno siekianti organizacija. Tai – esminė savybė, skirianti ją nuo industrinio (pramoninio) sektoriaus. Švietimo institucijos, kaip paslaugas teikiančios organizacijos, paskirtis yra itin savita ir specifiška. Nors bendroji vadyba glaudžiai susijusi su švietimu, tebevyksta diskusijos ar galima šios teorijos bruožus taip pat sėkmingai taikyti ir švietime. „Į švietimo sistemą besiskverbiantys laisvos rinkos elementai, atėję iš verslo pasaulio, įtakoja ir vadovo veiklą, nes kuriasi švietimo įstaigos, kaip pasaugas teikiančios organizacijos įvaizdis. <...> Susiduriama su nauja vadovavimo sąvoka, kai senąjį administracinį vadovavimą keičia vadovavimas mokantis ir mokant. <...> Mokyklos klientais tampa vietos bendruomenė (moksleiviai ir jų tėvai), kuriems tarnauja mokytojai, o mokyklos vadovo klientai – ne tik moksleiviai ir jų tėvai, bet ir mokyklos personalas“ (Bagdonas, 2015, p. 64-65).

„Švietimo vadyba nėra tapati švietimo administravimui. Neretai ir dabar švietimo vadyba suprantama pernelyg siaurai, pakeičiant administravimo (arba vadovavimo) sąvoką vadybos terminu. Tuo tarpu jos iš esmės skiriasi. Administravimas reiškia būdą, kuriuo pagal tam tikras taisykles, vadovaujama institucijai ar organizacijai. Tai reiškia, jog švietimo administratorius įgyvendina aukštesniųjų švietimo pareigūnų priimamus sprendimus“ (Želvys, 1996, p. 11). „Mokyklos direktoriai atlieka svarbiausią vaidmenį kaitos procese. Jie tarpininkauja tarp vyriausybės ir pedagogų ir privalo užtikrinti, kad abi pusės liktų patenkintos ir jų interesai būtų suderinti. Jie turi „iš viršaus“ inicijuojamus pokyčius priimti, interpretuoti ir transformuoti taip, kad jie sutaptų su mokytojų „iš apačios“ keliamomis iniciatyvomis“ (M. Fullan, 1998, cit. iš Bagdonas, 2015, p. 64).

„Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje“ administravimas apibūdinamas, kaip socialinių mokslų sritis, nagrinėjanti valdymo dėsningumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą; tai – veikla, reguliuojanti visus organizacijoje vykstančius socialinius ekonominius procesus. Administravimo terminą į organizacijų valdymo teoriją įvedė prancūzų mokslininkas H. Fayolis (1916). Jis administravimą apibūdino, kaip visuminę organizacijos valdymo veiklą <...>, įmonės apsaugos organizavimą bei tiesioginį valdymą. XX a. IV-ame dešimtmetyje administravimo mokslo

pradininkas Lietuvoje V. A. Graičiūnas administravimui pavadinti įvedė lietuvišką terminą vadyba (Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017).

„Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje“ vadyba apibūdinama, kaip mokslas apie organizacijų ir jose dirbančių asmenų valdymą. Jo dėsningumus, principus, priemones ir metodus. <...> Vadybos rekomendacijos nėra universalios, jų taikymo praktinėje veikloje efektyvumas priklauso nuo organizacijos dydžio, veiklos rūšies, žmonių santykių kolektyve, šalies kultūros ir kitų konkrečių sąlygų, todėl vadybos konsultantai pirmiausia išsamiai ištiria organizaciją ir tik tuomet pateikia patarimų, kaip tobulinti jos valdymą (Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017).

„Net edukologai teoretikai neturi bendros nuomonės dėl vadybos principų taikymo švietimui, todėl suprantama, jog dar daugiau nepasitikėjimo bei abejonių reiškia mokytojai praktikai. Štai keletas jų:

- 1) vadybos teorijos dažniausiai pirmiausiai atsiranda JAV ir iš ten pasiekia kitas šalis, todėl siejamos su amerikietiško būdo ir vertybių brukimu kitoms kultūroms;
- 2) vadybos teorijos ateina iš verslo pasaulio, o švietimo įstaigos nėra pelno siekiančios organizacijos ir maksimalaus finansinio naudingumo nesivaiko. Jų tikslas kitas – ugdyti žmogų;
- 3) vadybos teorijoms trūksta aiškaus, vientiso teorinio pamato;
- 4) verslo moralė, atsispindinti ir vadybos teorijose, nesiderina su mokykloje propaguojamomis vertybėmis;
- 5) taikant vadybos technikas einama prie manipuliavimo žmonėmis;
- 6) vadyboje priimtina profesinė hierarchija turi autoritariškumo elementų ir gali trukdyti pasireikšti mokytojų kūrybingumui;
- 7) vadybinės žinios reikalingos tik mokyklų vadovams, eiliniams mokytojams jos nebūtinės“ (Želvys, 1996, p. 13).

Savitą požiūrį į vadovavimą mokyklai pateikia R. Dobranskienė (1997). Ji teigia, jog, „vadybos mokslas atskleidžia bendruosius valdymo principus. Tačiau įvairių sričių žmonių darbinė veikla yra skirtinga ir tai nulemia vadovavimo uždavinius. Tam pačiam žmogui vienoje situacijoje tenka vadovauti, o kitoje – būti pavaldiniu. Ypač tai ryšku pedagoginėje veikloje, kur vadybiniai ir pedagoginiai ryšiai yra susipynę. <...> Bendrųjų vadybos dėsnių taikymą mokyklos praktikoje lemia pedagoginio darbo ypatumai: 1) tikslai (objektas ir priemonės sutampa); 2) galimybė laisvai pasirinkti tikslus, priemones ir veiklos būdus geriau parengti žmogų gyventi visuomenėje; 3) ugdymo objektą veikiančių įtakų, nepriklausomų nuo pedagogo, gausa; 4) organizacinis pedagoginio darbo, kūrybiškumo, prognozuojančio ugdytinių vystymąsi ir kuriančio atitinkamą strategiją, pobūdis“ (Dobranskienė, 1997, p. 91).

Be abejo, „vadovauti mokykloms ar kitoms švietimo įstaigoms būtina. Tuo tarpu dėl vadybos principų taikymo edukologijai karštai tebediskutuojama. Šiuolaikinė švietimo vadyba turi gausias tiek ir aktyvių šalininkų, tiek ir kategoriškų oponentų gretas. <...> Nepaisant visų minėtų problemų, švietimo vadyba galutinai įtvirtino savo pozicijas. Švietimo vadybos ir marketingo temomis paskelbta daug literatūros, vyksta diskusijos, disputai, konferencijos, seminarai, kursai, mokymai mokyklų vadovams vadybiniais klausimais. Daugelyje šalių vykstanti švietimo kaita yra orientuota į laisvą rinką ir konkurenciją švietimo sistemoje“ (Želvys, 1996, p. 12).

1.3. Vadovavimo švietimo įstaigai (mokyklai) samprata

„Naujas vadybinis požiūris į švietimo įstaigų valdymą ir švietimo kokybės gerinimą pabrėžia vadovų pasirengimą dirbti naujomis sąlygomis, gebėjimą greitai įvertinti ar netgi numatyti pokyčius, o juos įvertinus, priimti sprendimus planuojant, organizuojant ir vertinant įstaigos veiklą ir svarbą“ (Baranauskas, Zasčiurinskaitė, 2013, p. 110).

Jeigu vadovo darbas apsiribotų vien tik vadybinių funkcijų atlikimu, jis galėtų sėkmingai atlikti įvairias vadovaujančias pareigas toje pačioje arba kitokio (skirtingo) profilio organizacijose. Vadybiniu atžvilgiu tai dėsninga, kadangi vadovaujančiose pareigose jis užsiima tik vadyba ir bendrosios politikos formavimu, visus kitus specifinius reikalus atlieka (prižiūri, tvarko) tų sričių, kuriose dirbama, ekspertai (Želvys, 1996, p. 13).

„Lietuvos profesijų klasifikatoriuje“ išvardintos „pagrindinės vadovų atliekamos užduotys: valstybinių įstaigų, įmonių ir kitų organizacijų jų vidaus padalinių politikos, biudžeto, įstatymų ir reglamentuojamųjų dokumentų rengimas ir konsultavimas šiais klausimais; tikslų ir standartų nustatymas, taip pat jų įgyvendinimo programų, politikos kryptių ir procedūrų nustatymas ir vertinimas; tinkamas sistemų ir procedūrų parengimo ir įgyvendinimo užtikrinimas siekiant kontroliuoti biudžetą; materialinių, žmogiškųjų ir finansinių išteklių skyrimas politikai ir programoms įgyvendinti; organizacijos arba įmonės ir jos darbuotojų veiklos stebėseną ir vertinimas; darbuotojų atranka arba atrankos rezultatų tvirtinimas; sveikatos ir saugos reikalavimų laikymosi užtikrinimas; įprastinės veiklos planavimas ir vadovavimas jai; atstovavimas *valstybinei* įstaigai, įmonei arba jų vidaus padaliniam <...>. Atkreiptinas dėmesys, kad nebūtina, jog vadovai būtų atsakingi už visas sritis: strateginį vadovavimą bei vadovavimą veiklai, biudžetą ir darbuotojų atranką bei atleidimą. Jų savarankiškumo lygis gali skirtis (Lietuvos profesijų klasifikatorius, 2012).

Pasak R. Želvio (1996), švietimo sistema šiuo atžvilgiu yra gana konservatyvi. Daugelyje šalių mokyklų vadovais tebeskiriami pedagogai. <...> Nuomonei, jog mokyklos vadovais reikia skirti geriausiai dirbančius mokytojus, pritarti galime tik iš dalies. Nebūtina geras dalyko išmanymas

užtikrina sėkmingą vadovavimą pedagogų kolektyvui. Ir, priešingai, kvalifikuotas vadovas ne visada geriausiai išmano dėstomą dalyką. Tenka pripažinti, jog dalykinės žinios ir vadybiniai įgūdžiai (gebėjimai, kompetencijos) – skirtingi dalykai. <...> Be to, kai kurie vadybos teoretikai vadybą pripažįsta kaip atskirą profesiją (Želvys, 1996, p. 13-14).

„Vadovavimas švietimo įstaigoms tampa vis svarbesnis ir daro vis daugiau įtakos ugdymo rezultatams bei įstaigos prestižui. Švietimo įstaigų vadovai turi būti pasirengę veiklos kaitai, kuri užtikrintų mokslo pažangą, atitiktų darbuotojų ir besimokančių lūkesčius, patenkintų poreikį įgyti pačių naujausių žinių, sudarytų sąlygas ir galimybes tobulėti. Tokiame kontekste naujai suprantama švietimo įstaigos vadovo, kaip vadybininko, paskirtis – keisti savo veiklos stilių, siekiant geriausių veiklos rezultatų, ir įgyti naujų arba patobulinti turimus gebėjimus – dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti išorinę ir vidinę aplinką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti veiklos efektyvumo ir kt.“ (Baranauskas, Zasčiurinskaitė, 2013, p. 109).

1.3.1. Mokyklos vadovo veiklos sritys ir keliami reikalavimai

Atlikęs vadovo veiklos funkcijų tyrimą mokyklos kaitos kontekste, A. Bagdonas (2015) teigia, kad „autoriai (Indriūnas, 1971; Miškinis, 1982; Nickson, 1982), nagrinėję vadovo veiklos funkcijas iki 1990 m., daugiausia dėmesio skyrė planavimui ir kontrolei. Tai aiškinama tuo, kad griežtai centralizuotoje totalitarinėje visuomenėje vadovams nebuvo galimybių pasireikšti kaip organizatoriams, vadybininkams ir lyderiams, nes šios funkcijos apima tokią veiklą kaip užduočių ir resursų paskirstymas, atsakomybės nustatymas ir įgaliojimų paskirstymas, organizacijos propagavimas: tai buvo daroma centralizuotai ir neleidžiama atskirų mokyklų vadovams“ (Bagdonas, 2015, p.66). O štai „moderni organizacija kelia iššūkius vadovams, ieško efektyviausio darbo stiliaus, skatina peržiūrėti vadovų atliekamas funkcijas, todėl kiekvienas lyderis, siekiantis pripažinimo ir veiklos efektyvumo, turėtų atsižvelgti į organizacijos keliamus reikalavimus, nes nebepakanka tradicinių vadovavimo funkcijų ir stilių – juk postmodernioji visuomenė iš esmės kitokia, nei iki šios buvusi.<...> Kaitos sąlygomis atsiranda poreikis tokių vadovų, kurie turi viziją savo mokyklos, suformuotos ir išugdytos glaudžiai bendradarbiaujant su mokytojais, mokiniais ir tėvais. <...> Organizacija, kuri mokosi ir kuri turi vadovą, atsidavusį mokyklos vizijai bei misijai, yra gerai tvarkoma organizacija. Naujoji vadovavimo samprata apibūdina vadovą kaip bendradarbiaujantį, savo organizacijos viziją turintį, demokratinį, valdžia besidalinantį vadybininką“ (Bagdonas, 2015, p.64).

Apibendrinęs įvairių autorių (Fullan, 1998; A. Hargreaves, 1999; Stoner, 2000; Želvio, 2001) rekomendacijas, A. Bagdonas (2015) teigia, kad „vadovo veiklos funkcijos galėtų būti skirstomos į keletą grupių: strategines, asmenines, metodines, socialines“ (Bagdoną, 2015, p. 66).

3 lentelė. Vadovo veiklos funkcijų paskirstymas pagal A. Bagdoną (2015)

Strateginės	Asmeninės	Metodinės	Socialinės
Gebėjimas vadovauti kaitai ir ją organizuoti.	Gebėjimas prisitaikyti ir keisti mokyklos kultūrą.	Tinkamos komunikacijos užtikrinimas.	Palankaus mikroklimato kūrimas.
Aiškios mokyklos vizijos sukūrimas.	Gebėjimas kurti instituciją, kuria darbuotojai pasitiki ir jaučiasi jos dalimi.	Mokymosi darbo vietoje sąlygų užtikrinimas.	Tėvų įtraukimas į bendrą veiklą.
Organizacijos padėties išoriniame pasaulyje nustatymas.	Gebėjimas pateikti pokyčių rezultatus, kaip būsimą kiekvieno organizacijos nario naudą.	Gebėjimas darbuotojams įkvėpti entuziazmą ir optimizmą, kuriant komandas.	Mokyklos, kaip kultūros židinio formavimas.
Ryšių su partneriais užmezgimas ir valdymas.	Paskirstyti ir suteikti įgaliojimus.	Darbuotojų kompetencijų įžvalga.	Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais.
Personalo atranka ir valdymas.	Įtraukti kuo daugiau žmonių priimant sprendimus.	Atviros organizacijos kūrimas.	Bendravimas bendradarbiavimas su esamais ir buvusiais darbuotojais.
Lyderystės skaida ir kitų lyderių ugdymas organizacijoje ir bendruomenėje.	Užtikrinti darbuotojų saugumą neišvengiamų pokyčių metu.	Atsakomybė už komandų vadovų rengimą ir tapimas vadovų vadovu.	Bendravimas bendradarbiavimas su esamais ir buvusiais mokiniais.

Sudaryta darbo autorės pagal A. Bagdoną, 2015, p. 67-68

„Toks vadovo veiklos funkcijų skirstymas galėtų būti naudojamas vadovų praktikų veikloje, nes apima įvairiausius veiklos aspektus, labiau atsižvelgiama į kaitos konteksto reikalavimus, nei tradiciniai planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė“ (Bagdonas, 2015, p. 67).

O štai „Lietuvos profesijų klasifikatoriuje“ (2012) rašoma, jog „švietimo srities vadovai planuoja, koordinuoja ir vertina švietimo įstaigų, pradinių ir vidurinių mokyklų, kolegijų ir universitetų fakultetų bei katedrų ir kitų švietimo įstaigų švietimo ir administravimo paslaugas ir joms vadovauja“ (Lietuvos profesijų klasifikatorius, 2012). Jų atliekamos užduotys yra šios:

- programų rengimas pagal švietimo institucijų ir valdymo organų nustatytą sistemą;
- procedūrų, skirtų mokyklos veiklai ir mokinių skaičiui stebėti įgyvendinimas;
- vadovavimas administracinei ir raštinės veiklai, susijusiai su mokinių priėmimu ir švietimo paslaugomis;
- tokios administracinės veiklos, kaip biudžeto sudarymas, ataskaitų rengimas ir išlaidos reikmenims, įrangai ir paslaugoms, kontrolė.

- vadovavimas mokytojams, mokslo ir administracijos darbuotojams, taip pat besimokantiems ir rekomendacijų jiems rengimas;
- mokytojų ir dėstytojų darbo vertinimas, dalyvaujant užsiėmimuose, stebint mokymo metodus, tikslinant mokymo tikslus, ir nagrinėjant mokymosi medžiagą;
- švietimo programos skatinimas ir atstovavimas tarnybai ar įstaigai visuomenėje;
- švietimo patalpų eksploatavimo priežiūra;
- drausmės kodekso rengimas ir jo laikymosi užtikrinimas, siekiant besimokantiems ir mokytojams sukurti saugią ir palankią aplinką;
- papildomų lėšų rinkimo būdų organizavimas ir jų įgyvendinimas kartu su tėvais ir bendruomenės grupėmis, taip pat rėmėjais;
- darbuotojų atrankos, mokymų ir veiklos kontrolė (Lietuvos profesijų klasifikatorius, 2012).

„Šiuolaikiniame žinių ir informacijos pasaulyje, vykstant globalizacijos procesui, Lietuvos švietimo integracija į Europos sąjungos (ES) švietimo erdvę kelia naujus reikalavimus mokyklų vadovams. Vadovų vadybinis profesionalumas tampa viena aktualiausių problemų. Mokyklų vadovų funkcijos ir atsakomybė išplečiama, kinta tradiciniai vadovų vaidmenys bei nuolat auga vadybos kokybės reikalavimai, kurie tiesiogiai ir netiesiogiai daro įtaką mokyklos organizacijos veiklai“ (Melnikova, 2014, cit. iš Bairašauskienė, 2017 psl. 89).

„Vadovų vaidmuo švietimo įstaigose tampa vis svarbesnis ir daro vis daugiau įtakos ugdymo rezultatams bei įstaigos prestižui. Todėl reikalingi šiuolaikiškai mąstantys vadovai, turintys naują požiūrį, gebantys daryti įtaką kitiems žmonėms ir užtikrinti veiksmingą, išmintingą vadovavimą“ (Baranauskas, Zasčiurinskaitė, 2013, p. 109). <...> „Labai svarbus vadovų priimamų sprendimų brandumas, grindžiamas išmintimi, kuri nėra nei visiškai analitinė, nei visiškai intuityvi, tačiau suteikia galimybę apmąstyti įvairius klausimus ir problemas, suprasti, kaip galima skirtingai paveikti kitus žmones ir visa tai pritaikyti ilgalaikėje perspektyvoje“ (Owen, 2008, cit. iš Baranauskas ir Zasčiurinskaitė, 2013, p. 110).

„Šiuolaikiniam bendrojo ugdymo mokyklos vadovui keliami reikalavimai negali apsiriboti tik teorinėmis edukologijos žiniomis arba kvalifikaciniais reikalavimais, apibrėžtais žiniomis, gebėjimais, įgūdžiais ir vertybinėmis nuostatomis. Svarbu, kaip vadovas geba įgytą kvalifikaciją įgyvendinti kasdienėje vadybinėje veikloje, siekdamas kurti kokybiškas ugdymo(si) sąlygas. Stengdamasis atitikti šiuos reikalavimus, mokyklos vadovas turi lanksčiai dalyvauti švietimo paslaugų konkurencinėje rinkoje, ieškoti prielaidų mokyklos valdymo efektyvumui didinti bei tobulinti vadybinius gebėjimus“ (Bairašauskienė, 2017 psl. 90).

Užsienio šalių mokslininkų straipsniuose (Radinger, 2014; Newman, 2020) apie reikalavimus mokyklų vadovams, teigiama, jog tam, kad paveiktų moksleivių mokymąsi, mokyklų vadovai privalo

susitelkti ties pagrindine mokyklų veikla: mokymu ir mokymusi. Tą poveikį jie atlieka netiesiogiai – per įtaką mokytojams. Šis įtakų poveikis ypač svarbus mokyklose, kuriose yra prastesni mokinių mokymosi rezultatai (Radinger, 2014, p. 378). Daugelyje Europos valstybių, kuriose yra mokyklų vadovų vertinimo sistema, ji pirmiausia yra naudojama tam, kad paskatintų vadovus atsakyti už moksleivių pasiekimus ir mokymosi kokybę (Radinger, 2014, p. 383). Tačiau mokyklų vadovų darbas šiais laikais tampa vis sudėtingesnis, apimantis daugiau veiklų, jų darbas yra susijęs ne tik su mokinių ugdymu ir ugdymo medžiaga siaurąja prasme, bet taip pat aprėpia žmogiškuosius išteklius, politiką, finansus, įdarbinimo teisę, statybų planavimą ir t. t. (Newman, 2020, p. 775).

1.3.2. Reikalavimai mokyklų vadovams

L. Šimanskienė, E. Župerkienė monografijoje „Darnus vadovavimas“ teigia, jog „nuo žmogaus savimonės, vertybių, charakterio ypatumų, motyvų būti vadovu priklauso, kaip vadovas gali ir nori vadovauti, kokį vadovavimo stilių pasirenka“ (Šimanskienė ir Župerkienė, 2013, p. 150). Autorės cituoja P. Drucker (2002) teiginius, jog „vadovu negalima skirti žmogaus, kuris mano, kad protas svarbiau už asmenybę. Taip pat tokio, kuris bijo stiprių pavaldinių. <...> Jei vadovas labai daug ko nežino ir negeba priimti teisingų sprendimų, jis mažiau kenkia organizacijai, nei tas, kuris turi žinių, bet jo charakteris yra nesugyvenamas ar jis yra nepadorus. Toks vadovas kenkia organizacijai, nes blogai elgiasi su visais darbuotojais, kurie yra pagrindinis organizacijos turtas“ (Drucker, 2002, cit. iš Šimanskienė ir Župerkienė, 2013, p. 150). <...> „Vadovams svarbu ne tik suvokti savo motyvus ir interesus, karjerą, bet ir mokėti tai valdyti. <...> Nuolatinė įtampa, prastėjanti sveikata, sudėtingesni santykiai rodo, kad žmonės nepatenkinti. Šiandienos iššūkis ir išbandymas kiekvienam vadovui ir darbuotojui – atrasti teigiamą motyvaciją keistis. Tada atsiranda ir poreikis valdyti save“ (Laumesnkaitė, 2003, cit. iš Šimanskienė ir Župerkienė, 2013, p. 151).

„Sparčiai kintant išoriniams veiksniams, svarbus tampa gebėjimas prisitaikyti ir keistis. J. Spence ir R. Helmreich (2000) ištyrė, kad vidinė motyvacija lemia didelius laimėjimus, o išorinė (pavyzdžiui, noras turėti gerai apmokamą darbą) dažnai didelių laimėjimų nelemia. Jie skyrė tris motyvavimo apraiškas: meistriškumo siekį („jei kažką ne taip gerai darau, pasistengsiu išmokyti daryti, kaip reikia, o ne pereisiu prie to, kas man puikiai sekasi“), norą dirbti („man patinka sunkus darbas“), rungtyniavimą („man patinka darbas, kur reikia įgūdžių ir tenka rungtyniauti“)“ (Spence ir Helmreich, 2000, cit. iš Šimanskienė ir Župerkienė, 2013, p. 152).

„Kadangi žmonės, norėdami išlikti nuolat kintančioje visuomenėje, privalo daug ko išmokyti patys, dažniausiai tai susiję su kvalifikacijos kėlimu, persikvalifikavimu, profesinės kompetencijos palaikymu – dalykinių ir asmeninių savybių ugdymu. <...> Neformalus savarankiškas mokymasis, mokslininkų nuomone, turi tam tikrų privalumų, palyginti su formaliu mokymu, kur labiau akcentuojamos teorinės žinios: naujų žinių įgyjama remiantis savo ar kitų patirtimi, ugdomos aktualios

asmeninės savybės, įgyvendinami nauji projektai, įgyjama aktualių dalykinių įgūdžių, tai padeda siekti karjeros, formuojamos aktualios vertybinės orientacijos“ (Šimanskienė ir Župerkienė, 2013, p. 152).

„Organizacija, nežinanti, kokių vadovų jai reikės ateityje, negali sistemingai ugdyti būsimų vadovų savybių ir įvertinti darbuotojų galimybių užimti vadovaujančias pareigas, nes reaguojant į aplinkos pokyčius ir keičiantis organizacijos poreikiams gali kisti ir vadovui būtinų savybių svarba, jų aktualumas konkrečiu atveju. W. C. Byham, A. B. Smith, M. J. Pease (2002), S. Chowdhury (2002), apibūdindami tradicinius ir naujus vadovų darbo reikalavimus, akcentuoja šiuos dalykus: šiuolaikiniai vadovai turi gebėti dirbti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, globaliau mąstyti; vadovauti didesniai personalui turėdami daug mažiau laiko; įkvėpti ir palaikyti savo darbuotojus nemenkindami jų atsakomybės už veiklos rezultatus; nuolat ieškoti galimybių, kaip panaudoti novatoriškas priemones organizacijos veikloje ir skatinti tai daryti savo darbuotojus; prisitaikyti prie kultūrinių skirtumų, juos panaudoti organizacijos galimybių plėtrai; gebėti taikyti skirtingus vadovavimo stilius“ (Byham, Smith, Pease, 2002, Chowdhury, 2002, cit. iš Šimanskienė ir Župerkienė, 2013, p. 153).

„Švietimo įstaigų vadovai nuolat susiduria su iššūkiais, reikalaujančiais lyderio savybių: iniciatyvumo, tolerancijos, komandinio darbo, sprendimų priėmimo ir dar daug kitų, atskleidžiančių vadovo ir jo organizacijos unikalumą ir išskirtinumą“ (Baranauskas, Zasčiurinskaitė, 2013, p. 110). <...> „Jie privalo nuolat tobulinti ir atnaujinti savo profesinius gebėjimus ir savybes, nes neturint tvirtų pamatinių žinių, gebėjimų ir patirties neįmanoma tapti kompetentingu lyderiu. Žinojimas padeda pasitikėti savimi“ (Baranauskas, Zasčiurinskaitė, 2013, p. 112).

Analizuojant užsienio šalių mokslinę literatūrą verta paminėti, kad pagrindinės mokyklų vadovų vertinimo sistemos siekia įvertinti jų praktinius įgūdžius ir elgesį. Daugelyje šalių yra vertinami tokie aspektai kaip mokyklų vadovų gebėjimas organizacinei plėtrai ir išteklių valdymui, taip pat vadovavimui mokytojams, ir beveik visose Europos valstybėse vertintojai privalo įvertinti mokyklos vadovo pedagoginę lyderystę (Radinger, 2014, p. 385). Prancūzijoje mokyklų vadovai vertinami pagal keturias kompetencijų sritis: bendroji lyderystė, pedagoginė lyderystė, bendruomenių santykiai, išteklių valdymas (Radinger, 2014, p. 385). Tokiu būdu mokyklos vadovų vertinimas padeda švietimo valdžios institucijoms užtikrinti, jog visoms mokykloms vadovauja gabūs ir motyvuoti mokyklų vadovai. <...> Vertinimas sudaro vieną iš pagrindinių elementų mokyklų vadovų plėtros strategijoje: plėtoti mokyklų vadovų bendrus gebėjimus ir pedagoginę lyderystę (Radinger, 2014, p. 388).

1.3.3. Mokyklos vadovo atranka ir kompetencijų vertinimas

„Visose organizacijose vykdoma darbuotojų atranka ir tik pati organizacija pasirenka būdą, kaip ta atranka bus vykdoma. Darbuotojų atranka arba kitaip personalo atranka yra vienas iš svarbiausių organizacijos užduočių, norint pasiekti organizacijos tikslų. Gerai parinkti darbuotojai sukuria organizacijai pridėtinę vertę“ (Vilkienė, 2020, p. 36). „Personalo atranka paprastai apibrėžiama kaip procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias. Pagrindinis atrankos tikslas – rasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai tinkamiausią kandidatą“ (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011, p. 98-99).

„Personalo paieška – tai procesas, kurio metu į organizacijoje esančias laisvas darbo vietas surandami potencialūs kandidatai, iš kurių vėliau atrenkamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas, savo kvalifikacija ir asmeninėmis savybėmis atitinkantis organizacijos poreikius“ (Lipinskienė, 2012, p. 17).

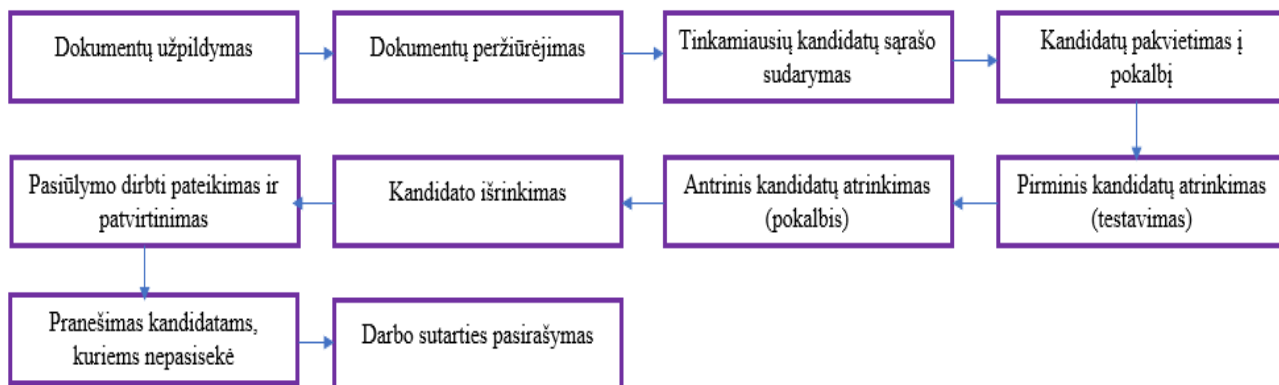
„Ieškant darbuotojo darbdaviai pasitelkia visus įmanomus būdus. L. Lobanova (2010) pateikia tokias personalo paieškos galimybes: pačios organizacijos savarankiškai organizuojamas ir atliekamas personalo paieškos (verbavimo) procesas, specialių konsultacinių įmonių, atrankos kompanijų bei įdarbinimo agentūrų organizuojamas ir atliekamas personalo paieškos (verbavimo) procesas. D. Lipinskienė (2012) personalo paieškos šaltinius įvardina šiuos: vidinius (atliekamus organizacijos viduje) ir išorinius (atliekamus už organizacijos ribų)“ (Lipinskienė, 2012, Lobanova, 2010, cit. iš Vilkienė, 2020, p. 37).

4 lentelė. Pagrindiniai personalo atrankos metodai pagal R. Korsakienę, L. Lobanovą, ir A. Stankevičienę (2011)

1. Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas	Skirtas pateiktų faktų (ankstesnio darbo, išsilavinimo ir kitų anketinių duomenų) tikslingumui patikrinti.
2. Testavimas	Taikomi įvairios paskirties testai, skirti asmenybės bruožams, interesams, bendravimo gebėjimams bei motyvacijai įvertinti, taip pat intelektui, arba pažintiniams gebėjimams, profesinėms žinioms ir įgūdžiams bei emociniam intelektui, arba emocinei kompetencijai nustatyti.
3. Praktinė užduotis	Kandidatams sudaromos sąlygos, labai artimos realioms, siekiant įvertinti jų reakciją ir elgesį atliekant konkrečius darbus, panašius į tuos, kuriuos jie turės atlikti.
4. Atrankos pokalbis (interviu)	Skirtas taikant skirtingas pagal turinį, klausimų pobūdį bei vedimo būdą atrankos pokalbio formas kandidatui atrinkti.

Cituota iš Vilkienė, p. 38

Personalo atrankos proceso etapai prasideda nuo dokumentų užpildymo, o baigiasi kai pasirašoma darbo sutartis.



1 pav. Pagrindiniai personalo atrankos proceso etapai pagal L. Lobanovą (2010).
Sudaryta darbo autorės pagal Lobanovą, 2010, cit. iš Vilkienė, 2020, p. 37

Jau 1973 metais amerikiečių psichologas, motyvacijos poreikio profesinėje veikloje teorijos šalininkas, Davidas C. McClellandas pastebėjo, „kad vien tik tradicinių akademinių žinių lygis, aukšti egzaminų pažymiai visiškai nenuspėja žmogaus tolimesnės gyvenimo sėkmės, karjeros ar efektyvumo darbe“ (McClelland, 1973, cit. iš Rekašienė ir Sudnickas, 2014, p. 590). Kad žmogus galėtų produktyviai ir sėkmingai dirbti, jam yra keliami tam tikri reikalavimai. Vieni iš jų – specifiniai gebėjimai arba kompetencijos, kurios įrodytų, jog žmogus turi pakankamai įgūdžių, savybių, žinių bei vertybių atlikti jam paskirtą darbą (K. Masiulis, T. Sudnickas, 2008, p. 182).

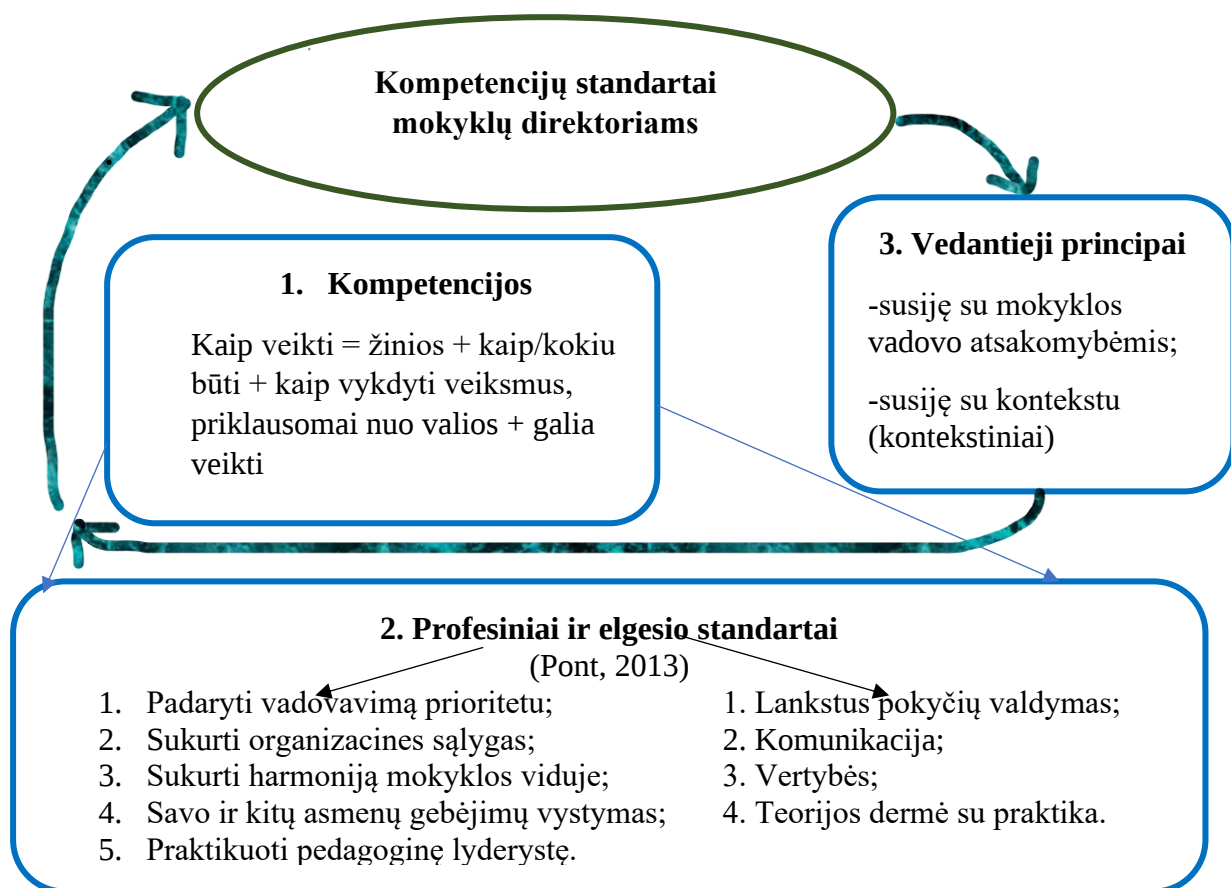
L.M. Spencer ir S.M. Spencer (1993) taip apibrėžia kompetencijas – „tai esminės individo charakteristikos, kurios priežasties-pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje“ (Spencer ir Spencer, 1993, cit. iš Rekašienė ir Sudnickas, 2014, p. 591). „Esminės individo charakteristikos (kompetencijos) suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje. <...> Skiriami penki kompetencijų tipai: motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai. Kompetencijomis remiasi jų modeliai, kurių kūrimas, vertinimas ir diegimas yra vienas iš svarbiausių vadybos, viešojo administravimo ir verslo psichologijos nagrinėjamų klausimų. Kompetencijų modelį galima apibrėžti kaip konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai. <...> Visos organizacijos veiklos efektyvumo <...> užtikrinimas yra vienas svarbiausių kiekvienos organizacijos strategijos aspektų. Šiame kontekste kiekvieno darbuotojo reikiamų kompetencijų, o kartu ir veiklos efektyvumo užtikrinimas yra ambicingas ir ilgalaikis uždavinys“ (Rekašienė ir Sudnickas, 2014, p. 591).

„Kompetencijos sąvoka pastaraisiais dešimtmečiais ypač išpopuliarėjo. Labiausiai domimasi darbuotojų, o ypač vadovų, kompetencijomis, kadangi visuotinai pripažįstama, jog būtent personalas yra vertingiausias įmonės ar įstaigos turtas“. (Norvilė, 2015, p. 26).

„Kompetencijos, pagal tai kokius kriterijus nuspėja, yra skirstomos į dvi kategorijas:

Ribinės kompetencijos – tai esminės charakteristikos, tokios kaip žinios ir įgūdžiai, kurios yra būtinos kiekvienam darbui minimaliai efektyviai atlikti. Tačiau ribinių kompetencijų turėjimas nepadedą atskirti vidutinių darbuotojų nuo puikių. Tokios kompetencijos pavyzdžiu gali būti sugebėjimas skaityti ar rašyti. Atskiriančios kompetencijos – tai kompetencijos, kurios padeda atskirti vidutinį darbuotoją nuo puiką. Pavyzdžiui, orientacija į pasiekimus, iškeliant pačiam sau aukštus veiklos tikslus, gali būti kompetencija, padedančia atskirti puikų vadovą nuo vidutinio“ (K. Masiulis, T. Sudnickas, 2008, p. 185).

Konkrečioje profesinėje situacijoje kompetencija (žinojimas, kaip elgtis), turi būti laikomas veiksmu, kuris reikalauja visuminės žinių mobilizacijos (teorinės žinios), ir taip pat kaip mokėjimas kažką daryti (gebėjimai), ir žinojimas, kaip būti (nuostatos, kokybės, emocijos). Kompetencijos yra asocijuojamos su valia veikti (privaloma praktika) ir galia (galimi ištekliai) (Le Boterf, 2008, 2011, cituota iš Lambert, Bouchamma, 2019, p. 54). Kompetencijos yra tiltas tarp asmeninės charakteristikos ir savybių, reikalingų sėkmingai įvykdyti specifines, su profesija susijusias, užduotis (Levy-Leboyer, 1996 cituota iš Lambert, Bouchamma, 2019, p. 54).



2 pav. Kompetencijų standartai mokyklų direktoriams.
Sudaryta autorės pagal Pont, 2013, cituota iš Lambert, Bouchamma, 2019, p. 55

„Dėmesys viešojo sektoriaus vadovų kompetencijoms matomas visuose pagrindiniuose strateginiuose Europos Sąjungos (ES) Lietuvos Respublikos pastarųjų metų dokumentuose. Per paskutinius dešimt metų vadybos moksle aktyviai diskutuojama lyderystės viešajame valdyme temomis. Ši tema aktuali plėtojant viešojo administravimo mokslą, taip pat politikams, praktikams, realiose situacijose susidūrusiems su itin aukštomis profesinėmis, bet dar žemomis vadovavimo organizacijai kompetencijomis“. (Liukinevičienė, Antanavičienė, 2018, p. 32). „Kompetencijų tyrimuose ypatingas dėmesys skiriamas esminėms kompetencijoms – toms, kurios organizacijos ir darbuotojo požiūriu yra svarbios efektyviai veiklai užtikrinti“. (Norvilė, 2015, p. 27)

2. PRETENDENTŲ Į ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVUS KOMPETENCIJŲ VERTINIMO IR JŲ REZULTATŲ PANAUDOJIMO TYRIMAS

2.1. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo teisinių dokumentų analizė

„Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015 nutarime „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“ numatomos pagrindinės šalies raidos kryptys (kritiniai pažangos veiksniai) nurodančios, kokios būklės siekiame. Viena šių krypčių yra sumanus valdymas, t. y. valdymas, skatinantis lyderystę. To siekiama per lyderystės ir vadovavimo kompetencijų centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse ugdymą; visų žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimančio kompetencijų valdymo modelio, leidžiančio sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai, diegimą; įrodymais pagrįsto valdymo kultūros diegimą, strateginio kompetencijų, reikalingų veiklai tobulinti, valdymą, analitinių gebėjimų stiprinimą“ (Norvilė, 2015, p. 25).

Reikalavimai, kokių švietimo įstaigų vadovų laukia valstybinės ir savivaldybių mokyklos, reglamentuoti ministro įsakymais patvirtintuose teisiniuose dokumentuose.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489 pakeitimuose 2016 m. balandžio 7 d. Nr. XII-2290 Nr. I-1489 2-o ir 18-o straipsnių pakeitimo įstatyme pirmo skirsnio „Bendrosios nuostatos“ 2-ame straipsnyje nurodytose pagrindinėse sąvokose kompetencija įvardijama, kaip „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“. (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo..., 2016). Šio įstatymo 2020 m. birželio 30 d. Nr. XIII-3266 Nr. I-1489 5¹, 37, 53, 56³, 59 ir 69 straipsnių pakeitimų įstatymo 6-ame skirsnyje „Švietimo valdymas. Savivalda“ 59-o straipsnio „Švietimo įstaigos vadovo skyrimas, įgaliojimai, vertinimas, nušalinimas ir atleidimas“ 2-oje dalyje nurodoma: „Švietimo įstaigos vadovu gali būti tik nepriekaištingos reputacijos asmuo, kuriam atliktas vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimas, atitinkantis švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatytus reikalavimus, arba, jeigu asmuo vienoje švietimo įstaigoje vadovo pareigas ėjo ne mažiau kaip 10 metų, jam prilygintas vertinimas švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka. Asmuo priimamas į švietimo įstaigos vadovo pareigas švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka, patikrinus jo kompetencijas atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo..., 2020). Šio įsakymo 8-oje dalyje išdėstyti reikalavimai šie švietimo įstaigos vadovui:

- 1) „vadovauja švietimo įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, rekomendacijų dėl smurto prevencijos įgyvendinimo mokykloje priemonių įgyvendinimui, juos tvirtina, vadovauja jų vykdymui;
- 2) nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujančią personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus;
- 3) atsako už šio įstatymo 26 straipsnyje nurodytos informacijos skelbimą, demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, Pedagogų etikos kodekso reikalavimų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, švietimo įstaigos bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką;
- 4) rūpinasi mokytojų ir kitų darbuotojų darbo sąlygomis, organizuoja trūkstamų mokytojų paiešką;
- 5) analizuoja švietimo įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus;
- 6) atlieka kitas funkcijas, nustatytas švietimo įstaigos įstatuose ir švietimo įstaigos vadovo pareigybės aprašyme;
- 7) kartu su mokyklos taryba sprendžia mokyklai svarbius palankios ugdymui aplinkos kūrimo klausimus;
- 8) už mokinio elgesio normų pažeidimą gali skirti mokiniui drausmines auklėjamojo poveikio priemones, numatytas Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme;
- 9) Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo nustatyta tvarka kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių vaikui skyrimo;
- 10) kiekvienais metais valstybinės ar savivaldybės mokyklos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovas teikia švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) bendruomenei ir mokyklos tarybai, valstybinės ar savivaldybės švietimo pagalbos įstaigos vadovas – švietimo pagalbos įstaigos savivaldos institucijai, jeigu ji yra, jei švietimo pagalbos įstaigoje savivaldos institucijos nėra, – darbuotojų atstovavimą įgyvendinančiai institucijai svarstyti bei viešai paskelbia savo metų veiklos ataskaitą. Valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų metų veiklos ataskaitos struktūrą ir reikalavimus nustato švietimo, mokslo ir sporto ministras;
- 11) atsako už švietimo įstaigos finansinę veiklą, svarsto ir priima sprendimus, susijusius su švietimo įstaigos lėšų (įskaitant lėšas, skirtas švietimo įstaigos darbuotojų darbo

užmokesčiui), turto naudojimą ir disponavimą juo“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo..., 2020).

Matome, jog įgyvendinant Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (1991) pakeitimus (61), reikalavimai mokyklos vadovų kompetencijoms didėja, akcentuojama kompetentinga, racionali, demokratiniais principais grįsta vadyba.

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo 2011 m. liepos 1 d. Nr. V-1193 „Dėl konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimuose (9) II-ame skyriuje „Konkurso skelbimas, dokumentų pateikimas ir priėmimas“ 9.5-ame punkte nurodyta, kad pretendentas į švietimo įstaigos vadovus pateikia šiuos dokumentus: „Pretendento vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų vertinimo arba jam prilyginto vertinimo ataskaitos, išduotos Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo nustatyta tvarka (toliau – kompetencijų vertinimo ataskaita), kopiją“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo..., 2011). Šio įsakymo V-ame skyriuje „Atranka“ 34.5 -ame dalyje „Konkursinio balo skaičiavimas“ nurodoma, kad „Jo metu komisijos sekretorius komisijos narių Vertinimo pagrindimo lentelėse pateiktus balus surašo į 2 priede pateiktą Vertinimo lentelę, išveda kiekvienos vertintos kompetencijos balų vidurkį, suskaičiuoja komisijos narių vertintų kompetencijų balų vidurkių sumą ir įtraukia pretendentų kompetencijų įvertinimą balais iš kompetencijų vertinimo ataskaitos. Galutinis pretendento konkursinis balas apskaičiuojamas susumuojant komisijos narių vertintų kompetencijų balų vidurkių sumą ir pretendento kompetencijų įvertinimą iš kompetencijų vertinimo ataskaitos“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo..., 2011).

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo 2011 m. liepos 1 d. Nr. V-1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ 5-oje dalyje teigiama, jog „vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos, reikalingos sėkmingai profesinei veiklai, atitinka švietimo tikslus ir yra grindžiamos pagarba asmens orumui ir savitumui, tikėjimu kiekvieno žmogaus galimybėmis, mokymosi visą gyvenimą samprata, puikiu švietimo, mokymosi supratimu, žmogaus pažinimu, demokratiško vadovavimo principų išmanymu“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo..., 2011).

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo 2018 m. kovo 27 d. Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“ III-o skyriaus „Kasmetinis švietimo įstaigos vadovo veiklos vertinimas, metų veiklos ataskaitos struktūra ir reikalavimai“ 14-oje dalyje nurodyta, kad metų veiklos „Ataskaitą sudaro šios dalys:

- 14.1. švietimo įstaigos strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo analizė;
- 14.2. švietimo įstaigos vadovo metų veiklos užduotys, rezultatai ir rodikliai;
- 14.3. gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas vertinimas;
- 14.4. pasiektų rezultatų vykdant užduotis įsivertinimas ir numatomas kompetencijų tobulinimas;
- 14.5. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytų subjektų Ataskaitos vertinimo pagrindimas, siūlymai ir galutinis Ataskaitos įvertinimas;
- 14.6. kitų metų veiklos užduotys, rezultatai ir rodikliai“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo..., 2018).

Šio įsakymo V-ame skyriuje „Skatinimas ir pagalba švietimo įstaigos vadovui, jo pavaduotojui ugdymui, ugdymą organizuojančio skyriaus vedėjui po metinio veiklos įvertinimo“ 38-oje dalyje nurodoma: „Jei švietimo įstaigos vadovo Ataskaitos įvertinimas yra „nepatenkinamai“, vadovui numatoma pagalba švietimo įstaigos veiklos kokybės gerinimo priežiūros tvarkos aprašo, kurį tvirtina švietimo, mokslo ir sporto ministras, nustatyta tvarka ir švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento, kurį tvirtina švietimo, mokslo ir sporto ministras, nustatyta tvarka“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo..., 2018).

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo 2020 m. lapkričio 27 d. Nr. V-1858 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymo Nr. V-393 „Dėl švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“ pakeitimo“ (įsakymas „Dėl švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“) I-o skyriaus „Bendrosios nuostatos“ 2-oje dalyje nurodomi „Rezervo formavimo tikslai – telkti asmenis, turinčius lyderystės gebėjimų; padėti asmenims, turintiems lyderystės gebėjimų, pasirengti vadovauti švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) (toliau – švietimo įstaiga); organizuoti rezerve esančių asmenų kompetencijų tobulinimą“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo..., 2020).

Šio įsakymo II-ame skyriuje „Rezervo sudarymas“ 6-oje dalyje išdėstyta: „Rezervą sudaro šešios asmenų, atitinkančių švietimo įstaigos vadovui keliamus kvalifikacinius reikalavimus ir nepriekaištingos reputacijos reikalavimą, nustatytą Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 5¹ straipsnyje, grupės:

- 6.1. 1 grupę sudaro asmenys, pateikę prašymą švietimo, mokslo ir sporto ministro įgaliotai institucijai įvertinti jo vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas;
- 6.2. 2 grupę sudaro asmenys, švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka įsivertinę vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, tačiau dar nedirbę švietimo įstaigos vadovais;
- 6.3. 3 grupę sudaro pirmus dvejus metus švietimo įstaigų vadovais dirbantys asmenys, priimti į pareigas viešo konkurso būdu švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka, pageidaujantys gauti mentorystės paslaugą;
- 6.4. 4 grupę sudaro Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 59 straipsnio 17 dalyje įvardyti buvę švietimo įstaigų vadovai;

6.5. 5 grupę sudaro asmenys, baigę švietimo įstaigos vadovo kadenciją (-as), turintys vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų įvertinimą, bet ne ilgiau kaip 5 metus nedirbantys švietimo įstaigos vadovais;

6.6. 6 grupę sudaro asmenys, turintys teisę teikti švietimo įstaigos vadovo mentorystės paslaugas (toliau – švietimo įstaigos vadovo mentorius)“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo..., 2020).

Šio įsakymo IV-ame skyriuje „Rezerve esančių asmenų kompetencijų tobulinimo organizavimas“ pateikta visa aktuali informacija apie kompetencijų tobulinimo poreikio įgyvendinimą:

20. „Į rezervą įrašytiems asmenims nuosekliai ir tikslingai organizuojamos kompetencijų tobulinimo priemonės pagal jų pasirengimo lygmenį, kompetencijas ir poreikius, taip pat sudaromos sąlygos nuosekliai tobulinti kompetencijas švietimo įstaigų vadovams pagal metų veiklos ataskaitų rezultatus.

21. Institucija yra atsakinga už į rezervą įrašytų asmenų kompetencijų, nustatytų kvalifikaciniuose reikalavimuose, tobulinimo organizavimą (poreikių analizę, priemonių rengimą ir įgyvendinimą).

22. Institucija atlieka šias funkcijas:

- 22.1. švietimo įstaigų savininko teises ir pareigas įgyvendinančių institucijų (dalyvių susirinkimų) ir (ar) jų įgaliotų institucijų užsakymu organizuoja vadovų, kuriems reikia pagalbos pagal išorinio vertinimo rekomendacijas ar vadovo metų veiklos ataskaitos vertinimo rezultatus, mokymus;
- 22.2. organizuoja į rezervą įrašytų asmenų poreikius atitinkančią pagalbą ar siūlo kitas priemones, derindama su švietimo įstaigų savininko teises ir pareigas įgyvendinančių institucijų (dalyvių susirinkimų) įgaliotomis institucijomis;
- 22.3. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai teikia pasiūlymus dėl rezerve esančių asmenų kompetencijų ir jų tobulinimo organizavimo, dėl rezervo sistemos tobulinimo.

23. Institucija turi teisę rinkti ir gauti informaciją apie švietimo įstaigų vadovus ir pretendentes į švietimo įstaigų vadovus pagal reglamento 6 punkte nurodytų grupių asmenų kompetencijų tobulinimo poreikius:

- 23.1. apibendrintą ir nuasmenintą informaciją apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų įsivertinimą;
- 23.2. naujai paskirtų, patirties neturinčių vadovų kompetencijų įvertinimą konkurso metu ir rekomendacijas kompetencijoms tobulinti, suformuluotas kompetencijų vertinimo ar prilyginto kompetencijų tobulinimo metu;
- 23.3. dirbančių vadovų kompetencijų tobulinimo poreikius (tiek bendrąsias kompetencijas, tiek vadybines);

- 23.4. švietimo įstaigos vadovo mentorių kompetencijų tobulinimo poreikius;
- 23.5. kitą informaciją, aktualią tobulinant švietimo įstaigų vadovų lyderystės ir vadovavimo kompetencijas ir ugdymo kokybę.

24. Institucija organizuoja ir (ar) vykdo reglamento 6 punkte nurodytų grupių asmenų kompetencijų tobulinimą:

- 24.1. organizuoja naujai paskirtiems ir vadovavimo švietimo įstaigai patirties neturintiems vadovams įvadininius mokymus;
- 24.2. organizuoja švietimo įstaigos vadovo mentorių kompetencijų ir veiklos tobulinimo renginius;
- 24.3. užtikrina, kad būtų vykdomi kompetencijų įgijimo ir (ar) tobulinimo mokymai švietimo įstaigų vadovams pagal kvalifikaciniuose reikalavimuose nustatytas kompetencijas (perka paslaugas, inicijuoja studijų programų modulių aukštosiose mokyklose parengimą, vykdo pati ir pan.);
- 24.4. organizuoja kompetencijų tobulinimo renginius pagal kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, patvirtintus švietimo, mokslo ir sporto ministro;
- 24.5. siūlo kompetencijų tobulinimo renginius lyderystės ir vadovavimo kompetencijoms plėtoti ir ugdymo kokybei gerinti.

25. Visa informacija apie rezerve esančių asmenų kompetencijų tobulinimo veiklas skelbiama institucijos interneto svetainėje“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo..., 2020).

Anot L. Bairašauskienės (2017), „Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje“ (2013) teigiama, kad turi būti kuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema, puoselėjama į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra. Vadovavimas švietimo įstaigai įgauna svarbą ne tik įstaigos prestižui, bet ir veiklos rezultatams. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) pažymima, kad svarbu, jog keistųsi pati valdymo kultūra, būtų prieita prie pagrįstų sprendimų priėmimo, bendros sutarimo siekimo ir įgyvendinamas sumanaus valdymo vizija. Tai galima pasiekti matuojant veiklos rezultatus, juos analizuojant, vertinant, o veiklos informaciją turi būti skiriama ne tik atsiskaitymui, bet ir nuolatiniam tobulinimui“ (Bairašauskienė, 2017, p. 89-90).

2.2. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo situacijos apžvalga

Lietuvoje 2019 – 2020 metais baigėsi daugelio švietimo įstaigų vadovų kadencijos, – dalis jų liko be vadovų. Vadovaujančios pareigos šiose įstaigose perduotos laikinai einančiam šias pareigas vadovui arba kelioms mokykloms ėmė vadovauti vienas ir tas pats asmuo (vadovas). Įvedus kadencijas, švietimo įstaigų vadovų atrankos procesas tapo ilgesnis, sumažėjo darbo vietos patrauklumas, savivaldybės, kiti mokyklų steigėjai susidūrė su iššūkiu, kaip rasti mokyklos vadovą (Ministerija siūlo pokyčius atrenkant mokyklų vadovus, 2020).

Siekiant pritraukti ir išlaikyti mokyklų vadovus, 2020 metais susirūpinta jų darbo sąlygomis, atrankos ir vertinimo procedūromis. „Mokyklų vadovų paieškos klausimas yra tapęs iššūkiu ne vienoje savivaldybėje. Iki šiol konkursai truko ilgai, žmonės į juos nesiveržė tiek dėl pačios vertinimo sistemos, tiek dėl nelengvo darbo, popierizmo. Todėl parengėme pakeitimus, kurie supaprastins atrankos ir priėmimo, vertinimo procedūras, įgalins mokyklų steigėjus teikti daugiau pagalbos ir paramos mokyklų vadovams, panaikins prievolę rengti perteklines ataskaitas“, - sakė tuometinis švietimo, mokslo ir sporto ministras Algirdas Monkevičius (Seimas priėmė įstatymų pataisas, leidžiančias greičiau paskirti mokyklų vadovus, 2020).

Švietimo, mokslo ir sporto ministerija 2020 metais įvardino pokyčius atrenkant mokyklų vadovus: numatoma daugiau objektyvumo ir pasitikėjimo savivalda, keičiasi kompetencijų vertinimo Nacionalinėje švietimo agentūroje (toliau – NŠA) reikšmė. Siūloma, kad kompetencijų vertinimas būtų orientuotas į lyderystės skatinimą, profesinį vadovų augimą. <...> Taip pat siūloma, kad kaip ir iki šiol, pretendentų kompetencijos būtų vertinamos dviem etapais: NŠA ir savivaldybėje, kurios teritorijoje yra mokykla. <...> „Atsižvelgę į mokyklų vadovų, savivaldybių siūlymus, siūlome keisti atrankos principą: vertinimas NŠA ir savivaldybėje būtų lygiavertis. Agentūroje vertinamos bendros kandidato kompetencijos, o savivaldybėje – orientuotos į konkrečios mokyklos valdymą. Tai užtikrintų didesnę objektyvumą, kai abu vertinimo etapai – nacionalinis ir savivaldybės – turėtų vienodą reikšmę“ – teigė švietimo, mokslo ir sporto viceministrė Jolanta Urbanavič. Viceministrė pabrėžė, kad vienas iš vertinimo tikslų bus nustatyti, kokios pagalbos naujam mokyklos vadovui reikėtų ateityje, ir ji bus organizuojama – pavyzdžiui, skiriamas mentorius, teikiamos konsultacijos administravimo, finansiniais, teisiniais, viešųjų pirkimų klausimais (Ministerija siūlo pokyčius atrenkant mokyklų vadovus, 2020).

Švietimo, mokslo ir sporto ministerija informavo, kad 2020 m. liepą buvo pakeisti teisės aktai, reglamentuojantys švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinius reikalavimus, veiklą ir jos vertinimą, konkursų eiti švietimo įstaigų vadovo pareigas organizavimą ir konkurso laimėtojo skyrimą į pareigas.

5 lentelė. Pakeisti teisės aktai – Švietimo ir Vietos savivaldos įstatymai

Nuo 2020 m. liepos 11 d.	Įteisintos naujovės
Švietimo įstatyme neliko nuostatų dėl tarnybinių patikrinimų švietimo įstaigų vadovams. (<i>Neteko galios švietimo ir mokslo ministro įsakymu patvirtinta tarnybinių patikrinimų atlikimo tvarka.</i>)	Esant būtinybei patikrinimai turi būti atliekami Darbo kodekso nustatyta tvarka.
Konkrečiau reglamentuotas švietimo įstaigų vadovų rezervas. (<i>Pakoreguotas ir tvirtinamas švietimo, mokslo ir sporto ministro Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentas.</i>)	Daugiau galimybių naujai paskirtiems ir ketinantiems tapti švietimo įstaigų vadovais gauti pagalbos.
Sutrumpintas konkursų skelbimo terminas tais atvejais, kai švietimo įstaigos vadovas baigia savo kadenciją.	Konkursas skelbiamas ne prieš 6, bet prieš 4 mėnesius.
Jeigu asmuo vienoje švietimo įstaigoje vadovo pareigas ėjo ne mažiau kaip 10 metų, jam galės būti atliktas prilygintas kompetencijų vertinimas švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka (buvo 20 metų).	Pretendentai, kuriems galioja minėta nuostata, gali rinktis prilygintą kompetencijų vertinimą darbo vietoje.
Savivaldybių švietimo įstaigų vadovų konkursus skelbti ir priimti į pareigas įgaliojamas savivaldybės meras.	Paprastės ir trumpės tiek konkurso skelbimo, tiek konkursą laimėjusios švietimo įstaigos vadovo skyrimo į pareigas procedūros.
Nuo 2021 m.	Kas ruošama?
Švietimo įstaigų vadovai rengs vieną ataskaitą, kurios reikalavimus nustatys švietimo, mokslo ir sporto ministras.	Analizuojami švietimo įstaigų vadovų ataskaitų pavyzdžiai, o 2021 m. rudenį bus parengtas <i>Reikalavimų švietimo įstaigų vadovų ataskaitoms projektas</i> . Įgyvendinant pasikeitusias įstatymų nuostatas, buvo pakoreguoti du švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymai: „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ ir įsakymas „Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“.
	Kadangi šie pakeitimai taps itin aktualūs rudenį vyksiančiuose konkursuose, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos specialistai kartu su Nacionalinės Švietimo Agentūros darbuotojais planuoja rudens pradžioje surengti seminarą savivaldybių administracijų atstovams, organizuojantiems švietimo įstaigų vadovų konkursus. Su naujovėmis detaliau atskirame renginyje planuojame supažindinti ir švietimo įstaigų vadovus.

Sudaryta darbo autorės pagal, *Įsigaliojo nauji reikalavimai dėl mokyklų vadovų*, 2020

2.2.1. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus paieška ir kompetencijų vertinimo efektyvumas

Švietimo, mokslo ir sporto ministrė J. Šiugždinienė viename interviu teigė, kad „2021 metų vasario mėnesį Lietuvos švietimo įstaigų vadovų profesinė sąjunga kartu su Lietuvos pagrindinių mokyklų asociacija apklausą atliko, kuri atskleidė opius mokyklų vadovų darbo aplinkos aspektus. Apklausoje dalyvavo 199 gimnazijų, progimnazijų, pagrindinių ir pradinių mokyklų, darželių bei kitų švietimo įstaigų vadovai, o tai yra daugiau kaip 12 proc. visų švietimo įstaigų vadovų“ (Geri mokyklų vadovai – aukso vertės. Kodėl jų trūksta?, 2021).

6 lentelė. Apklausos „Kas kelia nerimą švietimo įstaigų vadovams?“ rezultatai

Procentai	Nerimo/nepasitenkinimo priežastys
60	Darbo santykiuose su darbdaviu patiria emocinę įtampą, psichologinį spaudimą ir/arba diskriminaciją.
59	Atsakomybės apimtis.
46	Didelis darbo krūvis.
34	Nustatytos kadencijos.
22	Politikų kišimasis į įstaigos vadovo veiklą.
20	Neobjektyvus vadovo veiklos vertinimas.
19	Vadovo kompetencijų vertinimo procedūros
14	Konkurso į švietimo įstaigos vadovo pareigas procedūros.

Sudaryta darbo autorės pagal, *Geri mokyklų vadovai – aukso vertės. Kodėl jų trūksta?*, 2021

Kyla klausimų: kas geriausias švietimo įstaigas išskiria iš kitų? Vienas iš veiksnių – geras vadovas. Kodėl kai kurioms švietimo įstaigoms taip sunkiai pavyksta rasti tinkamą vadovą? Kodėl dalis jų neturi nuolatinių vadovų, kurie formuotų strategiją, kurtų bendrą organizacijos kultūrą ir vertybes, nuo kurių didele dalimi priklaustų, kiek laisvės turės mokytojai ir kokie bus mokinių ugdymo rezultatai? Galimi atsakymų variantai pateikiami 1 ir 2 prieduose.

Pretendentų į valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovus vadybos gebėjimus ir vadybines kompetencijas vertina Nacionalinė švietimo agentūra ir savivaldybės. Pretendentų kompetencijų vertinimo tikslai yra šie: 1. „Objektyviai įvertinti asmenų, dalyvaujančių vertinime vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas ir jų potencialą, reikalingus vadovavimui mokyklai; 2. Suteikti profesionalią paramą vertinamiesiems, siekiantiems ugdyti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas ir tapti švietimo įstaigos lyderiais; 3. Kaupti informaciją apie bendrą Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kompetencijų lygį ir numatyti kvalifikacijos tobulinimo žingsnius bei kitas priemones“ (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022).

7 lentelė. Pretendentų į švietimo įstaigos vadovus kvalifikaciniai reikalavimai ir kompetencijų vertinimo procedūros

1. Dokumentų analizė	Prašymo dalyvauti atrankoje į švietimo įstaigos vadovo pareigas kopiją su žyma „Gauta“ ir gavimo data ir prašymas dalyvauti kompetencijų vertinime. Gyvenimo aprašymas, parengtas <i>Europass CV</i> formatu lietuvių kalba. Asmens tapatybę ir išsilavinimą patvirtinančių dokumentų kopijos; Darbo stažą patvirtinančių dokumentų kopijos; Dokumentų, liudijančių kitų kvalifikacinių reikalavimų atitikimą, kopijos (jeigu tokius dokumentus turi).
2. Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis ar jam lygiavertis išsilavinimas.
3. Kvalifikacija ir darbo stažas	Pedagogo kvalifikacija ir ne mažesnis kaip 3 metų pedagoginio darbo stažas; ne mažesnis kaip 2 metų pedagoginio darbo stažas, jeigu turi ugdymo mokslų arba verslo vadybos magistro kvalifikacinį laipsnį arba viešojo administravimo magistro kvalifikacinį laipsnį.
4. Praktinė užduotis – kompetencijų vertinimas	Vyksta keturias valandas (į šį laiką neįskaitomos pertraukos pailsėti 3-4 vertinamųjų grupėmis. Vertinamos kompetencijos: asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms, vadovavimo ugdymui ir mokymuisi Kompetencijų vertinimui naudojami metodai: kompetencijomis pagrįstas giluminis interviu, individualios praktinės vadovavimo užduotys, grupinės vadovavimo užduotys.
5. Praktinės užduoties įvertinimas	Vertintojai stebi, analizuoja, apibendrina visą vertinimo metu surinktą informaciją ir sutaria dėl galutinio įvertinimo. Vertinamajam nurodytą dieną pateikiama raštiška vertinimo ataskaita: formali informacija, kompetencijų įvertinimo pagrindimas, apibendrinimas bei jos priedas – rekomendacijos tobulėjimui.

Sudaryta darbo autorės pagal Nacionalinės švietimo agentūros informaciją

Pretendentui, kuris vienoje švietimo įstaigoje vadovo pareigas ėjo ne mažiau kaip 10 metų, sudaromos sąlygos atlikti kompetencijų vertinimą arba prilygintą vertinimą. Prilyginto vertinimo metu vertinamos tos pačios kompetencijos kaip ir atliekant kompetencijų vertinimą. Skiriant prilyginto vertinimo laiką, pirmenybė teikiama pretendentui, kuris yra pateikęs prašymą dalyvauti konkurse.

Prilyginto vertinimo būdai: dokumentų ekspertinis vertinimas ir pokalbis su pretendentu; dokumentų ekspertinis vertinimas ir pretendento veiklos stebėseną darbo vietoje.

8 lentelė. Pretendentų į švietimo įstaigos vadovus kvalifikaciniai reikalavimai ir kompetencijų vertinimui prilyginto vertinimo procedūros

1. Dokumentų analizė	Prašymo dalyvauti atrankoje į švietimo įstaigos vadovo pareigas kopiją su žyma „Gauta“ ir gavimo data ir prašymą dalyvauti kompetencijų vertinime. Gyvenimo aprašymas, parengtas <i>Europass CV</i> formatu lietuvių kalba. Asmens tapatybę ir išsilavinimą patvirtinančių dokumentų kopijos. Dokumentas, patvirtinantis, kad pretendentas vienoje švietimo įstaigoje vadovo pareigas ėjo ne mažiau kaip 10 metų. Dokumentus, nurodytus Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovams apraše, viešai internete skelbiamas nuorodas arba elektronines versijas.
2. Dokumentų ekspertinis vertinimas ir pokalbis su pretendentu	Dokumentų ekspertinis vertinimas. Nagrinėjamas pretendento argumentuotas prašymas. Pats pretendentas sprendžia apie papildomus kompetencijas pagrindžiančius šaltinius. Šaltinių analizė skirta pretendento vertinamosioms kompetencijoms atskleisti. Kiekviena kompetencija pagrindžiama ne mažiau nei dviem šaltiniais. Pokalbis su pretendentu. Pokalbio forma – struktūruotas pokalbis, kuris gali trukti iki 3 val. Jį sudaro: įvadinė dalis; pretendento pasisakymas apie savo indėlį jo vadovaujamos švietimo įstaigos veiklos pažangai (vieno pavyzdžio analizė); atsakymai į ekspertų klausimus ir informacijos patikslinimas bei baigiamoji pokalbio dalis. Pokalbio metu ekspertams turi išaiškėti vadovo vizija, strateginiai tikslai, kokie duomenys paskatino kaitą, koks vadovo vaidmuo, koks komandos vaidmuo, kokie iškilo sunkumai, kaip jie buvo įveikiami, kokie rezultatai ir padarytos išvados. Už pokalbio turinį atsakingas pretendentas, jis turi būti apgalvojęs pokalbį, vykdyti jį taip, kad būtų matoma jo vertinamų kompetencijų raiška.
3. Dokumentų ekspertinis vertinimas ir pretendento veiklos stebėseną darbo vietoje.	Dokumentų ekspertinis vertinimas. Nagrinėjamas pretendento argumentuotas prašymas. Pats pretendentas sprendžia apie papildomus kompetencijas pagrindžiančius šaltinius. Šaltinių analizė skirta pretendento vertinamosioms kompetencijoms atskleisti. Kiekviena kompetencija pagrindžiama ne mažiau nei dviem šaltiniais. Pretendento veiklos stebėseną darbo vietoje trunka 2 dienas: <i>Pirmąją dieną</i> vyksta ekspertų susitikimas su pretendentu dėl vertinimo eigos; švietimo įstaigos pristatymas (pažintinė ekskursija po švietimo įstaigą kartu su pretendentu), kurio metu pretendentas nurodo, ką nori parodyti ir pristatyti ekspertams, patvirtinant argumentuotame prašyme nurodytas kompetencijas; pokalbis su pretendentu, kurio metu pretendentas atskleidžia savo indėlį jo vadovaujamos švietimo įstaigos veiklos pažangai (vieno pavyzdžio analizė); pokalbis su skirtingais švietimo įstaigos bendruomenės nariais, švietimo įstaigos savininko atstovais ir kitais vertinimui reikšmingais asmenimis. Vizito metu <i>antrąją dieną</i> vyksta ekspertų susitikimas su pretendentu; pretendento veiklos stebėjimas darbo vietoje (apie 4 val.); tikslinama informacija; organizuojamas baigiamasis pokalbis su pretendentu.

8 lentelės tęsinys

4. Praktinės užduoties įvertinimas	Prilygintą vertinimą atlieka ne mažiau kaip du NŠA paskirti ekspertai, kurie ekspertinio vertinimo būdu, vadovaudamiesi agentūros nustatyta metodika, analizuoja visą vertinimo metu surinktą informaciją, apibendrina savo išvadas ir sutaria dėl pretendento kompetencijų raiškos įvertinimo. Po pokalbio ar veiklos stebėsenos darbo vietoje per 10 darbo dienų ekspertai pateikia agentūrai vertinimo ataskaitą. Prilyginto vertinimo ataskaitoje pateikiamas pretendento kiekvienos iš vertinamųjų kompetencijų įvertinimas nurodant jos raiškos lygį, kiekvienos iš vertinamųjų kompetencijų apibūdinimas ir rekomendacijos kompetencijoms tobulinti, pretendento įvertintų kompetencijų balų suma.
------------------------------------	---

Sudaryta darbo autorės pagal Nacionalinės švietimo agentūros informaciją

Nuo 2021 m. liepos 1 d. iki 2021 m. gruodžio 31 d. iš viso atlikti 297 kompetencijų vertinimai – 291 asmenų, siekiančių eiti švietimo įstaigų vadovų pareigas, ir 6 prilyginti kompetencijų vertinimai. Statistinė informacija apie vertinimo rezultatus, kurie išreikšti nurodant kompetencijų raiškos lygį balais, ir bendra įvertintų kompetencijų balų suma lentelėse pristatoma ir pateikiama pagal: pretendentų dalyvavimo Kompetencijų vertinimuose skaičių (žr. 10 lentelė), Kompetencijų vertinimo tipą (žr. 11 lentelė), darbo patirtį, lytį, amžiaus grupes ir kvalifikacinį laipsnį.

9 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal dalyvavimo kompetencijų vertinime skaičius

	Pretendentų skaičius	Procentas	Mažiausia balų suma	Didžiausia balų suma
Dalyvavo 1 kartą	234	79	5	23
Dalyvavo 2 kartą	53	18	8	24
Dalyvavo 3 kartą	8	3	11	16
Dalyvavo 4 kartą	2	-	6	10

Sudaryta darbo autorės pagal Nacionalinės švietimo agentūros informaciją

10 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal dalyvavimo kompetencijų vertinimo tipą

	Pretendentų skaičius	Procentas	Mažiausia balų suma	Didžiausia balų suma
Kompetencijų vertinimas	291	98	5	24
Prilygintas vertinimas	6	2	13	18

Sudaryta darbo autorės pagal Nacionalinės švietimo agentūros informaciją

11 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį

	Pretendentų skaičius	Procentas	Mažiausia suma	Didžiausia suma
Tik pedagoginė	46	15	5	16
Ne švietimo įstaigos vadovo	9	3	7	18
Švietimo įstaigos vadovo pavadootojo	91	31	6	19
Švietimo įstaigos vadovo	151	51	5	24

Sudaryta darbo autorės pagal Nacionalinės švietimo agentūros informaciją

12 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal lytį

	Pretendentų skaičius	Procentas	Mažiausia suma	Didžiausia suma
Vyrai	56	19	6	24
Moterys	241	81	5	22

Sudaryta darbo autorės pagal Nacionalinės švietimo agentūros informaciją

13 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

	Pretendentų skaičius	Procentas	Mažiausia suma	Didžiausia suma
Iki 29 m.	1	-	8	8
30-39 m.	38	13	5	18
40-49 m.	76	26	7	24
Nuo 50 m.	182	61	5	23

Sudaryta darbo autorės pagal Nacionalinės švietimo agentūros informaciją

14 lentelė. Pretendentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinį laipsnį

	Pretendentų skaičius	Procentas	Mažiausia suma	Didžiausia suma
Bakalauro	61	20	6	20
Magistro	228	77	5	23
Daktaro	8	3	13	24

Sudaryta darbo autorės pagal Nacionalinės švietimo agentūros informaciją

Nacionalinėje švietimo agentūroje vertinamos šios kompetencijos: švietimo įstaigos vadovo asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymų ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms ir vadovavimo ugdymui ir mokymuisi. Aukščiausiai įvertintas asmeninis veiksmingumas – 3,19 balo, žemiausiai – vadovavimas ugdymui ir mokymuisi – 2,32 balo (Nacionalinė švietimo agentūra, 2022).

2.3. PRETENDENTŲ Į ŠVIETMO ĮSTAIGŲ VADOVUS KOMPETENCIJŲ VERTINIMO REZULTATŲ PANAUDOJIMO EFEKTYVUMO KOKYBINIS TYRIMAS

2.3.1. Tyrimo metodika

Tyrimui atlikti – informacijai rinkti ir ją analizuoti – pasirinkta kokybinė tyrimo metodologija, remiantis Žydžiūnaitės (2011), Aleknevičienės, Pocienės, Šupos (2020) metodinėmis rekomendacijomis. Atlikti kokybinį tyrimą rekomenduojama, kai norima „suprasti ir paaiškinti žmonių patirtis ir tarpusavio sąveikas, socialinius reiškinius ar problemas, apie kuriuos stinga informacijos; išsiaiškinti, kaip individai įprasmina savo patirtį, sąveikas ir kasdienį gyvenimą“ (Aleknevičienė, Pocienė, Šupa, 2020, p. 46). „Atliekant kokybinius tyrimus „mąstoma apie tyrimo problemą, išryškinamas jos kontekstas, veikėjai, kontroversijos ir užduodami klausimai „kaip“, „kodėl“ ir / ar „ką“, nieko nereitinguojant, nehierarchizuojant ir nelyginant“ (Žydžiūnaitė, 2011, p. 52). „Analizuojant tyrimo metu gautą informaciją – naudojamas interpretacinis gautų duomenų paaiškinimas, duomenys yra aprašomi žodžiais arba iliustruojami vaizdais bei, skirtingai nei kiekybiniuose tyrimuose, vengiama tiriamojo reiškinio vertinimo skaitmenimis. Kokybiniai tyrimai leidžia „pamatyti“ problemą ar situaciją iš labai arti ar net „iš vidaus“, t. y. tai patiriančio ir išgyvenančio individo akimis; <...> atskleidžia kontekstą, kuriame atsiranda socialinės problemos ar reiškiniai <...>; padeda įvertinti vykdomą socialinę politiką“ (Aleknevičienė, 2020, p. 46).

Tyrimo procesas. Tyrimo procesą sudaro dvylika pagrindinių etapų, o jų eiliškumas priklauso nuo pasirinkto tyrimo tipo – šiuo atveju – kokybinio (Žydžiūnaitė, 2011, p. 70). Tyrimo etapai ir juos sudarantys žingsniai bei konkretūs laiko tarpiniai, per kuriuos atlikti konkretus tyrimo žingsnis, pateikti tyrimo plane, kuriuo remiantis buvo rengiamas baigiamasis darbas.

15 lentelė. Tyrimo planas

Tyrimo proceso etapų eiliškumas	Laiko tarpiniai
Baigiamojo darbo tyrimo parametrų suformulavimas	2020-10 – 2020-11
Mokslo šaltinių atranka ir susipažinimas su jų turiniu	2020-10 – 2021-12
Tyrimo instrumento sudarymas bei pagrindimas	2021-10 – 2022-01
Tyrimo duomenų rinkimas	2020-10 – 2022-02
Tyrimo duomenų analizė	2020-10 – 2022-02
Baigiamojo darbo parametrų tikslinimas	2022-03

10 lentelės tęsinys

Mokslo šaltinių analizės apibendrinimas ir teorinės dalies parengimas	2021-10 – 2021-12
Empirinio tyrimo rezultatų interpretavimas	2022-02 – 2022-03
Empirinės baigiamojo darbo dalies parengimas	2022-02 – 2022-03
Išvadų ir rekomendacijų parengimas	2022-03 – 2022-04
Pirminės baigiamojo darbo ataskaitos parengimas	2022-04
Galutinės baigiamojo darbo ataskaitos parengimas	2022-05

Sudaryta darbo autorės, pagal Žydžiūnaitę, 2011, p. 71

Tyrimo etika. Iki tyrimo atlikimo ir jau atliekant tyrimą buvo kruopščiai apgalvota, kokie bus pasirinkti ir įgyvendinti konkretūs tyrimo etikos principai, kaip jų bus laikomasi, vykdant konkrečius tyrimo proceso žingsnius. Pirmiausia buvo gautas žodinis kiekvieno tyrimo dalyvio sutikimas dalyvauti tyrime. Prieš interviu su kiekvienu tyrimo dalyviu aptarti etikos įsipareigojimai neplatinti informacijos ne tyrimo tikslais, nekomentuoti interviu proceso su tyrimu nesusijusiems asmenims, nevartoti tikrųjų vardų ir neteikti kitos informacijos, leidžiančios identifikuoti tiriamuosius ir organizacijas, kuriose jie dirba. Tyrimo metu taikyti etikos principai pasirinkti pagal Žydžiūnaitę (2011).

1. *Geranoriškumo principas* taikytas respondentams pasirenkant ir užtikrinant palankią, saugią bei artimą jiems aplinką, kurioje jie nejaustų nerimo, įtampos ar baimės. Prieš atliekant interviu, tiriamieji buvo informuoti apie laisvanorišką apsisprendimą dalyvauti tyrime be išankstinių nuostatų patirti nemalonių potyrių ar neigiamų emocijų. Interviu turinys sudarytas be dviprasmiškų įžeidžiančių, asmens orumą žeminančių teiginių. Atvirkščiai, interviu teiginiai buvo pateikti pagarbiu stiliumi, nesudarant prielaidų respondentams prarasti orumą ir privatumą. Kreipinyje į kiekvieną respondentą, interviu pradžioje, tyrimo dalyviai buvo informuojami apie tyrimo naudingumą konkrečiai profesinei praktikai, pačių respondentų žinių plėtrai ir pan. (Žydžiūnaitė, 2011, p. 72-73).
2. *Pagarbos asmens orumui principas* pasitelktas gerbiant tiriamuosius dėl apsisprendimo dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Respondentams tinkamai, suprantamai paaiškintas tyrimo tikslas: pateikta neutrali, objektyvi, aiški, neperkrauta smulkmeniškėmis detalėmis informacija, orientuota tik į atliekamo tyrimo specifiką. Taip užtikrinta, kad žodinė informacija nedarys įtakos respondento pateikiamiems atsakymams ir bus maksimaliai išvengta atsakymų turinio subjektyvumo, tendencingumo. Visi tyrime galimi rizikos elementai iš anksto numatyti, ir apie tai tyrimo dalyviai informuoti (Žydžiūnaitė, 2011, p. 73-74).
3. Taikant *teisingumo principą*, tiriamiesiems buvo paaiškinta pagal kokius kriterijus jie parinkti šiam konkrečiam tyrimui. Respondentų privatumas buvo išlaikytas, nes interviu teiginiuose nėra

su tyrimu nesusijusios informacijos, kaip: lytis, socialinis statusas, šeimyninė padėtis, metinės ar kasmėnesinės pajamos, darbinės organizacijos pavadinimas, konkretaus miesto įvardijimas, respondento vardas ir pavardė bei panaši informacija, kuri leidžia atpažinti tyrime dalyvavusį asmenį (Žydžiūnaitė, 2011, p. 74-75).

4. *Teisės gauti tikslią informaciją principas* reiškia, kad dar iki tyrimo pradžios jo dalyviai buvo informuoti, jog nėra jokios rizikos dalyvauti konkrečiame tyrime. Informantams tinkamai paaiškinta, kokia forma surinkti duomenys bus pateikti ir kur; kad tiriamieji neturi jokių papildomų įsipareigojimų dalyvaudami konkrečiame tyrime; kad tyrėjas neturi įsipareigojimų tiriamiesiems ar organizacijai, išskyrus gerovės siekimą mokslo ir praktikos progreso vardan; kad tiriamieji neturės papildomų išlaidų dėl dalyvavimo tyrime; o tiriamajam panorus, bus konkrečiai nurodyta, kur galima susipažinti su galutine tyrimo ataskaita (Žydžiūnaitė, 2011, p. 75-76).

Kadangi magistrinio baigiamojo darbo tyrimui vykdyti pasirinktas kokybinis tyrimas, taikant pusiau struktūruotą ar nestruktūruotą interviu, tai siekiant užtikrinti kiekvieno tyrimo dalyvio konfidencialumą, jį apibūdinanti informacija iš anksto pateikta pasitelkus kodus, pagal kuriuos kiti asmenys jo negalėtų atpažinti. Kodų stilius ir eiliškumas žinomi tik šio darbo autorei. Individualaus interviu respondentų kodai: A1, A2, A3, A4, A6, grupės interviu dalyvių kodas – A6.

Tyrimo imtis ir tyrimo dalyvių atrankos būdai. „Atliekant kokybinį tyrimą ypač svarbūs jo dalyvių atrankos kriterijai. Jie gali būti įvairūs, tačiau pagrindinis reikalavimas yra tyrimo dalyvių patirtys, susijusios su konkretaus baigiamojo darbo tyrimo problematika <...>. Kokybiniam tyrimui neaktualus tiriamųjų skaičius, o aktualus gauto interviu teksto turinys – jo gilumas, išsamumas, nauja informacija. Vadinasi, jei tyrėjas apklausė penkis informantus ir penktajame interviu tekste informacija pakartoja prieš tai buvusių interviu tekstų informaciją, tuomet šeštojo interviu vykdyti nereikia. Taigi kokybiniame tyrime tyrimo dalyvių skaičius priklauso nuo kiekviename interviu gaunamos tekstinės/žodinės informacijos naujumo ir pasikartojamumo“ (Žydžiūnaitė, 2011, p. 78).

Kokybiniam tyrimui jo dalyviai parinkti pasitelkiant *tikslią atranką*. Iš viso apklausti 8 respondentai. *Individualiai* apklausti 3 pretendentai, dalyvavę atrankoje į valstybių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovus ir dalyvavę kompetencijų vertinime, vadovaujantis Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo, patvirtino Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“, nustatyta tvarka, 1 Nacionalinės švietimo agentūros Stebėsenos ir vertinimo departamento vertinimo skyriaus darbuotojas, 1 Vilniaus m. savivaldybės atstovas. 6 ekspertai, dalyvavę *grupės interviu*, atstovauja

Lietuvos savivaldybių ir vieno Lietuvos didmiesčio švietimo padalinius. Esminis įvairių charakteristikų respondentų pasirinkimo kriterijus – jų asmeninė (profesinė) patirtis, asmeninis santykis susijęs su kompetencijų vertinimu.

Tyrimo metodai: duomenų rinkimas ir analizė. Vykdamas kokybinį tyrimą duomenims rinkti taikytas *individualus ir grupės interviu* metodas. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės N. (2016), tradiciškai kokybinis interviu siejamas su tiesioginio pokalbio forma. „Tačiau šiuolaikinio pasaulio realybė, informacinių ir komunikacinių technologijų (toliau – IKT) plėtra, jų taikymas socialinėms sąveikoms kasdieniame gyvenime ir kasdienio gyvenimo elementų perkėlimas į virtualiąją (elektroninę) erdvę vis dažniau pabrėžia klausimą apie IKT taikymo kokybiniams tyrimams ir konkrečiai kokybiniams interviu galimybes“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, p. 237).

„Kai bendravimas tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvių vyksta pasitelkus kokias nors ryšio priemones, tai vadinama *nuotoliniu interviu* (angl. *remote interviewing*). *Nuotoliniai interviu* imami tik tada, kai nėra galimybės jų imti tiesiogiai (tik kaip ne toks vertingas tiesioginio interviu pakaitalas) arba jų taikymas yra ribotas. Gali pasitaikyti atvejų, grupių ar kontekstų, kai kitokios nei tiesioginio kokybinio interviu formos gali būti palankesnės ir priimtinesnės bei išplėsti tyrimo lauko ribas. Interneto prieiga ir platus programinės įrangos prieinamumas reiškia, kad tyrėjai gali lengvai tiesiogiai kalbėtis su tyrimo dalyviais jų namuose ar biuruose. Vienas iš pagrindinių nuotolinių interviu pranašumų tyrimo dalyvių pasiekiamumas, didesnė galimybė įtraukti sunkiai prieinamas grupes, tiriamojo noras atvykti, jo užimtumas, geografinis atstumas, sveikatos būklė. Efektyviai naudojami tyrimo ištekliai – materialūs ir laiko: galimybė pačiam tyrėjui imti interviu, tyrėjų pasiekiamumas ir saugumas, tyrimo kontekstas, specifiška, temos jautrumas, tiriamųjų užimtumas ir pan.“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, p. 238-239, 242-245).

Interviu su 6 žmonių grupe tikslas – konsensuso tarp grupės dalyvių pasiekimas, „siekiant surinkti grupės dalyvių nuomonių įvairovę. Tikslinės grupės diskusijos siekis – ne klausimų ir atsakymų serija, ne sutarimo tarp diskusijos dalyvių paieška, o sąveika tarp tyrimo dalyvių ir diskusija, kurios rezultatas – patirties, nuomonių, sampratų, idėjų įvairovė“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, p. 143). Diskusija vyko pagal iš anksto sudarytą atvirų klausimų klausimyną. Tyrimo dalyviai girdėjo vieni kitų atsakymus, todėl galėjo papildyti vienas kitą, diskutuoti ar net paprieštarauti išsakytai nuomonei. „Palyginti su individualiais interviu, būtent aktyvi tyrimo dalyvių sąveika sudaro pridėtinę tikslinės grupės diskusijos metodo vertę“ (Gaižauskaitė, 2012, cituota iš Gaižauskaitės, Valavičienės, p. 144). „Tikslinės grupės diskusijos metu siekiama atskleisti tyrimo dalyvių santykį (t. y. nuomones, nuostatas, požiūrius, patirtį, vertinimus, įsitikinimus, emocijas ir pan.) su nagrinėjama tema, apčiuopti perspektyvų įvairovę, generuoti naujas idėjas“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, p. 144).

Šiuo konkrečiu atveju *individualus ir grupės nuotolinis interviu* pasitelktas dėl tokių priežasčių: respondentų pasiekiamumo (gyvena skirtinguose Lietuvos regionuose), užimtumo, vis dar taikomų apribojimų didesnių srautų valdymui dėl Covid-19 pandemijos, dalis darbuotojų dirbo iš namų.

16 lentelė. Interviu metodo atvejo charakteristika

Interviu tipas	Pusiau struktūruotas
Interviu potipis	Individualus, grupės
Interviu variantas: naudojamos ryšio ir komunikacijos priemonės pobūdis	Sinchroninė komunikacija internetu per kompiuterį žodžiu su vaizdu (nuotolinis vaizdo pokalbis)
Vieno individualaus interviu trukmė	Nuo 15 iki 60 min
Vieno grupinės interviu trukmė	~ 90 min
Interviu sąlygos	Tiriamąjo (-ųjų) pasirinkta vieta
Visų vykdytų interviu trukmės vidurkis	~ 4 val. 40 min
Pasirengimo interviu etapas	Klausimynas sudarytas iš 4 pagrindinių klausimų
Individualaus, grupės interviu vykdymo etapai	1 (pasirengimas) + 1 (vykdymas)
Pakartotinis interviu	Netaikyta
Interviu duomenų suvestinė	Atskiri garsiniai įrašai

Sudaryta darbo autorės, pagal Gaižauskaitę ir Valavičienę, 2016, p. 240;
pagal Žydžiūnaitę, 2011, p. 83

Tyrimo instrumentas. Kokybiniame tyrime taikytą pusiau struktūruotą interviu sudarė 4 pagrindiniai klausimai. Tokiu būdu siekta gauti reikiamą informaciją ne „į plotį“, o „į gylį“. „Kiekvienas klausimas pateiktas taip, kad skatintų respondentą pateikti atsakymą ne vienu žodžiu ar sakiniu, bet pasakojimu apie patirtą situaciją ar išgyvenimą, atliktą veiklą, lydėjusias emocijas bei iliustruojančiais pasakojimą pavyzdžiais“ (Žydžiūnaitė, p. 94).

17 lentelė. Kokybiniame tyrime taikyto pusiau struktūruoto interviu klausimai

Klausimas	Klausimo siekiniai	Klausimo ryšys su tyrimo problema
Kodėl vertinamos pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijos?	Atskleisti kompetencijų vertinimo kriterijus ir motyvus bei identifikuoti kompetencijų vertinimo svarbą.	Klausimo atsakymai leidžia pagrįsti kompetencijų vertinimo kriterijus ir motyvus per tiesioginę ir/ar netiesioginę asmeninę patirtį. Klausimo kontekstas orientuotas į tiriamojo teorines prielaidas, žinias, asmeninę patirtį apie kompetencijų vertinimą kaip apie procesą.

Kokią naudą pretendentių į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo rezultatai duoda vertinamajam asmeniui ir visai kompetencijų vertinimo sistemai?	Išsiaiškinti kompetencijų vertinimo rezultatų sisteminę naudą, prasmę ir reikšmę bei asmeninę naudą, svarbą pačiam tiriamajam.	Klausimo atsakymai sudaro prielaidas išsiaiškinti kompetencijų vertinimo rezultatų svarbą kompetencijų vertinimo sistemai ir pačiam tiriamajam. Klausimas orientuotas į respondento suvokimą apie kompetencijų vertinimo svarbą ir naudą, jo požiūrį į vertinimo metu pateiktas išvadas, rekomendacijas, balų skaičių.
Kaip atsižvelgiama į kompetencijų vertinimo rezultatus, kai vadovai pradeda vadovauti konkrečioms švietimo įstaigoms, t. y., kokia specializuota pagalba jiems teikiama pagal vertinimo rezultatus?	Išsiaiškinti vertinimo metu gautos informacijos apie pretendentių kompetencijų lygių santykį su galbūt numatoma teikti pagalba, esant nepakankamiems tam tikrų kompetencijų lygiams.	Klausimo atsakymai padeda išsiaiškinti specializuotos pagalbos naujiems vadovams poreikį ir svarbą, kai tam tikrų kompetencijų lygis yra per žemas dėl patirties stokos.
Kas nutinka, jei pretendentas nelaimi konkurso į pageidaujamas pareigybes (dėl nesurinkto pakankamo taškų skaičiaus), ar teikiama kryptinga pagalba, kad jis galėtų sėkmingai dalyvauti kituose skelbiamuose konkursuose.	Išsiaiškinti pretendentių, kurie dar neturėjo galimybių, bet pageidauja tapti švietimo įstaigos vadovais poreikį ir jiems skiriamą dėmesį siekiant šių pareigybių.	Klausimo atsakymai padeda išsiaiškinti tiriamųjų motyvą, nusiteikimo dalyvauti/nedalyvauti kituose skelbiamuose konkursuose priežastis.

Sudaryta darbo autorės, pagal Žydzūnaitę, 2011, p. 95-96

3. PRETENDENTŲ Į ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVUS KOMPETENCIJŲ VERTINIMO IR REZULTATŲ PANAUDOJIMO TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

Atsakymų į 4 atviro tipo klausimus turinys nagrinėtas (analizuotas) taikant kokybinės *content* analizės metodą pagal V. Žydžiūnaitės (2005) duomenų analizės techniką, kurią sudaro 4 žingsniai: 1) tiriamųjų daugkartinis įrašų klausymas ir išskyrimas esminių aspektų, kuriuos atspindi frazės, sakiniai, žodžiai, tiesiogiai susiję su tiriamojo fenomenu bei kategorijų išskyrimas, remiantis pagrindiniais žodžiais; 2) prasminių elementų nustatymas: kategorijų turinio skaidymas į elementus; 3) prasminių elementų suskirstymas į subkategorijas <...>; 4) kategorijų įtraukimas į tiriamo fenomeno kontekstą: turinio duomenų interpretavimas. Kokybinių duomenų analizės rezultatas – lentelės, sudarytos iš kategorijų, subkategorijų ir autentiškų teiginių (atsakymų) pavyzdžių (Žydžiūnaitė, 2011, p. 86-87).

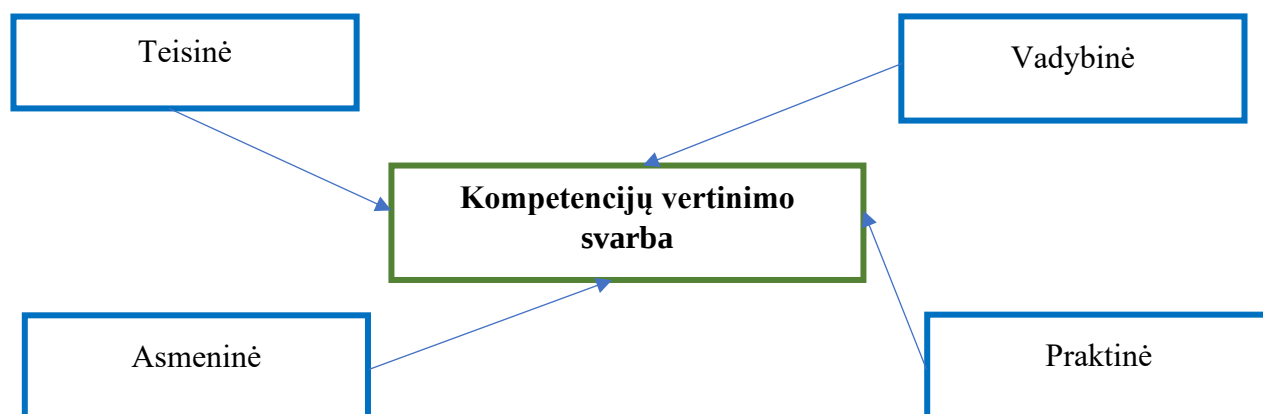
18 lentelė. Tiriamųjų nuomonė apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovus
kompetencijų vertinimo poreikį

Kategorija	Subkategorija	Autentiškų atsakymų pavyzdžiai
Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo motyvai.	Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų <i>teisinė</i> svarba.	A1. „Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimą reglamentuoja Švietimo įstatymas, kiti teisės aktai, kuriuose nurodoma, kokių tikslų vertinamos pretendentų kompetencijos“. A2. „Mūsų respublikoje nustatyta tokia tvarka: svarbu įsitikinti, jog pretendentas į tam tikrą postą atitinka keliamus reikalavimus. Reikalingi įrodymai, reikia pagrįsti savo tinkamumą tapti vadovu“.
	Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų <i>vadybinė</i> svarba.	A3. „Kompetencijų vertinimas reikalingas patikrinti ir nustatyti pretendento kompetencijų lygį, – ar jis pasirengęs vadovauti švietimo įstaigai“. A4. „Pretendentų kompetencijos vertinamos, kad objektyviau būtų nustatyti asmens gebėjimai atlikti tam tikrą darbą, ir sumažėtų rizika patekimo į vadovo poziciją tų, kurie negeba vadovauti. Vadovo veikla vertinama rezultatais, kurie didele dalimi priklauso nuo jo turimų kompetencijų“.

18 lentelės tęsinys

	Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų <i>asmeninė</i> svarba.	A5. „Kompetencijų vertinimu patikrinami ne tik pretendento gebėjimai, įgūdžiai, žinios, bet ir jo elgesys, sprendimų priėmimas, stresinės situacijos valdymas. Gavęs įvertinimą pretendentas žino, kokiame lygmenyje yra jo kompetencijos, ir tokiu būdu suprantama, kurią poziciją reikia stiprinti.“.
	Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų <i>praktinė</i> svarba.	A6. „Įvertinus kompetencijas, pateikiamos rekomendacijos, kurios pačiam pretendentui yra naudingos, kaip savęs tobulinimo veiksnys“.

Tiriamųjų nuomonė apie pretendentų į švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovus kompetencijų vertinimo poreikį atspindi jų asmeninę patirtį ir užimamos profesinės veiklos pozicijas (žr. 3 pav.).



3 pav. Tiriamųjų nuomonės pasiskirstymas dėl pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo svarbos

Apibendrinant ekspertų pasisakymus, galime teigti, jog centralizuotas kompetencijų vertinimas šiuolaikiniam vadovui – stipriai, veikliai, lyderio savybėmis pasižyminčiai asmenybei – būtinas. Vadovaujant švietimo įstaigai nuolat susiduriama su įvairiais iššūkiais, reikia priimti atsakomybę už mokymosi rezultatų gerinimą, pasiekimų didinimą, žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymą, todėl vadovas, kaip atsakingas lyderis, privalo nuolat tobulinti šias kompetencijas: asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms, vadovavimo ugdymui ir mokymuisi. Švietimo įstaigos vadovas yra ir autoritetas, ir lyderis, ir telkėjas, kiekvienas jo žingsnis yra stebimas ir įvertinamas. Kompetencijų vertinimas – gerai apgalvotas momentas, kurį organizuoja profesionalūs vertintojai. Atlikdami patikrą jie geba sumodeliuoti stresines situacijas,

suformuluoti klausimus taip, kad įvertintų, ar būsimas vadovas geba tinkamai susivaldyti stresinėse situacijose ir priimti tinkamus sprendimus, ar pateikia reikiamą informaciją, kuri leidžia įvertinti esamas kompetencijas ir numatyti tobulintinas sritis, o gal net leidžia pretendentai suprasti, kad pageidaujama vadovo pozicija jam yra netinkama.

Tačiau dėl kompetencijų vertinimo metodikos tobulumo, patikimumo, objektyvumo, kontekstinio pritaikymo visų tipų švietimo įstaigoms pretendentams vis dar kyla abejonių. Tai nėra ta tobula sistema šiai dienai, ir vien tik kompetencijų vertinimo nepakanka. Reikia ieškoti efektyvesnio ir objektyvesnio būdo, kuriuo būtų galima remtis skiriant pretendentą į vadovo pareigas. Kyla klausimų, kodėl kandidatai, kurių vadovavimo švietimo įstaigoms patirtis yra ilgametė, ir pretendentai, kurie tos patirties neturi, vertinami naudojant tuos pačius vertinimo įrankius? Pretendentams, kurie dar nėra buvę švietimo įstaigos vadovais, sunku pateikti vadovavimo praktikos pavyzdžių, kurių reikalaujama kompetencijų vertinimo procedūrų metu, nes jie asmeninių vadovavimo pavyzdžių neturi. Pasitaiko ir tokių neatitikimų, kai jau esami vadovai, kurie praktiškai gerai dirba, neįveikia kompetencijų vertinimo. Todėl reikėtų peržiūrėti vertinimo instrumentus, pačią vertinimo metodiką, pravartu būtų remtis turimais duomenimis apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo rezultatus.

19 lentelė. Tiriamųjų nuomonė apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo rezultatų naudą vertinamajam asmeniui ir visai kompetencijų vertinimo sistemai

Kategorija	Subkategorija	Autentiškų atsakymų pavyzdžiai
Pretendentų švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo rezultatų sisteminė nauda, prasmė ir reikšmė bei asmeninė nauda, svarba pačiam tiriamajam.	Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo rezultatų sisteminė nauda, prasmė ir reikšmė.	A1. „Kiekvienais metais NŠA kartu su vertintojais analizuoja auštus ir žemus pretendentų kompetencijų įvertinimo rezultatus ir pagal juos planuoja kvalifikacijos kėlimo renginius vadovams“. A2. „NŠA labai tiksliai renka visą informaciją apie vadovų kompetencijų įsivertinimą ir atlieka statistines analizes“. A3. „Sunku pasakyti, kur gauti duomenys panaudojami. Svarbu, kad jie būtų prieinami atskiroms savivaldybėms ir šios tokiu būtu galėtų susirasti tinkamų kandidatų“. A4. „Duomenys galėtų būti pateikiami planavimui: jeigu yra vadovų stygius, tai jų ruošimui,

19 lentelės tęsinys

		kvalifikacijos kėlimo sistemos gerinimui. Ar tai daro NŠA, – sunku pasakyti“. A5. „Manau, kad NŠA pateikia turimą statistiką apie pretendentų kompetencijų įvertinimą. Bet pagrindinis jų uždavinys – pretendentų testavimas“. A6. „Realiai atsakyti negalėčiau. Švietimo sistemos kontekste kompetencijų vertinimas turėtų būti patikimas ir tikslus įrankis, kuris leistų suprasti, kad tas pretendentas, kuris buvo įvertintas aukštais balais, vadovaudamas pasieks ypatingai gerus rezultatus ir pagerins situaciją švietimo įstaigoje, o tas, kuris gavo žemus įvertinimus, bus prastas vadovas. Tačiau išvelgiama ir neatitikimų, kai pretendento vertinimas agentūroje nesutampa su pačios švietimo įstaigos vertinimo rezultatais“.
	Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo rezultatų asmeninė nauda, svarba pačiam tiriamajam.	A1. „Kiekvienas vertinamasis gauna kompetencijų įvertinimo ataskaitą. Jeigu tinkamai sugeba ją perskaityti, įvertinti kritiškai, tai informacija jam yra gairės tobulėti. Atskaita naudinga tiek, kiek žmogus vadovaujasi joje duotais patarimais, nurodymais, ką ir kaip daryti. Tačiau priešingu atveju, tai jau problema. Todėl šiuo metu ieškoma būdų konsultacijoms“. A2. „Pateikti įvertinimai pretendentui parodo, kuriose srityse jam dar reikėtų tobulėti. Į kiekvieną vertinimą įeina įsivertinimas. Kompetencijų stiprinimas labiau susijęs su pačiu asmeniu“. A3. „Pateikti rezultatai ir rekomendacijos padeda susipažinti su savo gebėjimais suprasti, kiek esi vertas(a), kurias kompetencijas dar reikia tobulinti, o kurias reikia įgyti. Pretendentui tai yra naudinga, nes jis gali toliau planuoti savo kvalifikacijos tobulinimą, gilinti kompetencijas, plėtoti karjerą“.

19 lentelės tęsinys

		A4. „Nauda yra, jeigu rimtai žiūrėsi į gautus vertinimo rezultatus. Jie reikalingi tokiam asmeniui, kuris turi didelę motyvaciją kažko siekti, tobulėti, gilintis į kompetencijų prasmę. Jeigu vertinimo išvados asmeniui reikalingos tik, kad šis galėtų dalyvauti konkurse“. A6. „Svarbu, kad kompetencijų vertinimas būtų procesas, kad būtų vadovui padedama suprasti, kur yra jo silpnosios vietos. Kompetencijų vertinimo procedūros pretendents turi būti naudingos ne tiek dėl paties įvertinimo, bet ir dėl naujos patirties, kurią jie galėtų pritaikyti savo darbe. Gavęs kompetencijų įvertinimus, pretendentas jau turi atsakymus, ką jam tobulinti, kaip vadovui, kaip tas įvertinimas atsispindės jo veikloje, asmeniniame tobulėjime, kokius pagal gautus įvertinimus sau kels tikslus, ką tobulins, ir ar tai jam pavyks? Pastebima, kad dažnai pretendentai įsivertina tik tam konkrečiam etapui, kad gautų kuo aukštesnius rezultatus“.
--	--	--

Tiriamųjų nuomonė apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo rezultatų sisteminę ir asmeninę naudą išsiskyrė. Ypatingą reikšmę atsakymų tikslumui turėjo informacijos prieinamumas (ekspertai A1, A2). Kitų tiriamųjų atsakymai daugiau buvo interpretacinio, rekomendacinio pobūdžio.

Apibendrinus ekspertų A1, A2 atsakymus ir padarius išvadas matoma, kad prasčiau įvertintoms pretendentų kompetencijoms yra skiriamas didesnis dėmesys, pvz., dėl žemesnių lyderystės ugdymui ir mokymuisi kompetencijų įvertinimo buvo imamasi priemonių, – vadovams pasiūlyta mentorių pagalba, sukurta ir įgyvendinta kvalifikacijos tobulinimo programa. Tačiau dėl per didelių vadovų veiklos tobulinimo mastų ir užmačių kyla problemų, – trūksta materialinių ir žmogiškųjų išteklių, su vadovais nepakankamai kokybiškai dirbama. Pastebėta, kad svarbu sugebėti pasirinkti pačias aktualiausias tobulinimo sritis, kurios galėtų padaryti greitą poveikį vadovaujant. Ne paslaptis, kad yra ir tokių pretendentų, kurie atlieka kelis kompetencijų vertinimus, tačiau jų rezultatai išlieka panašūs ar net žemėja. Didžioji dalis tų asmenų, kurie dalyvauja keliuose kompetencijų vertinimuose, neatsižvelgia į

jau gautą ataskaitą, jos net neperskaito arba perskaito, bet jos nesupranta, tinkamai neįvertina gautos informacijos.

A3, A4, A5, A6 tiriamųjų interpretacijos taip pat yra vertos dėmesio ir apmąstymų. Respondentai sako, kad jei informacija apie pretendentų kompetencijų įvertinimus būtų labiau prieinama, tuomet tai padėtų savivaldybėse aktyviau ieškoti vadovų, greičiau pavyktų surasti tinkamą kandidatą, nes būna daug neįvykusių konkursų, kadangi juose nedalyvauja nė vienas pretendentas. Tik neaišku, kaip tai koreliuotų su korupcijos prevencija, bet turimi duomenys bent jau būtų tikslingai, kryptingai panaudoti.

Tiriamųjų nuomonei apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo rezultatų asmeninę nauda, svarbą pačiam tiriamajam abejonių nekilo. Pretendentui į švietimo įstaigos vadovus kompetencijų vertinimas yra labai svarbus, nes turi tiesioginės įtakos jo vadovavimo kokybei. Vertinimo metu patikrinamos būsimo vadovo teorinės ir praktinės žinios, atsiskleidžia jo galios, patirtis. Tai leidžia daryti prielaidas, ar asmuo galės vadovauti pasirinktai švietimo įstaigai. Patikrinimo metu priimti sprendimai, pateikti veiklos pavyzdžiai, išsakytos idėjos ir atskleidžia pretendento kompetencijas.

Tačiau, jeigu pretendentas dirbo mokykloje mokytoju ir jo veikla nebuvo tiesiogiai susijusi su vadovavimu, jam bus labai sudėtinga pradėti vadovauti, suprasti, kur ką reikės tobulinti. Vertinimo rezultatai, išvados kelia daug klausimų, atsiranda realios pagalbos, mentorystės poreikis.

20 lentelė. Tiriamųjų nuomonė apie konkrečią specializuotą teikiamą pagalbą pretendents į švietimo įstaigų vadovus pagal kompetencijų vertinimo rezultatus, kai vadovai pradeda vadovauti konkrečioms švietimo įstaigoms

Kategorija	Subkategorija	Autentiškų atsakymų pavyzdžiai
Kompetencijų vertinimo metu gautos informacijos apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų lygio ir numatomos pagalbos santykis, esant nepakankamiems tam tikrų kompetencijų lygiams.	Pretendentams į švietimo įstaigų vadovus pagal kompetencijų įvertinimo rezultatus teikiama konkreti specializuota pagalba.	A1. „Praktika įvairiose savivaldybėse skirtinga (pvz., Vilniaus), net ir be oficialios mentorystės naujam vadovui skiriama pagalba, o kai kuriose – apmokamos vadovų magistrantūros studijos. Svarbus palaikymas ir palankus požiūris į vadovą“. A2. Dėl pagalbos, gavus žemesnį kompetencijų įvertinimą, švietimo įstaigos vadovas turėtų kreiptis į savo steigėją trumpalaikiai mentorystei, kai dėl konsultacijų sutaria dvi pusės – vadovas ir mentorius. Galima kreiptis ir ilgalaikiai mentorystei, kur dalyvauja jau trys šalys: vadovas, mentorius ir NSA koordinatorius.

20 lentelės tęsinys

		A4. Pats vadovas turi tuo domėtis ir rūpintis. Asmeninė patirtis: vertinimui su mentore ruošiausi savarankiškai ir labai atsakingai. Paaugau, patobulėjau, nes buvo asmeninė iniciatyva, noras ir motyvacija. A5. Naujam vadovui teikiama praktinė pagalba: mokymai, susitikimai su patyrusiais vadovais, mentorystė, bet tai nėra tiesiogiai susiję su gautu kompetencijų įvertinimu. Pvz., mentorius teikia visuminę praktinę pagalbą. A6. Patirtis skirtinga: kai kuriose savivaldybėse kas mėnesį vyksta susirinkimai rūpimais ugdymo klausimais, kuriuose dalyvauja ir švietimo įstaigų vadovai. Jei vadovas siekia tobulėti, žino ir supranta, kuri sritis yra silpnesnė, jis gilina savo žinias, klausia. Reali, naudinga praktika – metorystė. Problema, kad patys vadovai nesikreipia pagalbos po kompetencijų įvertinimo. Dažniau jie prašo padėti prieš įsivertinant kompetencijas dėl palankesnio įvertinimo.
--	--	---

Tiriamųjų nuomonė apie konkrečią specializuotą teikiamą pagalbą pretendents į švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovus pagal kompetencijų vertinimo rezultatus, kai vadovai pradeda vadovauti konkrečioms švietimo įstaigoms, sutampa. Nėra statistinių duomenų, kokie asmenys yra pretendentai, kokių realių tikslų jie dalyvauja skelbiamuose konkursuose, todėl ir nėra galimybių jų sukviesti, kad būtų tobulinamos jų kompetencijos, – konkreti, vieninga, sisteminga pagalba neteikiama. Tačiau naujam vadovui, kuris neturi jokios vadovavimo patirties, pagalba yra būtina, todėl jis gali kreiptis į savo steigėją dėl trumpalaikės arba ilgalaikės mentorystės. Jeigu konkurso metu pretendento kvalifikaciniai reikalavimai ir vadybinės kompetencijos įvertintos minimaliais balais, palankesnė būtų trumpalaikė mentorystė, kai bendradarbiauja švietimo įstaigos vadovas ir mentorius. Labai svarbus vadovaujamos įstaigos kontekstas: didmiesčio ar kaimo mokykla, kiek laiko įstaiga buvo be vadovo, kokios buvo ankstesnės dabartinio vadovo pareigos? Galbūt jis yra iš tos pačios mokyklos bendruomenės, tarkime, buvęs ugdymo pavaduotojas, – tuomet adaptacinis naujo vadovo laikotarpis bus trumpesnis. Pats vadovas privalo rūpintis, kokia pagalba jam yra reikalinga ir naudinga, todėl turi atsižvelgti į siūlomų kvalifikacijos kėlimo kursų temą, kokios kompetencijos juose bus tobulinamos. Dėl praktinių dalykų, kaip atlikti tam tikras procedūras, kaip tinkamai parengti dokumentus, galimos atvejų

analizės pagalbos formos, klausimų aptarimai profesionalų rate. Tačiau, respondentų teigimu, NŠA kompetencijų įvertinimai ir rekomendacijos ne visuomet su tampa su realiais naujo vadovo praktinės veiklos rezultatais. Savivaldybių, švietimo skyrių vadovai pastebi naujų vadovų kompetencijų stokos padarinius per jų veiklos rezultatus, tuomet jam primygtinai siūloma kvalifikuota pagalba, o šiam nesutikus netgi siūloma palikti vadovaujančias pareigas.

21 lentelė. Tiriamųjų nuomonė apie teikiamą kryptingą pagalbą dėl nepakankamo kompetencijų įvertinimo, pretendentams į švietimo įstaigų vadovus, kai šie nelaimi konkursų į pageidaujamas pareigybes, bet norėtų ir toliau dalyvauti kituose skelbiamuose konkursuose

Kategorija	Subkategorija	Autentiškų atsakymų pavyzdžiai
Teikiamos pagalbos pretendentams į švietimo įstaigų vadovus, kurie dar neturėjo galimybės vadovauti, bet pageidauja tapti švietimo įstaigos vadovais lygis ir jiems skiriamas dėmesys siekiant šių pareigybių.	Pretendentams į švietimo įstaigų vadovus teikiama konkreti specializuota pagalba dėl nepakankamo kompetencijų įvertinimo, kad šie galėtų sėkmingai dalyvauti kituose skelbiamuose konkursuose.	A2. „Kai kuriose savivaldybėse „auginami“ nauji vadovai. NŠA organizuojami įvadiniai, informaciniai mokymai, koku būdu pretendentas galėtų tapti vadovu. Taip pat NŠA 2021 metų gruodžio mėnesį parengta kvalifikacijos tobulinimo programą mokyklų vadovams, jų pavaduotojams ugdymui ir kt. švietimo specialistams. Vadovai kviečiami registruotis į vadovų rezervą“.
	Pretendentai į švietimo įstaigų vadovus dėl nepakankamo kompetencijų įvertinimo, kad galėtų sėkmingai dalyvauti kituose skelbiamuose konkursuose, pagalbos ieško savarankiškai.	A3. „Vertingos patirties įgijau per praktinę-darbinę veiklą. Mano konkrečiu atveju – švietimo organizavimo patirtis Vilniaus miesto savivaldybėje. Tai padėjo laimėti konkursą į konkrečios švietimo įstaigos vadovus“. A4. „Dalyvavau jau dviejuose konkursuose, tačiau jų nelaimėjau. Kreipiausi pagalbos į NŠA, dėl vadovų registro, manydama, kad tokiu būdu bus teikiama pagalba. NŠA pateikė rekomendacinės literatūros sąrašą, daugiausia apie vadybą. Vis dėl to savarankiškai, pagal sąrašą, rinkausi mentoriaus pagalbą, kuri pasiteisino. Esu motyvuota, tačiau mokykloje niekas manęs „neaugina“ tapti vadove. Be to, dar esu ir politiškai aktyvi (profsąjungos atstovė), tai dar labiau apsunkina padėtį. Aukštesnių vadybinių kompetencijų įgijimas, kad

21 lentelės tęsinys

	.	laimėčiau konkursą ir tapčiau švietimo įstaigos vadovu, yra mano asmeninis reikalas“. A5, A6. „Jeigu nepavyko laimėti konkurso, pretendentas gavo informaciją, ką jam reikia tobulinti, ir tai jau yra jo asmeninis reikalas, kaip jis elgsis šioje situacijoje“.
	Pretendentai į švietimo įstaigų vadovus konkursų nelaimi dėl neįvardintų priežasčių	A1. „Negaliu pasakyti. Sisteminės informacijos nėra. Kartais lemia ne oficialumas, ne dalyvautų ir pralaimėtų konkursų kiekis, o paties žmogaus asmeninės savybės. Kandidatas nėra patrauklus kaip asmuo, kuris galėtų vadovauti“.

Tiriamųjų nuomonė apie teikiamą kryptingą pagalbą dėl nepakankamo kompetencijų įvertinimo, pretendentams į švietimo įstaigų vadovus, kai šie nelaimi konkursų į pageidaujamas pareigybes, bet norėtų ir toliau dalyvauti kituose skelbiamuose konkursuose, išsiskyrė. Atsakymų pagrįstumui vėlgi reikšmės turėjo patikimos informacijos prieinamumas ir valdymas (ekspertas A2). Kiti tiriamieji (A2, A3, A4, A5, A6), atsakydami į klausimus, rėmėsi asmenine patirtimi. Pretendentų kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimo atžvilgiu vertingiausia yra eksperto A2 informacija apie NŠA 2021 metų gruodžio mėnesį parengtą programą „Renkuosi būti mokyklos vadovu: ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos ir įrankiai“, kurios tikslas: sudaryti sąlygas mokymų dalyviams patobulinti bendrąsias ir vadovavimo kompetencijas bei įgyti ir susikurti instrumentų, reikalingų vadovaujant ugdymo įstaigai. Taip pat tiriamasis A2 kalbėjo apie NŠA kiekvieno mėnesio paskutinį penktadienį organizuojamus informacinius pristatymus būsimiems pretendentams į švietimo įstaigų vadovus, kuriuose gali dalyvauti visi pageidaujantys, – specialūs reikalavimai klausytojams netaikomi. Tačiau, kiek klausytojų vėliau dalyvauja kompetencijų vertinime, nėra žinoma. Džiuginanti, viltinga eksperto A2 informacija apie švietimo įstaigų vadovų rengimą savivaldybių lygmeniu. (Nacionaliniu lygmeniu tokie vadovai neruošiami dėl galimo investicijų praradimo, pasikeitus asmens apsisprendimui užimti vadovaujančias pareigas. Taip pat yra ir politinių aplinkybių dėl švietimo įstaigos vadovo skyrimo.) Tiriamasis A2 kalbėjo apie kvalifikacijos tobulinimo rinkoje (švietimo centruose, universitetuose, privačiame sektoriuje) vadybinių kompetencijų tobulinimo srityje gausią mokymų programų pasiūlą. Kiti respondentai (A2, A3, A4, A5, A6) teigė, jog profesinis augimas ir vadybinis tobulėjimas yra asmeninis kiekvieno pretendento į švietimo įstaigų vadovus reikalas, individuali iniciatyva, – jeigu yra noras, stipri motyvacija asmuo asmeninio tobulėjimo kryptis pasirenka pats.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę išsiaiškinta, kad:

- Švietimo įstaigos (mokyklos) yra tokios pat organizacijos kaip ir visos kitos, ir joms galioja tie patys organizacijų teorijos dėsniai.
- Švietimo įstaigų specifiška verčia apriboti pramonei ir komercijai taikomų vadybinių metodų panaudojimą arba juos modifikuoti pritaikant švietimo reikmėms.
- Mokykla kaip švietimo organizacija nuolat keičiasi ir prisitaiko prie naujos aplinkos bei aplinkybių, o jos nariai individualiai bei kartu mokosi realizuoti savo vizijas.
- Švietimo įstaiga (mokykla) numatytiems tikslams (pa)siekti sukuria veiklos planas ir paskiria už tai atsakingą asmenį – vadovą.
- Vadovas ne tik įgyvendina švietimo struktūros priimamus sprendimus, bet ir pats juos formuoja bei kuria savo organizacijos ateitį.
- Švietimo įstaigos vadovo paskirtis – tobulinti savo vadovavimo stilių, siekiant geriausių veiklos rezultatų, ir įgyti naujų arba patobulinti turimus gebėjimus – dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti išorinę ir vidinę aplinką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti veiklos efektyvumo.
- Daugelyje Europos šalių yra vertinami tokie aspektai, kaip mokyklų vadovų gebėjimas organizacinei plėtrai ir išteklių valdymui, taip pat vadovavimui mokytojams, pedagoginė lyderystė.
- Vadovai, norėdami prisitaikyti nuolat kintančioje visuomenėje, privalo daug ko išmokti patys, dažniausiai tai susiję su kvalifikacijos kėlimu, persikvalifikavimu, profesinės kompetencijos palaikymu – dalykinių ir asmeninių savybių ugdymu.
- Kad mokyklos vadovas galėtų produktyviai ir sėkmingai dirbti, jam yra keliami tam tikri reikalavimai, atitinkantys jo specifinius gebėjimus arba kompetencijas, kurios įrodytų, jog žmogus turi pakankamai įgūdžių, savybių, žinių bei vertybių atlikti jam paskirtą darbą.

2. Išanalizavus Lietuvos Respublikos teisinius dokumentus išsiaiškinta, kad:

- „Švietimo įstaigos vadovu gali būti tik nepriekaištingos reputacijos asmuo, kuriam atliktas vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimas“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo..., 2020).
- Įgyvendinant Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (1991) pakeitimus (61), reikalavimai mokyklos vadovų kompetencijoms didėja, akcentuojama kompetentinga, racionali, demokratiniiais principais grįsta vadyba.
- Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos suvokiamos kaip „asmens bendrųjų ir specialiųjų gebėjimų bei žinių visuma, reikalinga sėkmingai profesinei veiklai ir esanti pagrindas sėkmingai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas“ (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas..., 2011).
- Per penkerius metus vadovų kompetencijų vertinimo aprašas keitėsi tris kartus. 2020 m. liepą buvo pakeisti teisės aktai, reglamentuojantys švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinius reikalavimus, veiklą ir jos vertinimą, konkursų eiti švietimo įstaigų vadovo pareigas organizavimą ir konkurso laimėtojo skyrimą į pareigas, supaprastintos atrankos, priėmimo, kompetencijų vertinimo procedūros.
- Nuo 2020 metų pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijos vertinamos dviem etapais: NŠA ir savivaldybėje, kurios teritorijoje yra mokykla. Agentūroje vertinamos bendros kandidato kompetencijos, o savivaldybėje – orientuotos į konkrečios mokyklos valdymą. Kompetencijų įvertinimo išvados surašomos išduodamoje pretendento kompetencijų vertinimo ar prilyginto vertinimo pažymoje, kurioje nurodomas kiekvienos kompetencijos raiškos lygis balais ir įvertintų kompetencijų balų suma.
- Nuo 2020 metų liepos mėnesio Švietimo įstatyme neliko nuostatų dėl tarnybinių patikrinimų švietimo įstaigų vadovams; konkrečiau reglamentuotas švietimo įstaigų vadovų rezervas; sutrumpintas konkursų skelbimo terminas tais atvejais, kai švietimo įstaigos vadovas baigia savo kadenciją; jeigu asmuo vienoje švietimo įstaigoje vadovo pareigas ėjo ne mažiau kaip 10 metų, jam atliekamas prilygintas kompetencijų vertinimas švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka; savivaldybių švietimo įstaigų vadovų konkursus skelbti ir priimti į pareigas įgaliojamas savivaldybės meras.
- Nuo 2021 m. švietimo įstaigų vadovai rengia vieną metinės veiklos atskaitą.

3. Atlikus kokybinį tyrimą (apklausus švietimo ekspertus) išryškėjo pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimo nauda ir įvertinimo rezultatų efektyvumas asmeniniu bei sisteminiu lygmeniu, todėl galime teigti, jog:

- Centralizuotas kompetencijų vertinimas šiuolaikiniam vadovui – būtinas. Vadovaujant švietimo įstaigai nuolat susiduriama su įvairiais iššūkiais, reikia priimti atsakomybę už mokymosi rezultatų gerinimą, pasiekimų didinimą, žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymą, todėl vadovas, kaip atsakingas lyderis, privalo nuolat tobulinti šias kompetencijas: asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms, vadovavimo ugdymui ir mokymuisi.
- Kompetencijų vertinimas – gerai apgalvotas momentas, kurį organizuoja ir atlieka profesionalūs vertintojai. Sumodeliuotos stresinės situacijos, suformuluoti klausimai padeda įvertinti esamas pretendentų kompetencijas, numatyti tobulintinas sritis, suprasti, ar pageidaujama vadovo pozicija pretendentui yra tinkama.
- Tačiau dėl kompetencijų vertinimo metodikos tobulumo, patikimumo, objektyvumo, kontekstinio pritaikymo visų tipų švietimo įstaigoms, pretendentams vis dar kyla abejonių. NŠA kompetencijų įvertinimai ir rekomendacijos ne visuomet su tampa su realiais naujo vadovo praktinės veiklos rezultatais. Vertinimo rezultatai, išvados kelia daug klausimų, atsiranda realios pagalbos, mentorystės poreikis.
- Prasčiau įvertintoms pretendentų kompetencijoms yra skiriamas didesnis dėmesys: vadovams siūloma ilgalaikė arba trumpalaikė mentorių pagalba, dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo programose.
- Pastebėta, kad didžioji dalis asmenų, kurie dalyvauja keliuose kompetencijų vertinimuose, neatsižvelgia į gautas ataskaitas, jų net neperskaito arba perskaito, bet nesupranta, tinkamai neįvertina gautos informacijos.
- Konkreti, vieninga, sisteminga pagalba dėl kompetencijų vertinimo švietimo įstaigų vadovams, pretendentams neteikiama. Pats asmuo privalo rūpintis, kokia pagalba jam yra reikalinga ir naudinga, todėl turi atsižvelgti į kompetencijų vertinimo metu gautas išvadas ir rekomendacijas, dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo kursuose, programose, mokymuose, studijose.

REKOMENDACIJOS

Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus trūkumas sudaro prielaidas tobulinti jiems keliamus kvalifikacinius reikalavimus ir kompetencijų vertinimo procedūras. Svarbu tinkamai nuspręsti (susitarti) dėl vieningos mokyklų vadovų rengimo sistemos ir metodikos kūrimo bei diegimo, pretendento teisinės atsakomybės ir įsipareigojimų vykdyti skirtas atsakomybes, jei investuojama į jo, kaip į būsimą švietimo įstaigos vadovo, rengimą. Tobulinat jau turimas vadovavimo kompetencijas ir organizuojant kvalifikacijos tobulinimo renginius, daugiau dėmesio skirti vadovavimo žmonėms, vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencijų tobulinimui. (3 priedas)

Apžvelgus teorinius švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo aspektus bei gautų įvertinimų efektyvumą ir palyginus juos su kokybinio tyrimo rezultatais, galima teikti tokias rekomendacijas:

Lietuvos Respublikos Vyriausybei, Seimui, Švietimo, Mokslo ir Sporto Ministerijai:

1. Koreguoti Švietimo įstatymą ir kitus teisės aktus, įteisinant šiuolaikinius švietimo klientų poreikius atitinkančias mokyklų vadovų funkcijas.
2. Atidžiau peržiūrėti vadovų funkcijas ir atsakomybes, įrodant, kad jais pasitikima, – todėl būtina subalansuoti administracines ir lyderystės funkcijas, suteikiant jiems daugiau savarankiškumo priimat sprendimus.
3. Gerinti švietimo įstaigų vadovų darbo apmokėjimo tvarką, išlaikant proporcingą santykių su skiriamomis atsakomybėmis.
4. Siekiant pritraukti ir išlaikyti geriausius vadovus, užtikrinti aiškias ir tolygias profesinio tobulėjimo bei karjeros galimybes.
5. Bendradarbiauti su savivaldybių švietimo skyriais teikiant jiems pagalbą ir konsultacijas.
6. Stiprinti Lietuvos mokyklų vadovų asociacijos funkcijas: deleguoti atlikti švietimo įstaigų vadovų mokymo poreikio tyrimus, mokymų organizavimą, kai kurias kompetencijų vertinimo funkcijas.

Nacionalinei švietimo agentūrai ir savivaldybėms:

1. Spartinti švietimo įstaigų vadovų atranką.
2. Užtikrinti pagalbos švietimo įstaigų vadovams teikimą, kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimo programų įgyvendinimą.
3. Suburti stiprią vadovų paramos grupę (kompetencijų centrą), kuri teiktų visą reikiamą pagalbą savivaldybėms ir švietimo įstaigoms vadovų grandies stiprinimo klausimais.
4. Parengti vadovų karjeros planavimo gaires, tobulinti kompetencijų vertinimo metodiką, teikti siūlymus vadovų korpuso (rezervo) formavimui.
5. Mokyklų vadovams suteikti daugiau laisvės formuojant komandą, pasirenkant pavaduotojus.

6. Atlikus metinę švietimo įstaigų vadovų užduočių analizę, skelbti metinio vertinimo užduočių rekomendacijas ir geruosius pavyzdžius.

Švietimo įstaigų vadovams:

1. Ugdytis savarankiškumą, autonomiškumą, veikti kartu su administracine komanda ir mokytojais.
2. Siekti ugdymo tikslų, atsiskaityti už savo veiklą ir rezultatus.
3. Tinkamai rūpintis asmenine vadovavimo kompetencijų higiena.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
2. Lietuvos respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 2 ir 18 straipsnių pakeitimų įstatymas. (2016). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/619f3fc0ffb811e5bf4ee4a6d3cdb874?jfwid=-mstkq2ncf>
3. Lietuvos respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 5¹, 37, 53, 56³, 59 ir 69 straipsnių pakeitimų įstatymas. (2020). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/15ad6db0c07711eaae0db016672cba9c?jfwid=-mstkq2o5u>
4. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“. (2011). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403445>
5. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“. (2011). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403446>
6. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo“. (2013). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.444678/aSHXOBwDnF>
7. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės programos“. (2016). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4>
8. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“. (2018). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/facfb6c231f711e8a149e8cfbedd2503?jfwid=uu1o97prt>

9. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymo Nr. V-393 „Dėl švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“ pakeitimo“. (2020). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/232382f230f611eb8c97e01ffe050e1c>
10. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. (2020). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>
11. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas „Dėl valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2020-2022 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų patvirtinimo“. (2020). Prieiga per internetą:
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1094b0d074c911eabee4a336e7e6fdbab>
12. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. (2020). Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>

Moksliniai šaltiniai:

13. Aleknavičienė, J., Pocienė, A. ir Šupa, M. (2020). *Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?: mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą:
https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parasyti_moksline_darba_2020_EL.pdf
14. Bagdonas, A. (2015 lapkričio 27 d.). Vadovo veiklos funkcijų raiškos tyrimas mokyklos kaitos kontekste. *Menas, dizainas ir meninis ugdymas. Kūrybiškumo lavinimo metodai ir patirtys: 9-osios tarptautinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga* (p. 63-72). Kaunas: Kauno kolegija. Prieiga per internetą:
[https://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/119/JVMF_menasdizainas_konferencija_2016%20\(1\)_optimize.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/119/JVMF_menasdizainas_konferencija_2016%20(1)_optimize.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
15. Bairašauskienė, L. (2017). Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų reikšmingumas. *Socialinis ugdymas*, 46(2), 89-102. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/324592807_Bendrojo_ugdymo_mokyklu_vadovu_kompetenciju_reiksmingumas
16. Baranauskas, R. ir Zasčiurinskaitė, I. (2013). Švietimo įstaigų vadovams reikalingos lyderystės savybės ir gebėjimai: teorinis diskursas. Iš I., Tandzegolskienė, A., Rutkienė. *Aktualios ugdymo problemos akademinio jaunimo tyrimuose: straipsnių rinkinys* (p. 109-117). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą:
<https://www.vdu.lt/cris/entities/publication/f10ea69d-69bd-4ee8-b064-810c7ff45f1d/details>

17. Bouchamma, Y. ir Lambert, M. (2019). Leadership requirements for school principals: similarities and differences between four competency standards. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (188), 53-68. Prieiga per internetą: <https://cdm.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/43249>
18. Čarnienė, R., Neverauskas, B., Vienažindienė, M., Bartkus, E., V., Čiutienė, R., Kindsfaterienė, k., Milius, P., B., Solnyškinienė, J., Taraškevičius, A. ir Žekevičienė, A. (2013). *Organizacijų vadybos pagrindai: vadovėlis*. Kaunas: KTU Technologija
19. Dobranskienė R. (1997). Vadovavimas mokyklai: mokyklos gyvenimas ir jo organizavimas. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 4, 91-99. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/ActPaed.1997.04.9411>
20. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
21. Kools, M. ir Stoll, L. (2016). What Makes a School a Learning Organization? *OECD Education Working Papers*, (137). Prieiga per internetą: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jlwm62b3bvh-en.pdf?expires=1651319385&id=id&accname=guest&checksum=C060C72CE1F664961BCC9EFD4F3BDDAB>
22. Kontautienė, R. ir Melnikova, J. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo sistemą Lietuvoje. *Mokytojų ugdymas*, 14(1), 103-120. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/6088577.pdf>
23. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga* (p. 98-99). Vilnius: Technika. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/document/496281483/%C5%BDmogi%C5%A1k%C5%B3j%C5%B3-I%C5%A1tekli%C5%B3-Valdymo-Strategijos-Ir-Proced%C5%ABros-2011>
24. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba: mokomoji priemonė su praktinėmis užduotimis* (p. 17). Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija. Prieiga per internetą: https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/01/12_2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
25. Liukinevičienė, L. ir Antanavičienė, L. (2018). Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo kaita Lietuvoje. *Socialiniai tyrimai*, 41(2), 32-47. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/22965-Article%20Text-42969-1-10-20210319.pdf>
26. Masiulis, k. ir Sudnickas, T. (2008). *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. Vilnius: Baltijos kopa.

27. Newman, S. (2020). Reviewing school leadership: from psychology to philosophy. *International Journal of Leadership in Education*, 23 (6), 775-784. Prieiga per internetą:
https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2020.1744734?casa_token=vDPn0_QP1OIAAAAA%3Ai7Pr2nNF7ciSWLyUwCwdbPSEDA1m3bs8DsHw0FFX6Q1EpepK9ITonT4ZDKsG7FKS8jl5CDpWscCB
28. Norvilė, N. (2015). Nuo kvalifikacijų link kompetencijų, Iš L., Laurinčiukienė. *Geros mokyklos link* (p. 25-33). Šiauliai: Titnagas. Prieiga per internetą:
http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015_Geros_mokyklos_link.pdf/c7f9894a-10fc-44cf-86ab-d0f144266a0b
29. Radinger, T. (2014). School Leader Appraisal — A Tool to Strengthen School Leaders' Pedagogical Leadership and Skills for Teacher Management? *European Journal of Education*, 49(3), 378-394. Prieiga per internetą:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ejed.12085>
30. Rekašienė, R. ir Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, 13(4), 590-600. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/276307536_Kompetenciju_modelio_kurimas_ir_taikymo_perspektyvos_Lietuvos_valstybes_tarnyboje
31. Šimanskienė, L. ir Župerkienė, E. (2013). *Darnus vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
32. Vilkienė, D. (2020). Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija. *Akademinių jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų įžvalgos 2020* (p. 36-42). Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija. Prieiga per internetą:
https://www.ltvk.lt/file/repository/Conference_book.pdf#page=38
33. Želvys, R. (1996). Švietimo vadybos samprata ir plėtros tendencijos šiuolaikinėje užsienio edukologijoje. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 3, 9-15. Prieiga per internetą:
<https://doi.org/10.15388/ActPaed.1996.03.9385>
34. Žydzūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera. Prieiga per internetą:
http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf

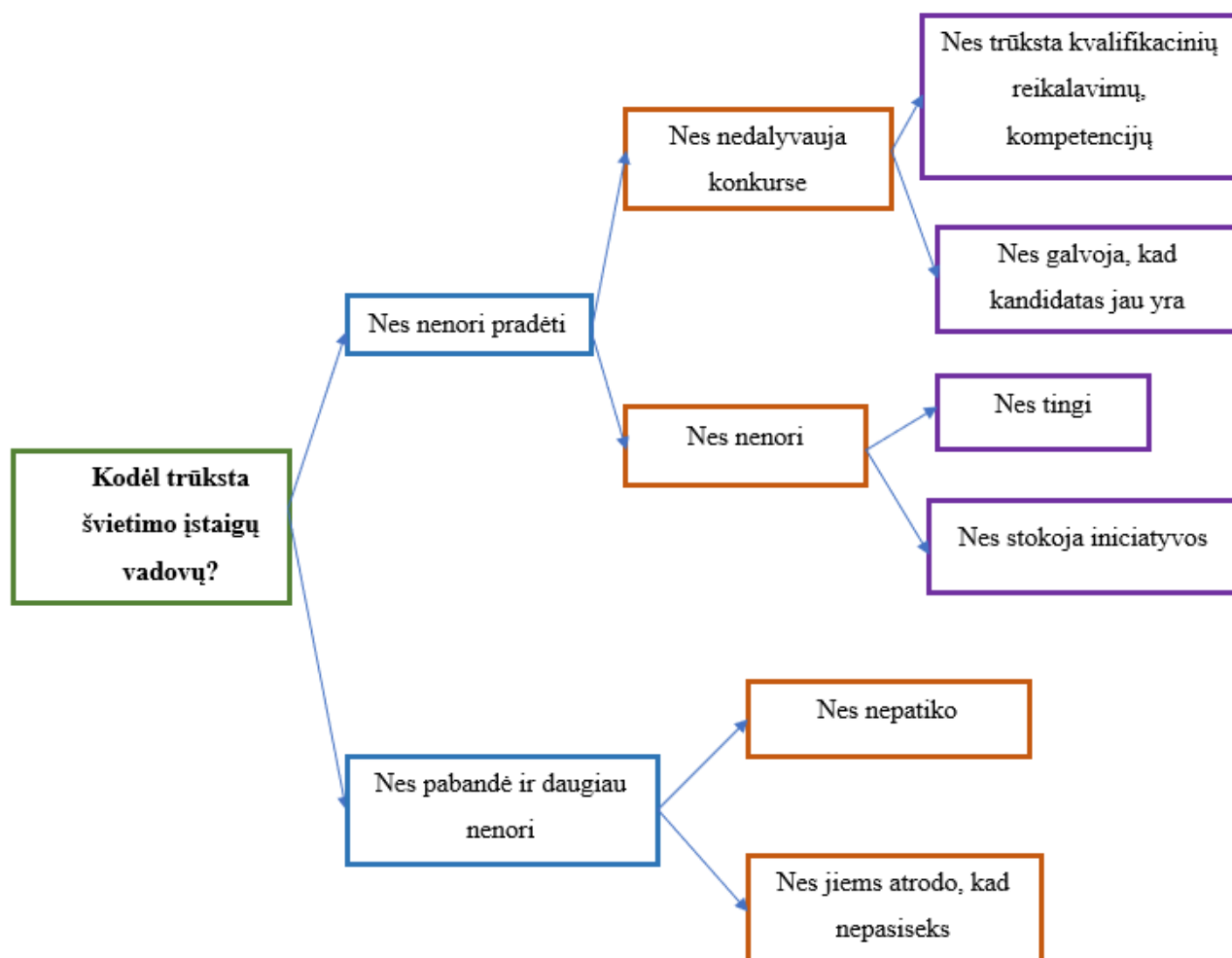
Kiti internetiniai šaltiniai:

35. Įsigaliojo nauji reikalavimai dėl mokyklų vadovų (2020, rugpjūčio 12). *Švietimo naujienos*.
Prieiga per internetą:
<https://www.svietimonaujienos.lt/isigaliojo-nauji-reikalavimai-del-mokyklu-vadovu/>
36. Lietuvos profesijų klasifikatorius (2012). Prieiga per internetą:
<http://www.profesijuklasifikatorius.lt/?q=lt/pagrindinesgrupesinfo>
37. Ministerija siūlo pokyčius atrenkant mokyklų vadovus (2020, kovo 6). *Švietimo naujienos*.
Prieiga per internetą:
<https://www.svietimonaujienos.lt/ministerija-siulo-pokycius-atrenkant-mokyklu-vadovus/>
38. Nacionalinė švietimo agentūra. (2022). *Pretendentų kompetencijų vertinimas*. Prieiga per internetą:
<https://www.nsa.smm.lt/stebesenos-ir-vertinimo-departamentas/vadovu-ir-pedagogu-vertinimas/pretendentu-kompetenciju-vertinimas/>
39. Seimas priėmė įstatymų pataisas, leidžiančias greičiau paskirti mokyklų vadovus (2020, birželio 30). *Švietimo naujienos*. Prieiga per internetą:
<https://www.svietimonaujienos.lt/?s=Seimas+pri%C4%97m%C4%97+%C4%AFstatym%C5%B3+pataisas%2C+leid%C5%BEian%C4%8Dias+grei%C4%8Diau+paskirti+mokykl%C5%B3+vadovus+>
40. Survutaitė, D. (2021, kovas). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. *Švietimo problemos analizė*, 1 (191), 1-12. Vilnius: NSA. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/04/SPA-Nr.1-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf
41. Šileikytė, D. (2021, kovo 24). Apie švietimo įstaigų vadovų kompetencijas. *Švietimo naujienos*. Prieiga per internetą: <https://www.svietimonaujienos.lt/apie-svietimo-istaigu-vadovu-kompetencijas/>
42. Šileikytė, D. (2021, balandžio 26). Geru vadovu tampama nuosekliai ir kryptingai dirbant. *Švietimo naujienos*. Prieiga per internetą: <https://www.svietimonaujienos.lt/geru-vadovu-tampama-nuosekliai-ir-kryptingai-dirbant/>
43. Šileikytė, D. (2020, gegužės 25). Nuo pedagogo iki švietimo institucijos vadovo. *Švietimo naujienos*. Prieiga per internetą:
<https://www.svietimonaujienos.lt/nuo-pedagogo-iki-svietimo-institucijos-vadovo/>
44. Jurgita Šiugždinienė. Geri mokyklų vadovai – aukso vertės. Kodėl jų trūksta? (2021, kovo 26). *Delfi*. Prieiga per internetą:
<https://www.delfi.lt/news/ringas/politics/jurgita-siugzdiniene-geri-mokyklu-vadovai-aukso-vertes-kodel-ju-truksta.d?id=86792671>

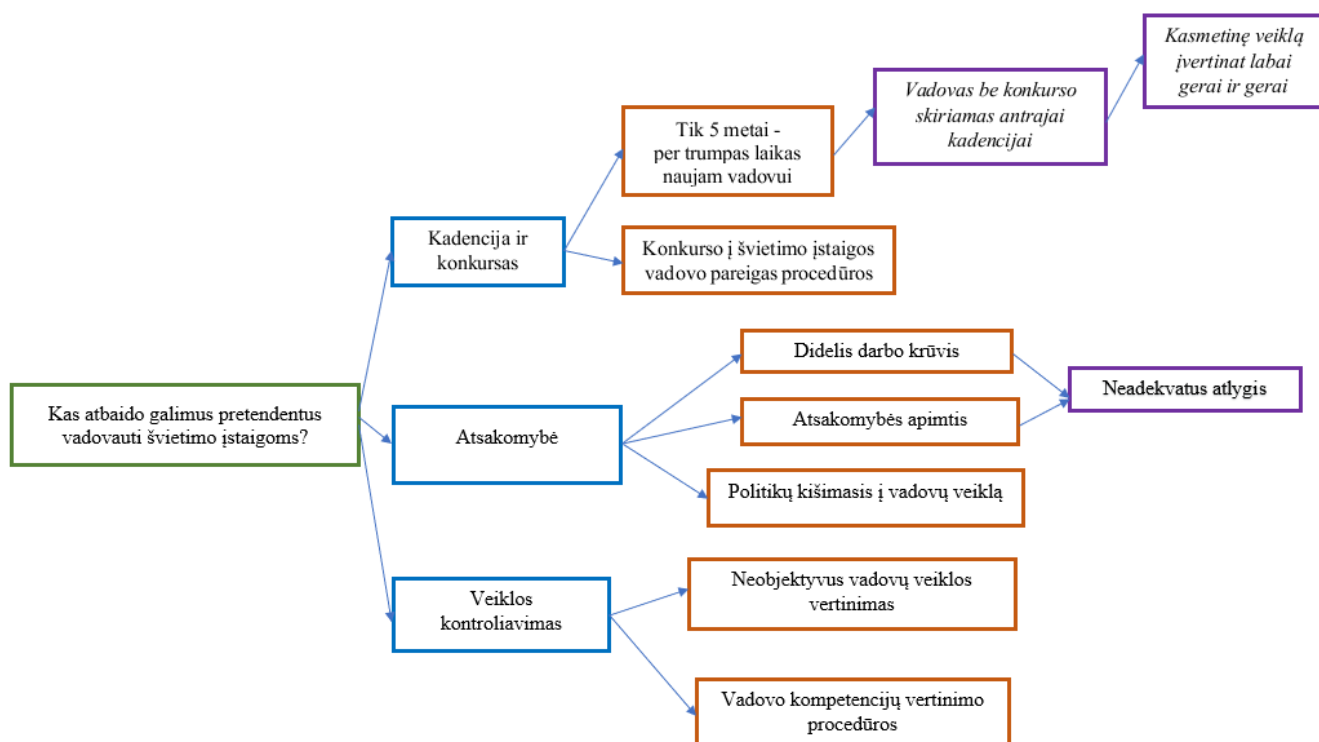
45. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija siūlo pokyčius skiriant mokyklų vadovus (2019, spalio 17). *Švietimo naujienos*. Prieiga per internetą:
<https://www.svietimonaujienos.lt/svietimo-mokslo-ir-sporto-ministerija-siulo-pokycius-skiriant-mokyklu-vadovus/>
46. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. (2017). *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Prieiga per internetą:
<https://www.vle.lt/straipsnis/vadyba/> ; <https://www.vle.lt/straipsnis/administravimas/>

PRIEDAI

Problemų medis: kodėl trūksta švietimo įstaigų vadovų? (asmeninės priežastys)

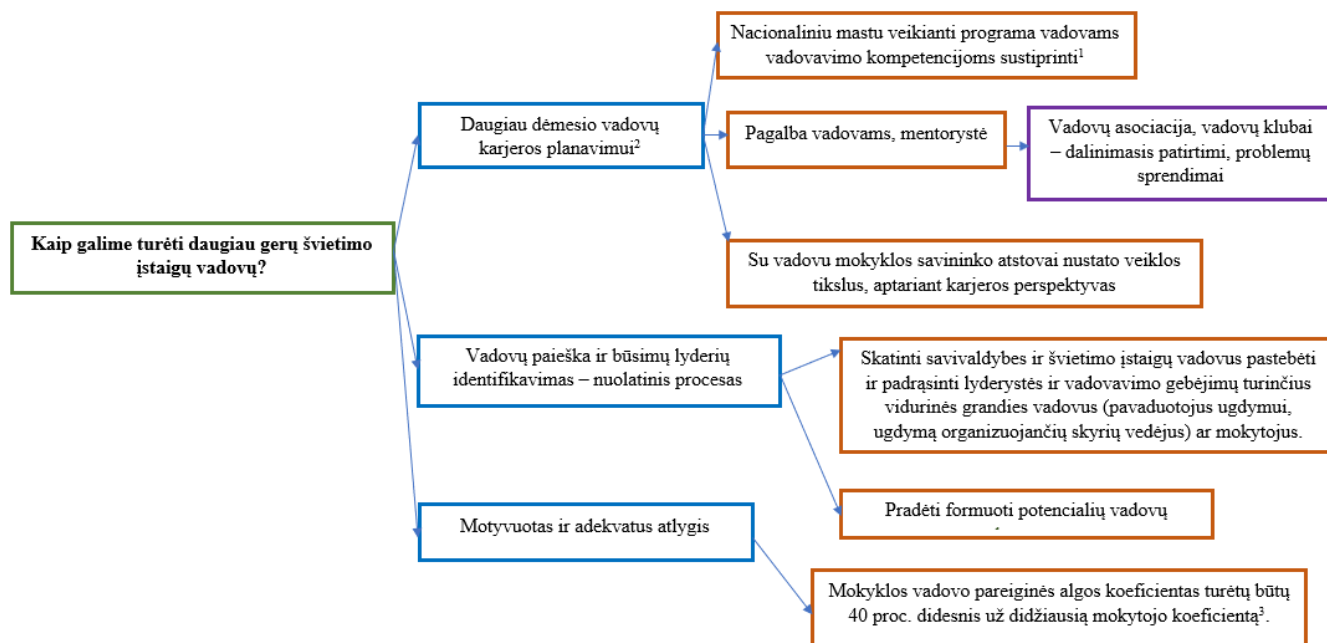


Problemų medis: kas atbaido galimus pretendentes vadovauti švietimo įstaigoms?



Sudaryta darbo autorės pagal *Geri mokyklų vadovai – aukso vertės. Kodėl jų trūksta?*, 2021

Sprendimų medis: kaip galime turėti daugiau gerų švietimo įstaigų vadovų?



¹ - ne visi vadovai turi stiprias organizacines ir vadovavimo kompetencijas.

² - jeigu vadovų karjera būtų planuojama, tai geras vadovas, pabaigęs savo dešimties metų darbus vienoje mokykloje, galėtų būti skiriamas padėti kitai mokyklai, kuriai sekasi kiek prasčiau. Žinoma, vadovas turi pats to norėti, tokia rotacija tikrai negali būti privaloma.

³ - kitaip visada bus naudingiau dirbti mokytoju ar pavaduotoju – atsakomybė mažesnė, o atlygis labai panašus.