

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

DIANA GUREVIČIENĖ

ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KARJEROS TĘSTINUMAS IR  
GALIMYBĖS LIETUVOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Jolanta Urbanovič*

VILNIUS

2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KARJEROS TĘSTINUMAS IR  
GALIMYBĖS LIETUVOJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211LX076

Recenzentas:

Vadovas: Prof. dr. Jolanta Urbanovič

2022-

Atliko:

ŠMVvmis20-1

Diana Gurevičienė

2022-04-30

VILNIUS

2022

# TURINYS

<b>LENTELĖS</b> .....	<b>4</b>
<b>PAVEIKSLAI</b> .....	<b>5</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>6</b>
<b>SANTRUMPOS</b> .....	<b>7</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>8</b>
<b>1. KARJEROS PROJEKTAVIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>11</b>
1.1. Karjeros koncepcija ir ypatumai.....	11
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje.....	15
1.3. Personalo karjeros projektavimas žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste.....	21
1.4. Vadovų karjeros projektavimo specifika viešajame sektoriuje ir švietimo sistemoje.....	25
1.5. Užsienio šalių patirtis projektuojant švietimo įstaigų vadovų karjerą.....	28
1.6. Švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo teorinis modelis.....	43
<b>2. LIETUVOS ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KARJEROS PROJEKTAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS</b> .....	<b>47</b>
2.1. Tyrimo metodologija.....	47
2.2. Švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos Lietuvoje kritinė analizė.....	54
2.3. Ekspertinio interviu rezultatų analizė.....	62
2.4. Vadovų anketinės apklausos rezultatų analizė.....	69
2.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	76
2.6. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis.....	80
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>84</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>86</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>87</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>95</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>96</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>97</b>

## LENTELĖS

<i>1 lentelė.</i> Karjeros apibrėžtys.....	12
<i>2 lentelė.</i> Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą.....	14
<i>3 lentelė.</i> Personalo karjeros projektavimo ir valdymo praktikos.....	23
<i>4 lentelė.</i> Esminiai sėkmingo vadovų karjeros vystymosi veiksniai.....	28
<i>5 lentelė.</i> Karjeros švietimo įstaigose sistema Škotijoje.....	35
<i>6 lentelė.</i> Karjeros švietimo įstaigose sistema Singapūre.....	37
<i>7 lentelė.</i> Karjeros švietimo įstaigose sistema Ontarijuje (Kanada).....	37
<i>8 lentelė.</i> Karjeros švietimo įstaigose sistema Airijoje.....	40
<i>9 lentelė.</i> Karjeros švietimo įstaigose sistema Suomijoje.....	42
<i>10 lentelė.</i> Ekspertinio interviu klausimyno pagrindimas.....	50
<i>11 lentelė.</i> Anketos pagrindimas.....	51
<i>12 lentelė.</i> Anketinės apklausos dalyvių charakteristikos (N = 153).....	53
<i>13 lentelė.</i> Mokytojų vertikalios karjeros laiptai Lietuvoje.....	58
<i>14 lentelė.</i> Kategorija: Lietuvoje naudojamo švietimo įstaigų vadovų karjeros modelio vertinimas.....	64
<i>15 lentelė.</i> Kategorija: Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės, pasibaigus jų kadencijai.....	66
<i>16 lentelė.</i> Kategorija: Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo (KT) sistema.....	67
<i>17 lentelė.</i> Kategorija: Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo (KP) sistemos tinkamumas Lietuvai.....	68
<i>18 lentelė.</i> Kategorija: Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo sprendimai.....	69
<i>19 lentelė.</i> Švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo ir galimybių vertinimas (N = 153) .....	71
<i>20 lentelė.</i> Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo galimybių vertinimas (N = 153).....	74

## PAVEIKSLAI

<i>1 pav.</i> ŽIV modelių palyginimas.....	17
<i>2 pav.</i> Organizacinio karjeros valdymo ir projektavimo praktikų ir objektyviai sėkmingos karjeros sąryšis.....	24
<i>3 pav.</i> Mokyklos vadovų karjeros etapų ir kompetencijos tobulinimo teorinis modelis.....	30
<i>4 pav.</i> Bendrojo ugdymo mokytojų paaukštinimo į aukštesnį karjeros lygmenį kriterijai.....	31
<i>5 pav.</i> Reikalavimai kandidatams į švietimo įstaigos vadovo pareigas Europos šalyse.....	32
<i>6 pav.</i> Švietimo įstaigų vadovų karjeros galimybės Europos šalyse.....	34
<i>7 pav.</i> Švietimo sistemos darbuotojų (mokytojų) karjeros modelis Singapūre.....	36
<i>8 pav.</i> CSL modelio, naudojamo Airijoje, struktūra.....	39
<i>9 pav.</i> Švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo teorinis modelis.....	45
<i>10 pav.</i> Empirinio tyrimo loginė schema.....	47
<i>11 pav.</i> Lietuvos mokyklų vadovų skiriamas laikas įvairioms veikloms (proc.) pagal TALIS 2018.....	56
<i>12 pav.</i> Lietuvos švietimo įstaigų vadovų dalis pagal vadybinio darbo stažą, 2019–2020 m. (proc.) pagal TALIS 2018.....	56
<i>13 pav.</i> Švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo ir galimybių vertinimų pasiskirstymas pagal vidurkių dydį (balais) (N = 153).....	70
<i>14 pav.</i> Pareigų / darbo vietų, kuriose respondentai įsivaizduoja savo karjeros tęstinumą po kadencijos švietimo įstaigos vadovo pareigose, pasiskirstymas (proc.) (N = 153).....	73
<i>15 pav.</i> Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo vertinimų pasiskirstymas pagal vidurkių dydį (balais) (N = 153).....	74
<i>16 pav.</i> Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis.....	82

## PRIEDAI

<i>1 priedas.</i> Mokytojų ir mokyklų vadovų mentorystė pagal TALIS 2018.....	98
<i>2 priedas.</i> Interviu klausimynas Lietuvos švietimo sistemos ekspertams.....	99
<i>3 priedas.</i> Anketa Lietuvos švietimo įstaigų vadovams.....	100
<i>4 priedas.</i> Interviu klausimyno Lietuvos švietimo sistemos ekspertams klausimų ir atsakymų suvestinė.....	103

## SANTRUMPOS

CSL – Centre for School Leadership;

KP – karjeros projektavimas;

KT – kvalifikacijos tobulinimas;

ŠMSM – švietimo, mokslo ir sporto ministerija;

ŽI – žmogiškieji ištekliai;

ŽIV – žmogiškųjų išteklių valdymas.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Karjera yra svarbi kiekvienam darbuotojui. Dauguma žmonių nori dirbti organizacijoje, kurioje yra tobulėjimo galimybių. Profesinė veikla atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį kiekvieno asmens gyvenime. Savo profesine veikla žmogus gali patenkinti visus poreikius (Wewiór 2016). Įvairaus lygio vadovai taip pat yra karjeros siekiantys subjektai. Jiems, kaip ir pavaldiniams, turi būti projektuojama karjera organizacijoje ir užtikrinamos karjeros galimybės, kad vadovai būtų motyvuoti kuo geriau susitvarkyti su savo užduotimis ir didinti atliekamos veiklos efektyvumą (Schmid and Mitterreiter 2021).

Viešojo sektoriaus organizacijos, anot R. Raudeliūno ir A. Valicko (2018), siekdamos konkuruoti dėl kokybės prasme tinkamų žmogiškųjų išteklių, turi pasitelkti šiuolaikines žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, kurių viena iš svarbiausių yra karjeros valdymas ir projektavimas. Tęsiant šią mintį, galima teigti, kad viešojo sektoriaus vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės yra svarbi bei aktuali tema, siekiant tinkamai plėtoti vadybines kompetencijas viešojoje organizacijoje, užtikrinti viešojo sektoriaus patrauklumą vadovams ir didinti viešąją vertę per tinkamo vadovavimo prizmę ir karjeros siekimu motyvuotų vadovų aukštus veiklos rezultatus. Pripažįstama, kad turint daugiau informacijos apie vadovų karjeros galimybes, galima praturtinti patį supratimą apie jų pasirengimą lyderystei (Murphy 2020).

Specifinė ir itin reikšminga viešojo valdymo sritis yra švietimas (Barnes et al. 2021; Survutaitė 2021a ir b; Dacholfany et al. 2018; Melnikova 2014). Švietimo politikos formuotojai, siekdami pritraukti ir išlaikyti geriausius švietimo įstaigų vadovus, privalo ne tik iškelti jiems lyderystės ir švietimo kokybės iššūkius, bet ir užtikrinti aiškias profesinio meistriškumo augimo ir karjeros galimybes (Survutaitė 2021a). *Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse (2020)* įvardijamos lyderystės ir vadovavimo švietime stiprinimo kryptys, kurių viena yra karjeros tęstinumo galimybių užtikrinimas (12.4 punktas). *Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamente (2020)* akcentuojama būtinybė sudaryti Lietuvos švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų rezervą, telkiant darbuotojus, pasižyminčius lyderystės gebėjimais, padėti jiems pasiruošti vadovauti švietimo įstaigai, organizuoti rezerve esančių darbuotojų kompetencijų ugdymą (2 punktas).

Siekiant didesnio švietimo įstaigų veiklos efektyvumo bei aukštesnės vadovų atskaitomybės už pasiektus rezultatus 2017 metais Lietuvoje įsigaliojo *Švietimo įstatymo* pataisos, remiantis kuriomis švietimo įstaigos vadovo (išskyrus aukštąsias mokyklas) darbo trukmė yra penkeri metai. Praėjus šiam laikotarpiui, vadovai gali dalyvauti viešajame konkurse ir dar penkeriems metams kandidatuoti tapti mokyklos direktoriumi (59 straipsnis). Taigi, anksčiau su švietimo įstaigų vadovais Lietuvoje sudarytos neterminuotos darbo sutartys pavirto terminuotomis. Šiame kontekste labai svarbu užtikrinti švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, kad pasibaigus kadencijai, tai netaptų jiems demotyvuojančiu faktoriumi ir neatsilieptų švietimo įstaigos veiklos rezultatams.



Nenumatant karjeros tęstinumo ar nepasiūlant kitų galimybių švietimo sistema praranda sukauptą vadovų (ypač sėkmingai dirbusių) patirtį / potencialą, kuri galima būtų išnaudoti kitose veiklose švietimo sistemoje – konsultuojant pradedančiuosius, dirbant švietimo valdymo institucijose savivaldos ar nacionaliniame lygmenyje ir pan.

**Temos mokslinis kontekstas: ištirtumas Lietuvoje ir užsienyje.** Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių karjeros problemas gvildena įvairūs autoriai (Battaglio 2020; Kpanou 2020; Hernaus et al. 2019; Knies et al. 2018; Boselie et al. 2017; Vermeulen 2015; Jordan 2014; Pynes 2013; Ilięš 2011; Valickas ir Gražulis 2011; Condrey 2010). Dalis autorių dėmesį skiria vadovų karjeros ir / ar su ja siejamų vadovų kompetencijų analizei (Plimmer et al. 2021; Schmid and Mitterreiter 2021; Zandberg and Nieto Morales 2019; Chen et al. 2017; Baranauskas ir Zasčiurinskaitė 2013; Adamonienė ir Ruibytė 2010; Župerkienė 2010; Petkevičiūtė 2007, 2017; Grublienė 2005). Švietimo įstaigų karjeros projektavimo sistemas bei ypatumus tiria ir analizuoja įvairūs mokslininkai (Barnes et al. 2021; Survutaitė 2021a; Zablackė 2020; Uchejeso et al. 2020; Paresashvili 2019; Hamilton 2018; Navickaitė 2012; Melnikova 2008, 2011, 2012, 2014). Šiuo požiūriu ypač vertingas B. Tournier et al. (2019) darbas, kuriuo vertinamos mokytojų karjeros reformos įvairiose užsienio šalyse, įvertinant ir švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo bei galimybių kontekstą. Vertas dėmesio L. Liukinevičienės ir L. Antanavičienės (2018) straipsnis „Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo kaita Lietuvoje“, kuriame nemažai dėmesio skiriama ir švietimo įstaigų vadovų karjerai įvairiose Europos šalyse.

**Problema.** Nežiūrint plataus temos mokslinio ištirtumo, reikia pastebėti, kad tyrėjai per mažai gilinasi į Lietuvos švietimo kontekstą, nors čia egzistuoja aktualių problemų. *Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse* (2020) pabrėžiama, kad 2017 metais, įvedus 5 metų kadencijas švietimo įstaigų vadovams, nebuvo suformuotas joks amortizacinis mechanizmas, kuris sudarytų sąlygas vadovams dėl tam tikrų priežasčių nebetęsiantiems vadovo karjeros, turėti atsitraukimo ar pasitraukimo alternatyvas (17 punktas). Yra ir daugiau problemų. 2020 metais Lietuvoje iš beveik 2000 veiklą vykdančių mokymo įstaigų daugiau nei 200 neturėjo nuolatinio vadovo (Zablackė 2021). Šioms pozicijoms užimti skelbiami konkursai, tačiau laisvos vadovų darbo vietos nėra užpildomos. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų karjeros tęstinumo galimybės, jiems nebetęsiant vadovų karjeros ar pasibaigus kadencijoms, neužtikrinamos (Bartkevičienė 2020; Zablackė 2021). Atsižvelgiant į pateiktas nuostatas, problema formuluojama klausimu: kaip turėtų būti užtikrinamas švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės?

**Tyrimo objektas** – švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas bei galimybės.

**Darbo tikslas** – ištirti švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo teorines prielaidas ir atliktus empirinį tyrimą pasiūlyti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo tobulinimo galimybes.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti personalo karjeros projektavimo sampratos teorinę analizę.

2. Atskleisti vadovų karjeros projektavimo ypatumus švietimo sektoriuje.
3. Apžvelgti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo patirtį įvairiose užsienio šalyse.
4. Atlikti empirinį Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo bei galimybių tyrimą.
5. Parengti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelį.

**Tyrimo strategija** – mišri strategija. **Tyrimo instrumentai:** 1) kokybinis tyrimas: ekspertiniai interviu (pusiau struktūruoti interviu); 2) kiekybinis tyrimas: anketinė apklausa.

**Tyrimo metodai.** Baigiamajame darbe naudota mokslinės literatūros analizė, duomenų rinkimas, dokumentų turinio analizė, ekspertinis interviu, anketinė apklausa, duomenų sisteminimas ir lyginimas, interviu turinio analizė, aprašomoji statistika.

**Kokybinio tyrimo hipotetiniai teiginiai:**

1. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis stokoja sistemiškumo.
2. Kvalifikacijos tobulinimo sistema tenkina Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros poreikius.
3. Europos šalių patirtis gali pasitarnauti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo tobulinimui.

**Kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) hipotezė** – Lietuvos švietimo sektoriaus vadovai turi ribotas galimybes projektuoti ir siekti karjeros tęstinumo.

**Darbo praktinė reikšmė.** Šiame darbe, apibendrinant įvairių mokslininkų įvykdytus tyrimus ir gerą patirtį užsienio šalyse, įvertinama Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros specifika. Remiantis atliktu tyrimu, parengtas Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis, kuris gali būti įgyvendintas praktiškai arba būti aktualiu kitų mokslinių tyrimų objektu.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 2 skyriai, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis), 4 priedai, 20 lentelės, 16 paveikslų. Darbe panaudoti 97 literatūros šaltiniai lietuvių ir anglų kalbomis. Teorinėje dalyje „Karjeros projektavimo viešajame sektoriuje teoriniai aspektai“ aptariama karjeros koncepcija ir ypatumai, analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje, nagrinėjamas personalo karjeros projektavimas žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, atskleidžiama vadovų karjeros projektavimo specifika viešajame sektoriuje, vertinama užsienio šalių patirtis projektuojant švietimo įstaigų vadovų karjerą, sudaromas švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo teorinis modelis.

Antroje darbo dalyje „Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo galimybių tyrimas“ pristatoma empirinio tyrimo metodologija, atliekama švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos Lietuvoje kritinė analizė, pateikiama ekspertinio interviu rezultatų analizė ir vadovų anketinės apklausos rezultatų analizė, formuluojamas tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija, sudaromas Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis.

# 1. KARJEROS PROJEKTAVIMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Karjeros koncepcija ir ypatumai

Siekiant geriau įsigilinti į karjeros viešajame sektoriuje specifiką, visų pirma reikia atskleisti karjeros koncepciją ir jos ypatumus.

Karjera yra sudėtinga sąvoka, kurią galima apibrėžti įvairiais būdais: darbų seka prestižo didėjimo tvarka, per kurią pagal nuspėjamą taisyklę įdarbinamas asmuo; veiklos ir pareigų seka hierarchijoje kartu su susijusiais darbais (Ilieš 2011). Karjeros terminas gali būti suprantamas skirtingai – ir kaip paaukštinimas, ir kaip savirealizacija. Tradiciškai karjera reiškia perėjimą iš vienu pareigų į kitas (Paichadze et al. 2019). Šiais laikais į karjerą žiūrima įvairiai – kaip į darbų seriją, kaip į kaupiamąjį patirčių rinkinį, kaip į saviraiškos priemonę ar suaugusio asmens tobulėjimo procesą (Newman 2011; Hernaus et al. 2019). Pagal vieną požiūrį į karjerą žiūrima kaip į struktūrinę profesijos ar organizacijos savybę, o kitu požiūriu į ją žvelgiama kaip į individo „nuosavybę“. Todėl karjera vertinama daugiau nei tik darbo našumas ir apima su darbu susijusių patirčių modelį, apimančią visą žmogaus gyvenimą (Barnes et al. 2021). Anot J. Paužuolienės ir I. Mauricienės (2012), kiekvieno individo karjera yra savita, ji reprezentuoja individualų požiūrį į gyvenimą. Karjera yra dinamiška ir vystosi visą asmens gyvenimą, ji yra unikali kiekvienam žmogui ir priklauso nuo jo individualių pasirinkimų (Barnes et al. 2021). Karjera siejama su socialinio gyvenimo statuso kėlimu ir didesniu atlyginimu. Tai yra nuolatinis darbuotojo tobulėjimas (Wewiór 2016). Karjera nuo darbo (kaip nuolatinio darbo apmokamos pareigybės) skiriasi tuo, kad karjera apima galimybes tobulėti, o darbas nebūtinai (Tournier et al. 2019).

Karjera yra visą gyvenimą vykstantis procesas, kuris siejamas su gyvenimo kokybe, savęs vertinimu, individualiu pasitenkinimu (Rupeikienė ir kt. 2010). Pasirinktas karjeros kelias daro pastebimą poveikį visoms asmens gyvenimo sferoms: artimų santykių ir šeimos formavimui, socialiniam statusui, laisvalaikiui, profesiniam tobulėjimui ir kt. (Stanišauskienė 2015). Veikla, prisidedanti prie karjeros, gali apimti mokymą, švietimą ir užimtumą, darbo patirtį, bendruomeninę veiklą, įmonių veiklą, užimtumą, įvairius gyvenimo vaidmenis, savanorišką darbą ir laisvalaikio veiklą (Uchejeso et al. 2020). Šiandieniniame pasaulyje karjera vertinama kaip nuolatinis mokymosi ir tobulėjimo procesas (Schmid and Mitterreiter 2021). Kiekvienas žmogus turi tam tikrą savo siekių, vertybių, įsitikinimų, savęs įsivertinimo mechanizmą, generuojantį unikalų argumentų derinį, kuris pravartus norint per karjerą subalansuoti tvarkyti asmeninį ir profesinį gyvenimą. Šis procesas yra unikalus, dinamiškas, specifinis, novatoriškas ir jį reikia kūrybiškai, nenutrūkstamai ir nuolat tobulinti per visą gyvenimą žiniomis pagrįstos ekonomikos kontekste (Ilieš 2011).

Karjeros apibrėžtys, pateikiamos moksliniuose šaltiniuose, detalizuojamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Karjeros apibrėžtys

Metai	Šaltiniai	Karjeros apibrėžtis	Kompeten- cijos	Tobulė- jimas	Poky- čiai	Patir- tis	Nauda
2021	Barnes et al. (2021, 1)	Karjera – tai su darbu susijusių patirčių modelis, apimantį visą žmogaus gyvenimą.				+	
2021	Schmid and Mitterreiter (2021, 477)	Karjera – tai nuolatinis mokymosi ir tobulėjimo procesas.		+			
2020	Uchejeso et al. (2020, 307)	Karjera parodo, kaip žmonės gyvena įvairiuose kontekstuose ir aplinkoje, įskaitant švietimą, šeimą, darbą ir laisvalaikį. Šiais laikais karjera apima pokyčius ir kompetencijas darbo vietoje artimiausioje ateityje.	+		+	+	
2020	Uchejeso et al. (2020, 306)	Karjera – tai darbas arba darbų serija, kurią žmogus dirba per savo darbingą gyvenimą, ypač jei tas darbuotojas ir toliau gauna geresnius darbus ir uždirba daugiau pinigų.					+
2018	Raudeliūnas ir Valickas (2018, 299)	Karjera „apima ne tik vertikalų kilimą pareigose, bet ir bet koki pareigų keitimą ar mokymąsi, siekiant įgyti įvairesnių, asmeniui ir organizacijai prasmingų ir reikalingų darbinių patirčių, užtikrinančių pakankamą kompetencijų lygį reikiamu metu“.	+	+		+	+
2018	Raudeliūnas ir Valickas (2018, 300-301)	Karjera – tai „progresyvi, individo gyvenimo kontekste lokalizuojama darbinių ir su jomis susijusių mokymosi patirčių seka, besiformuojanti individui palaikant darbo santykius su organizacijomis“.				+	
2016	Wewiór (2016, 203)	Karjera – tai visos darbuotojo sėkmės ir pasiekimai profesinėje veikloje bei nuolatinis profesinis tobulėjimas.		+		+	
2013	Petkevičiūtė (2013, 7)	Tai „stimulas, verčiantis individą siekti geresnių darbo rezultatų ir besitęsiantis visą gyvenimą“.				+	+
2013	Silickaitė ir Tandzegolskienė (2013, 43)	Karjera – tai „komplektas veiklų, kuriomis asmuo užsiima visą gyvenimą ir kurios sudaro jo karjeros kelią“.		+		+	
2012	Paužuolienė, Mauricienė (2012, 45)	Karjera – tai „asmeninis, individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi“.		+			+
2011	Jasinskas ir kt. (2011, 522)	Karjera – tai „individo statuso pokytis, įtakojamas socialinės- ekonominės padėties ir atliekamų funkcijų organizacijoje kaitos“.			+		
2011	Ilieš (2011, 186)	Profesinė karjera reiškia skirtingų asmeninių ir profesinių, atskirtų ar tarpusavyje susijusių patirčių, kurias individas jaučia, įgijimą per visą gyvenimą, siekiant inspiruoti ir išlaikyti asmeninę, profesinę ir socialinę būseną.		+		+	
2010	Rupeikienė ir kt. (2010, 146)	Karjera – tai „procesas, kurio metu žmogiškieji ištekliai gilinasi į save ir aplinką, suformuoja karjeros tikslus bei strategijas, juos įgyvendina ir gauna įvertinimą“.			+	+	
2007	Palidauskaitė (2007, 43)	Tradicine prasme yra „pažanga profesijos ar organizacijos viduje, organizacijos ar profesijos pasirinkimas iki darbinio gyvenimo pabaigos“.			+		+

Sudaryta darbo autorės pagal 1 lentelėje nurodytus šaltinius

Remiantis 1 lentele, galima teigti, kad dažniausiai karjeros apibrėžčiai būdinga tai, kad ji suvokiama kaip patirčių / veiklų seka, kurios metu individas save realizuoja per darbą ir kuriai būdingos tokios svarbios savybės, kaip kompetencijos, profesinis tobulėjimas, pokyčiai, patirtis ir nauda.

Karjera gali būti vertikali ir horizontali (Schmid and Mitterreiter 2021; Paichadze et al. 2019; Wewiór 2016; Petkevičiūtė 2013; Palidauskaitė 2007). Vertikali karjera reiškia pakilimą į aukštesnes pareigas, o horizontalioji – profesinį tobulėjimą (Wewiór 2016). Daugumai darbuotojų vertikali karjera asocijuojasi su profesine sėkme ir pasitenkinimo jausmu. Paaukštinimas ir didesnis atlyginimas neabejotinai lemia vertikalią karjerą ir būdą kelti asmens socialinio gyvenimo statusą (Wewiór 2016).

Horizontali karjera apima profesinių įgūdžių ugdymą kursuose, seminaruose ir kitose mokymo formose. Tai visų pirma žinių ir įgūdžių plėtimas. Ši karjera siejama su profesinės kvalifikacijos kėlimu, taigi ir su didesniu atlyginimu. Taigi horizontali karjera taip pat gali prisidėti prie darbuotojo profesinio tobulėjimo (Wewiór 2016). Horizontali karjera siejama su dirbančiųjų mobilumu, kuris gali būti įgyvendinamas ne tik organizacijos viduje, bet ir tarp tarnybų (panašus darbo turinys ir užimamos pareigos) ar net sektorių (privatus/viešas) (Palidauskaitė 2007).

Darbuotojo profesinio gyvenimo eigoje galima išskirti karjeros raidos modelius (Wewiór 2016):

- Tradicinis modelis – susideda iš šių etapų: būsimos profesijos pasirinkimas, karjeros stabilumas ir karjeros pabaiga. Asmuo apie būsimą profesiją nusprendžia, pasirinkdamas mokyklą, o vėliau ir studijų kryptį. Studijų kryptį daugiausia lemia paklausa darbo rinkoje ir kandidato susidomėjimas bei gebėjimai. Karjeros stabilumas siejamas su stabiliu darbu, kuriame darbuotojas gali būti tikras dėl savo ateities ir finansinės padėties. Tuo tarpu karjeros pabaiga įvyksta profesinės veiklos baigimo arba išėjimo į pensiją momentu. Tradicinis modelis siejamas su darbuotojo karjeros siekimu vienoje organizacijoje.
- Šiuolaikinis modelis – investavimas į savo vystymąsi. Šis karjeros modelis apima asmens profesinių įgūdžių ugdymą dieninių arba antrosios pakopos studijų metu. Investavimas į asmens tobulėjimą taip pat siejamas su įvairiais mokymo kursais, seminarais ar kitomis mokymo formomis. Šiuolaikinis modelis sietinas apskritai su asmens profesiniu tobulėjimu, jam dirbant įvairiose organizacijose.

Karjera apima įvairias funkcijas ir vaidmenis, kuriuos žmogus atlieka visą gyvenimą, įskaitant švietimą, mokymą, apmokamą ir nemokamą darbą, šeimą, savanorišką darbą, laisvalaikio veiklą ir kt. Šiandien karjera vertinama kaip nuolatinis mokymosi ir tobulėjimo procesas, kuris, tikimasi, padės įgyti vertybių, skatinančių darbuotojų tobulėjimą (Gyansah and Guantai 2018, 40).

Anksčiau žmonės vienoje organizacijoje planavo karjerą, tai buvo ilgas procesas ir įprastas įvykis. Nuoseklus karjeros siekimas buvo raktas į būsimą paaukštinimą ir atitinkamai karjeros valdymą, tačiau šiandien gyvename kitame pasaulyje, kur nedaug darbdavių yra aiškiai nubrėžę nuoseklus galimo

tobulėjimo ir paaukštinimo etapus, mažai darbuotojų išlieka vienoje organizacijoje ilgą laiką, kad galėtų eiti karjeros keliu vienoje organizacijoje (Paichadze et al. 2019).

Nors karjera pirmiausia priklauso asmeniui, kuris turėtų planuoti ir valdyti šį savo „turta“, organizacijos stengiasi padėti savo darbuotojams susidoroti su karjeros reikalavimais (McDonald and Hite 2016). Poreikis suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus yra aktualus šiuolaikinės karjeros ypatumas (Bagdadli and Gianecchini 2019).

Organizacijos atžvilgiu karjeros samprata yra svarbi dėl dviejų priežasčių. Visų pirma, karjeros samprata yra reikšminga dėl pareigų perėmimo tikslų, ypač tada, kada organizacinė kultūra stimuliuoja vadybines kompetencijas gilinti organizacijos viduje. Todėl karjera sąlygoja organizaciją valdyti aukštu potencialu pasižyminčias darbuotojų grupes. Visų antra, karjeros koncepcija leidžia sudaryti psichologinę sutartį tarp darbuotojo ir darbdavio (organizacijos), be to, didina jo lojalumą organizacijai (Korsakienė ir Smaliukienė 2014). Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo, formuojant darbuotojo karjerą, atsispindi 2 lentelėje.

2 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą

Karjeros formavimas	Darbuotojas	Organizacija
Atsakomybė	Atsako už individualų karjeros planavimą	Atsako už darbuotojo tobulėjimo plano parengimą
Informacija	Gauna informacijos analizuodamas save ir rinkdamas duomenis apie individualią karjerą	Suteikia realybę atspindinčios informacijos apie karjeros galimybes konkrečioje organizacijoje
Planavimas	Formuoja individualų karjeros planą	Padeda darbuotojui įvertinti planą
Veikla	Išreiškia iniciatyvą, atlikdamas plano užduotis	Konsultuoja ir teikia reikiamą informaciją apie karjeros ateities galimybes

Cit. pagal N. Petkevičiūtę (2013, 13).

Karjerą organizacijoje lemia tokie veiksniai, kaip individualūs ir organizaciniai atsitiktiniai faktoriai, asmeninės darbuotojo savybės (pvz., asmenybės bruožai, mokymasis, tautybė, karjeros etapas ir patirtis, amžius, lytis ir kt.), organizacinės ypatybės (pvz., žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, komunikacijos procesai, vadovo pagalba, organizacinė struktūra ir kt.) (Bagdadli and Gianecchini 2019). Darbuotojo karjerai, be kita ko, turi įtakos žinios, įgūdžiai ir įgyta patirtis (Wewiór 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad karjera yra patirčių / veiklų seka, kurios metu individas save realizuoja per darbą ir kuriai būdingos tokios svarbios savybės, kaip kompetencijos, profesinis tobulėjimas, pokyčiai, patirtis ir nauda. Karjera gali būti vertikalė ir horizontali. Vertikalė karjera reiškia pakilimą į aukštesnes pareigas, o horizontalioji – mobilumą ir profesinį tobulėjimą esamose pareigose. Darbuotojo profesinio gyvenimo eigoje galima išskirti tokius karjeros raidos modelius kaip tradicinis ir šiuolaikinis. Tradicinis modelis siejamas su darbuotojo karjeros siekimu vienoje organizacijoje, o šiuolaikinis modelis sietinas apskritai su asmens profesiniu tobulėjimu, jam dirbant įvairiose organizacijose. Poreikis suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus yra svarbus šiuolaikinės karjeros modelio bruožas. Karjerą organizacijoje lemia tokie veiksniai, kaip asmeninės darbuotojo savybės, organizacinės ypatybės, individualūs ir organizaciniai atsitiktiniai faktoriai.

## 1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje

Kadangi karjeros valdymas organizacijoje yra reikšminga ŽIV dalis, svarbu išanalizuoti ŽIV viešajam sektoriuje, atskleidžiant viešojo sektoriaus specifiką, ŽI sampratą ir ŽIV veiklas. Be to, reikia nepamiršti, kad darbas su ŽI yra svarbi vadovo veiklos dalis.

Viešasis administravimas yra viešųjų paslaugų teikimo piliečiams instrumentas. Viešasis administravimas taip pat yra atsakingas už vyriausybės įstatymų ir politikos įgyvendinimą. Būtent viešasis administravimas vyriausybės sprendimus paverčia realybe (Chakrabarty and Kandpal 2020). Viešasis administravimas įgyvendinamas viešosiose organizacijose, kurių visuma yra viešasis sektorius. Viešosios organizacijos pagal atliekamų veiklų kiekį užima svarbią vietą ir dalį visų organizacijų pasaulyje (Jagminas ir Pikturnaitė 2008). Viešąsias organizacijas galima traktuoti dalimi viešojo administravimo, kuris suprantamas kaip „vyriausybinių reikalų ir veiklos tvarkymas“ (Chakrabarty and Kandpal 2020, 2). Nors ir būdamos integralia viešojo sektoriaus dalimi, viešosios organizacijos skiriasi viena nuo kitos: skiriasi savo „geografija“, dydžiu, misija, instituciniu lygiu (viršnacionaliniu, nacionaliniu, regioniniu, vietiniu), institucine istorija, atskaitomybės sistemomis ir santykiais, vidiniu valdymo ir veiklos tobulinimo tempu (Jordan ir Battaglio 2014). Iš vienos pusės, tai kelia iššūkius šių organizacijų valdymui, nes kiekvieno vadovo darbas konkrečioje viešojoje organizacijoje yra savitas ir specifinis, iš kitos pusės, visas viešąsias organizacijas vienija ŽI, kurie yra tiek viso viešojo sektoriaus ŽI dalis, teik ypatingas ir unikalus konkrečios įstaigos šaltinis.

Viešojo sektoriaus organizacijos yra valstybinės, finansuojamos mokesčių mokėtojų ir griežtai reguliuojamos įstatymų (Knies and Leisink 2018). P. Boselie et al. (2021) viešosios vertės kūrimo kriterijumi laiko viešąsias paslaugas teikiančias organizacijas, kurios ne visada priklauso valstybei (pavyzdžiui, ne pelno ar privačios švietimo, sveikatos apsaugos organizacijos) ir / arba yra visiškai finansuojamos iš mokesčių mokėtojų. Viešosios organizacijos tikslas – tenkinti visuomenės interesus (Ilieš 2011). Privačių organizacijų strategija iš esmės yra skirta finansiniams tikslams pasiekti, o viešosios organizacijos paprastai tarnauja viešosios vertės kūrimo tikslams. Viešųjų organizacijų misija yra pagrindinis išskirtinis bruožas, turintis svarbių pasekmių ŽIV. Viešosios organizacijos paprastai taiko ŽIV praktikos paketus, atitinkančius šių organizacijų misiją. Kiti išskirtiniai viešųjų organizacijų bruožai, darantys įtaką ŽIV, yra vadovų veiksmų laisvės suvaržymai, biurokratijos suvokimas ir darbuotojų viešųjų paslaugų teikimo motyvacija (Boselie et al. 2021).

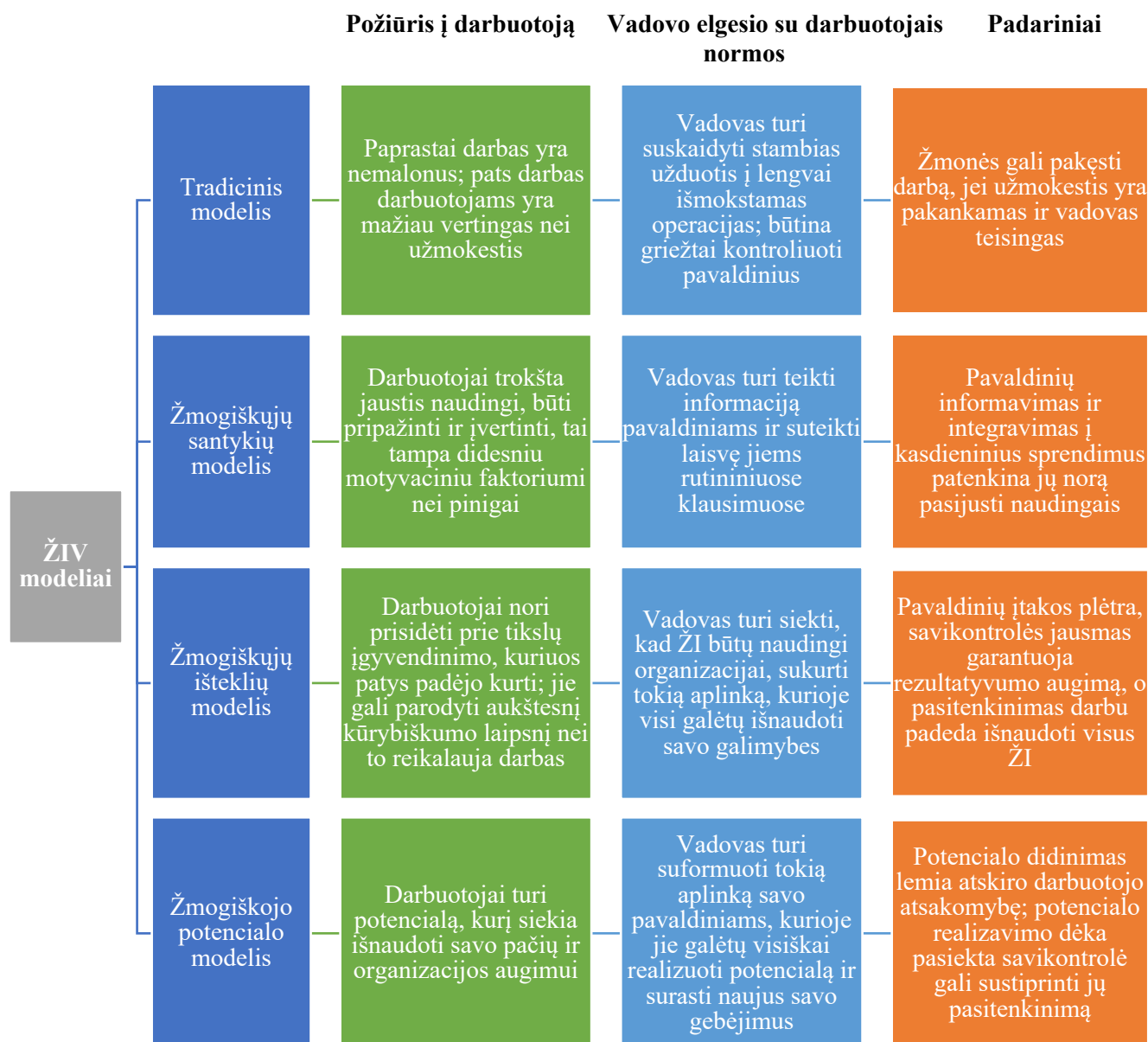
Viešojo sektoriaus ir jame veikiančių viešųjų organizacijų efektyvumas priklauso nuo ŽI veiklos kokybės, todėl būtina atkreipti dėmesį į ŽI, juolab, kad tai yra ŽIV objektas. ŽI – tai „darbuotojų kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas. Šie ištekliai apima kolektyvinę patirtį įgūdžius ir bendras visų darbuotojų žinias“ (Rupeikienė ir kt. 2010, 151). ŽI – tai žmonės, kurie atlieka užduotį tam, kad pasiektų tam tikrus organizacijos tikslus (Dacholfany et al. 2018). M. Išoraitės (2011) nuomone, ŽI yra

strateginės svarbos organizacijos turtas, kuris formuoja tos organizacijos išskirtinumą, lyginant su kitomis. Strateginį žmogiškųjų išteklių pobūdį viešosiose organizacijose pabrėžia ir J. Jagminas su I. Pikturnaite (2008), S. Condrey (2010), J. Paynes (2013), M. G. A. Fahim (2018). Viešojo sektoriaus ŽI keliami aukšti reikalavimai: jie turi subalansuoti suinteresuotųjų šalių lūkesčius, bendradarbiauti tarp agentūrų ir veiksmingai spręsti sudėtingas problemas, dažnai turėdami ribotus išteklius (Plimmer et al. 2021). Reikia pažymėti, kad vadovai yra integrali ir specifinė viešosios organizacijos ŽI dalis. Integrali, nes vadovai yra neatskiriami nuo personalo, nes yra jo dalis, kuri taip pat siekia organizacijos tikslų įgyvendinimo. Specifinė, nes vadovai valdo kitus ŽI (vadovauja pavaldiniams), todėl nuo šių valdymo rezultatų priklauso likusių ŽI potencialo išnaudojimas. A. Bortniko požiūriu, ŽI – tai „esminis pranašumas moderniam ir nuolatinių permainų gausiam pasaulyje. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas turi neatsilikti nuo pasaulio ekonominės kaitos“ (2017, 336). Taigi, kad ŽI būtų kuo geriau išnaudojami viešosiose organizacijose, jie turi būti tinkamai valdomi.

ŽIV – tai toks ŽI panaudojimas, kuris sudaro reikiamas sąlygas organizacijai siekti savo strateginių tikslų įgyvendinimo (Išoraitė 2011). A. Baležentis ir G. Paražinskaitė (2010) nurodo, kad ŽIV – tai organizacinė funkcija, vykdoma atsakingų už personalo valdymą organizacijos subjektų ir apimanti visumą veiklų, tokių kaip samdymas, ugdymas, darbo užmokestis ir teisiniai ŽIV aspektai. Anot A. Bortniko, ŽIV – tai „darbuotojų valdymas, siekiant organizacijos tikslų, o žmogiškųjų išteklių procesas apibūdinamas kaip besitęsianti procedūra“ (2017, 341). Viešojo sektoriaus ŽIV galima aiškinti iš kelių perspektyvų. Pirma, tai funkcijos (planavimas, įsigijimas, plėtra ir apmokėjimas), reikalingos valdyti viešųjų įstaigų ŽI. Antra, tai yra procesas, kurio metu paskirstomi riboti ištekliai (viešosios darbo vietos). Trečia, tai įstatymai, taisyklės ir reglamentai, naudojami abstrakčioms vertybėms išreikšti – praktiškai įgyvendinamos personalo sistemos (Condrey 2010).

Viešosiose organizacijose gali būti įgyvendinami įvairūs ŽIV modeliai (1 pav.). Nors anksčiau viešosiose organizacijose, kaip biurokratinėse struktūrose, labiausiai pasireiškė tradicinis modelis, bet dabar viešojo sektoriaus įstaigos stengiasi kuo daugiau perimti privataus sektoriaus praktikų (tai sudaro naujosios viešosios vadybos esmę), todėl orientuojasi ir į kitų, efektyvesnių ŽIV modelių pritaikymą savo veikloje. Reikia pripažinti, kad ŽI viešajame sektoriuje keičiasi, todėl vadovams būtina sutelkti dėmesį ne tik į tokių darbuotojų įgūdžių, kaip išsilavinimas, mokymas ir pan., ugdymą, bet ir atsižvelgti į tarpasmeninių santykių (pvz., darbuotojų ir vadovų, darbuotojų ir bendraamžių) plėtojimą bei tobulinimą. Šiuo požiūriu būtina valdyti darbuotojų elgesį motyvuojant, įsipareigojant ir vystant profesinį tobulėjimą. Iš esmės dėmesys turi būti skiriamas individualiam tobulėjimui, kaip svarbiam bendros organizacijos gerovės elementui (Battaglio 2020). ŽIV galima laikyti visumą veiklų, per kurias yra valdomi ŽI. Mokslininkai išskiria įvairias ŽIV veiklas viešajame sektoriuje, nors iš esmės sutaria dėl svarbiausių iš jų. M. G. A. Fahim (2018) nurodo tokias viešojo sektoriaus ŽIV veiklas, kaip verbavimas ir atranka, mokymai ir karjeros valdymas, veiklos vertinimas, atlyginimas ir pašalpos.





Sudaryta pagal N. Šedžiuvienė ir J. Vveinhardt (2011, 280-281).

1 pav. ŽIV modelių palyginimas

L. Lobanova (2015) analizuoja tokias svarbiausias viešojo sektoriaus ŽIV veiklas, kaip atranka, socializacija ir adaptacija, mokymas ir ugdymas, kokybės tobulinimo programos (visos šios veiklos yra orientuotos į įgūdžius ir gebėjimus / kokybę), darbo sauga, vidinis skatinimas, individualizuotos atlygio sistemos (šios veiklos orientuotos į pastangas / motyvaciją). Pagal A. Bortniką (2017), pagrindinės viešojo sektoriaus ŽIV veiklos yra: ŽI planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaugstinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas. Pareigų paaugstinimą ir perkėlimą galima sieti su karjeros valdymo procesu. J. Pynes (2013) išskiria tokias ŽIV veiklas viešajame sektoriuje, kaip darbų analizė, verbavimas ir atranka, vertinimas, skatinimas, mokymas ir plėtra. Prie pastarosios veiklos priskiriamas ir karjeros valdymas viešojoje organizacijoje. Ž. Židonis ir N. Jaskūnaitė (2009) akcentuoja tokias viešojo sektoriaus ŽIV veiklas, kaip

ŽI paieška ir atranka, skatinimas, mokymas, karjeros planavimas, vertinimas. B. Wewiór (2016) teigia, kad ŽIV susideda iš darbuotojų verbavimo, atrankos, karjeros valdymo, mokymų ir darbuotojų vertinimo. R. Adamonienė ir L. Ruibytė (2010) pažymi, kad ŽIV yra siejamas su darbų analize, personalo samda ir atranka, karjeros valdymu, kvalifikacijos kėlimu ir mokymu, personalo veiklos vertinimu, atlyginimo už darbą organizavimu.

Galima teigti, kad pagrindinės ŽIV veiklos viešojo sektoriaus organizacijose yra šios: 1) darbų analizė ir ŽI planavimas; 2) darbuotojų verbavimas ir atranka; 3) darbuotojų įdarbinimas ir adaptacija; 4) darbuotojų mokymas ir tobulinimas; 5) personalo karjeros valdymas; 6) darbuotojų veiklos vertinimas; 7) darbuotojų motyvavimas.

*Darbų analizė* reiškia kryptingą, sistemingą procesą, suteikiantį aprašomąją, svarbią su darbu susijusią informaciją, kuri atskiria analizuojamą darbą nuo kitų darbų. Darbų analizė suskaido darbą į reikšmingus komponentus. Darbų analizė suteikia daug išsamios informacijos apie konkretų darbą. Šios veiklos iššūkis – nustatyti naudingiausias informacijos šaltinius, parinkti ir taikyti informacijos rinkimo metodus, o tada tinkamai sutvarkyti. Taip pat svarbu atpažinti konkrečius darbo analizės informacijos panaudojimo būdus ir tai, kaip personalo specialistai gali juos pritaikyti (Condrey 2010). Remiantis darbų analize ir poreikiu, vykdomas *ŽI planavimas*, kurių reikia tiems darbams atlikti, kurių negali atlikti esami darbuotojai. ŽI planavimas gali būti kokybinis, kiekybinis ir kt. (Pynes 2013).

*Verbavimas ir atranka.* Bendras verbavimo tikslas yra minimaliomis sąnaudomis gauti darbuotojų, reikalingų strateginiams organizacijos poreikiams patenkinti, o atranka reiškia kandidatų vertinimą pagal įvairius kriterijus, pradedant objektyviais ir išmatuojamais (pvz., ilgametė patirtis) ir baigiant subjektyviais ir asmeniniais (pvz., lyderystės potencialas) (Fahim 2018). Verbavimas ir atranka yra veiklos, kurių pagalba biurokratinės organizacijos įgyja svarbiausią savo turtą – ŽI (Condrey 2010). Yra du verbavimo šaltiniai (Wewiór 2016): 1) vidaus darbo rinka apima organizacijoje dirbančius žmones. Kandidatai į laisvas darbo vietas yra ŽI, norintys gauti paaukštinimą, pakeisti darbą arba persikvalifikuoti; 2) išorinė darbo rinka – ją formuoja organizacijoje nedirbantys ŽI, kurie yra suinteresuoti įsidarbinti. Darbuotojų atranka – tai veikla, kuri lemia tinkamą laisvų darbo vietų užpildymą, siekiant užtikrinti sklandų organizacijos funkcionavimą. Darbuotojų atranka ypač svarbi ŽI formavimo procese. Kompetentingi darbuotojai prisideda prie organizacijos rezultatų siekimo (Wewiór 2016).

*Darbuotojų įdarbinimas ir adaptacija.* Atrinkti ŽI, yra įdarbinami viešojoje įstaigoje. Kad įdarbinimas būtų sklandus, reikia darbuotojų adaptacijos, t. y. kad jie pritaptų kolektyve, prisitaikytų prie organizacinės aplinkos. Čia svarbus vadovo ir kolegų indėlis, nes jie turi supažindinti naujus darbuotojus su organizacija, jos misija ir vizija, veiklos specifiška ir kt. (Pynes 2013).

*Mokymas ir tobulinimas* – tai formali veikla, kurios imasi įmonė, siekdama padėti darbuotojams įgyti žinių, įgūdžių, gebėjimų ir patirties, reikalingų dabartiniams ar būsimiems darbams atlikti (Fahim 2018). Darbuotojų mokymas yra sąmoningų ir sistemingų veiksmų, vykstančių organizacijoje, visuma,

kuria siekiama padidinti tam tikrus darbo potencialo segmentus ir aprūpinti naujais segmentais, reikalingais esamiems ir būsimiems organizacijos poreikiams užtikrinti. Mokymo kursai skirti padėti darbuotojams papildyti profesines žinias, įgyti naujų įgūdžių, reikalingų atliekant darbą. Visa personalo mokymų serija daro didelę įtaką formuojant karjerą. Mokymai – tai nuolatinis darbuotojų profesinis tobulėjimas. Tai žinios, kurias asmuo gali panaudoti kitame darbe ar kitoje darbo vietoje (Wewiór 2016). Nereta viešųjų organizacijų problema yra tai, kad personalo mokymo ir tobulinimo sistemos nėra nukreiptos į ateities perspektyvas, čia vyraujančios įprastos kvalifikacijos kėlimo sistemos tampa neveiksmingomis (Adamonienė ir Ruibytė 2010).

*Karjeros valdymas.* Karjera ir jos galimybės laikomos svarbiu motyvavimo elementu viešajame sektoriuje (Palidauskaitė 2007). Karjeros valdymas laikomas kritiniu ŽI plėtros ir valdymo klausimu (Fleisher et al. 2014). Karjeros valdymo veikla apima visų ŽI aspektų planavimą ir administravimą, įskaitant darbuotojų elgesio, požiūrio stebėjimą ir darbuotojų reikalus bei gerovę, dirbant organizacijoje (Ismail et al. 2016). A. Balčiūnaitienės ir kt. teigimu, „darbuotojų karjeros plėtra yra integrali žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis, kur akcentuojami tokie veiksniai, kaip savianalizė, profesinis konsultavimas, darbuotojų bei vadovų žinių ir gebėjimų įvairiose srityse lygio kėlimas. Labai svarbi karjeros plėtros dimensija yra ir darbuotojų asmenybiniai ypatumai“ (2013, 174). Viešajame sektoriuje karjera yra planuojama ir įforminama atskirais kvalifikaciniais reikalavimais ir kategorijomis (pavyzdžiui, Valstybės tarnybos įstatymu<sup>1</sup>) (Stancikienė 2009). Valstybės tarnyba yra sudaryta, remiantis hierarchiniu principu, ir nustato karjeros galimybes, remiantis asmens ištarnautu laiku, įgyta patirtimi ir darbo rezultatais. Reikšmingas karjeros elementas yra etatinė tarnyba, kuri gina tarnautojus nuo politinės valdžios pokyčių poveikio. Etatinė tarnyba sudaro sąlygas vystyti karjerą valstybės tarnyboje, pradedant nuo nesvarbių ir baigiant aukštomis pareigomis (Palidauskaitė 2007). Tyrimai rodo, kad pagrindinės valstybės tarnautojų karjeros kliūtys yra tokios, kaip karjeros galimybių stygius valstybės tarnyboje; nepalanki valstybės tarnautojų atžvilgiu karjeros politika; paramos stoka iš tiesioginio vadovo (Valickas ir Gražulis 2011).

*Veiklos vertinimas* – tai procesas, kurio metu vertinama, kaip gerai darbuotojai atlieka savo užduotis, palyginti su nustatytais standartų rinkiniu (Fahim 2018). Vertinimas grindžiamas pasiektų darbo rezultatų, turimų elgesio ir asmenybės bruožų konstatavimu su priimtais vertinimo kriterijų modeliais. Periodinis darbuotojų vertinimas atliekamas žodžiu arba raštu. Remiantis darbuotojų vertinimais, kontroliuojamas mokymų poreikis, kvalifikacijos kėlimas ir priimamas sprendimas dėl atskirų darbuotojų perkėlimo organizacijos viduje (Wewiór 2016).

*Motyvacija.* Motyvavimo priemonės yra kaupiamasis piniginis ir nepiniginis atlygis, mokamas darbuotojams mainais už jų pastangas ir kt. (Fahim 2018). Darbuotojų motyvavimo priemonės galima

---

<sup>1</sup> Švietimo įstaigų vadovams Valstybės tarnybos įstatymas netaikomas. Lietuvoje švietimo įstaigų vadovai nėra valstybės tarnautojai

klasifikuoti į materialias (finansines ir nefinansines) ir nematerialias (psichologines ir moralines), kur motyvavimo rezultatai yra priklausomi nuo šių priemonių tarpusavio derinimo (Jasinskas ir kt. 2011). Labai sudėtinga viešųjų organizacijų vadovų užduotis yra motyvuoti savo darbuotojus taip, kad jie efektyviai tenkintų viešą piliečių interesą, prisiimant visą atsakomybę už kiekvieną užduotį, kurią jiems reikia atlikti (Ilieš 2011). Viešojo sektoriaus vadovai turi sukurti palankią valdymo praktiką, motyvuojančią darbuotojų įsitraukimą į savo darbą, pavyzdžiui, klausytis darbuotojų, elgtis su jais pagarbiai, perteikti lūkesčius ir skatinti augimą bei vystymąsi. Įgalinantis vadovavimo stilius gali būti įtakinga motyvavimo priemonė, gerinant viešojo sektoriaus darbuotojų įgūdžius, t. y. teigiamai veikiantys darbo vienetus viešosiose organizacijose. Viešųjų paslaugų ir darbuotojų pilietinio įsitraukimo skatinimas gali paskatinti teigiamas pasekmes vietos bendruomenėse (Battaglio 2020).

Darbo temos kontekste svarbiausia ŽIV veikla yra personalo karjeros valdymas. Karjeros valdymas yra tampriai susijęs su kitomis ŽIV veiklomis. Darbuotojų karjeros organizavimas ir valdymas yra susijęs su politika, kuria vadovaujamosi personalo narių pažanga įgūdžių, darbo užmokesčio, kvalifikacijos ir atsakomybės srityse. Kitaip tariant, darbuotojų karjeros organizavimas atsižvelgia į jų paaukštinimo ar atlyginimų didinimo galimybes, taip pat į mechanizmus, naudojamus nustatant darbuotojų pažangą (Tournier et al. 2019). N. Petkevičiūtė (2013) yra teisi, teigdama, kad verbavimas, atranka, priėmimas į darbą, darbo užmokestis, pareigų paaukštinimas ir atleidimas iš darbo – visa tai daro poveikį dirbančiojo karjerai. B. Wewiór (2016) pastebi, kad darbuotojų atranka yra neatsiejama karjeros valdymo proceso dalis ir prisideda prie asmens profesinio tobulėjimo. Kandidatas, gavęs pareigas, atitinkančias jo polinkį ir kvalifikaciją, faktiškai eina organizacijos iškeltų tikslų siekimo keliu. Vertinimas taip pat prisideda prie darbuotojų karjeros plėtos. Vertindama darbuotoją, organizacija sprendžia dėl galimo asmens vertikalios ar horizontalios paaukštinimo. Šiuo metu priimami sprendimai dėl papildomų mokymų vykdymo bei būtinybės kelti darbuotojų profesinę kvalifikaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų organizacijų efektyvumas priklauso nuo ŽI veiklos kokybės. ŽI – tai strateginės reikšmės viešosios organizacijos turtas, turintis organizacijai reikšmingus gebėjimus, žinias ir patirtį. Vadovai taip pat yra viešosios organizacijos ŽI dalis. Kad ŽI būtų kuo geriau išnaudojami viešosiose organizacijose, jie turi būti tinkamai valdomi. ŽIV – tai toks ŽI panaudojimas, kuris sudaro sąlygas organizacijai siekti strateginių tikslų įgyvendinimo. ŽIV – tai visuma veiklų, per kurias yra valdomi ŽI. Pagrindinės ŽIV veiklos viešojo sektoriaus organizacijose yra: 1) darbų analizė ir ŽI planavimas; 2) darbuotojų verbavimas ir atranka; 3) darbuotojų įdarbinimas ir adaptacija; 4) darbuotojų mokymas ir tobulinimas; 5) personalo karjeros valdymas; 6) darbuotojų veiklos vertinimas; 7) darbuotojų motyvavimas. Šio darbo temos kontekste svarbiausia ŽIV veikla yra personalo karjeros valdymas. Karjeros valdymas apima visų ŽI aspektų planavimą ir administravimą, įskaitant darbuotojų elgesio, požiūrio stebėjimą ir darbuotojų reikalus bei gerovę, dirbant organizacijoje. Viešajame sektoriuje karjera yra planuojama ir įforminama atskirais kvalifikaciniais reikalavimais ir kategorijomis.

Karjeros valdymas yra tarpiai susijęs su kitomis ŽIV veiklomis. Darbuotojų verbavimas, atranka, priėmimas į darbą, darbo užmokestis ir kt. – visa tai daro poveikį personalo karjerai.

### **1.3. Personalo karjeros projektavimas žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste**

Karjeros projektavimas yra laikomas viena iš svarbiausių ŽIV veiklų (Lazarova et al., 2012; Hernaus et al. 2019). Karjeros valdymo ir projektavimo sistema nustato esminius principus, kuriais remiantis darbuotojai siekia karjeros organizacijoje (Raudeliūnas ir Valickas 2018).

Karjeros projektavimas – tai „asmens specialių veiklų seka siekiant karjeros tikslo. Šiomis veiklomis įvertinama: a) asmens psichofiziniai ypatumai; b) turimos kompetencijos ir c) pasirinktos profesijos savitumas bei jos perspektyvų prognozės darbo rinkoje“ (Pukelis 2012, 12). Karjeros projektavimas apima „asmenybės pažinimą, profesinės karjeros planus, darbinę bei mokymosi patirtį, kurie savo ruožtu veikia ir leidžia tobulinti profesinės karjeros pasirinkimą bei patį profesinės karjeros kelią ir sukurti visavertį pasitenkinimą karjera“ (Dromantaitė 2012, 297). Kitur teigiama, kad tai apgalvotas procesas, apimantis asmens įtraukimą į įvairias veiklas, kurių rezultatas – aukštas veiklos lygis, profesinis augimas (Paichadze et al. 2019).

Karjeros projektavimas – tai politika ir praktika, kurios imamasi, siekiant organizacijoje užtikrinti, kad trumpalaikiai, vidutinės trukmės ir ilgalaikiai poreikiai tinkamai apmokytiems ir pajėgiems žmonėms, kurių reikia organizacijai visais hierarchijos lygmenimis, būtų tenkinami organizacijos viduje (Uchejeso et al. 2020). Personalo karjeros projektavimas ir valdymas padeda subalansuoti darbuotojų ir organizacijos poreikius. Šis procesas turi būti individualizuotas ir diferencijuotas, kadangi darbuotojų siekiai skiriasi priklausomai nuo individualių savybių – tokių, kaip asmenybė, išsilavinimas, amžius ir lytis, be to, ne visi darbuotojai būtinai vienodai žiūri į savo karjerą (Kpanou 2020). Atskiro darbuotojo karjeros projektavimas yra „visą gyvenimą trunkantis procesas, padedantis padidinti darbinės veiklos vertę ir darbo našumą, sustiprinantis pasitikėjimą savo jėgomis, sukuriantis platesnes perspektyvas karjerai“ (Paužuolienė ir Mauricienė 2012, 41).

Karjeros projektavimas gali būti apibrėžiamas individualiu ir organizaciniu požiūriu. Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, karjeros projektavimas yra susijęs su intervencija, t. y. strategijomis ir praktika, kuri planuoja ir formuoja darbuotojų tobulėjimą ir progresą, atsižvelgiant į organizacijos talentų valdymo poreikius, užtikrinant talentų srautą, kad būtų sukurtas ir išlaikytas reikiamas talentų fondas (Guan et al. 2015). Žvelgiant iš individo perspektyvos, karjeros projektavimas yra procesas, kurio metu asmenys kuria, įgyvendina ir stebi savo karjeros tikslus ir strategijas (Barnes et al. 2021).

B. Wewiór (2016) teigia, kad personalo karjeros projektavimas apima visą veiklą, kuria siekiama padėti darbuotojams sėkmingai dirbti konkrečioje organizacijoje. Pripažįstama, kad nuo karjeros projektavimo rezultatų priklauso asmens pasitenkinimas karjera (Dromantaitė 2012).

Karjeros projektavimo procesas susideda iš šių elementų (Wewiór 2016):

1. Karjeros kelių apibrėžimas – tai darbuotojo funkcijų eiliškumo ir būtinos kvalifikacijos nustatymas.
2. Karjeros prognozavimas – „laisvų darbo vietų“ sekimas, naujų darbo vietų kūrimas ir kandidatų atranka į šias darbo vietas.
3. Karjeros planavimas – tai veiksmas, kurį sudaro darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių nustatymas pagal organizacijos poreikius, taip pat darbuotojų informavimas apie karjeros siekimą.
4. Karjeros konsultavimas – tai pagalba darbuotojams, pasirenkant ir planuojant karjeros kelius.
5. Parama tobulinant kvalifikaciją – apima darbuotojų mokymą, studijų finansavimą, perkėlimą į aukštesnes pareigas.

Karjeros projektavimas turi privalumų tiek asmeniui, tiek organizacijai (Petkevičiūtė 2013):

- Darbuotojas gali palyginti savo karjeros pasiekimus su išankstiniais planais.
- Darbuotojas turi ilgalaikių tikslų, kurių intensyviai siekia.
- Dirbančiojo kompetencija kyla nuosekliai ir laipsniškai.
- Kiekvienas darbuotojas nustatytu ir išmatuotu būdu daro poveikį, siekiant organizacinių tikslų įgyvendinimo.

Karjeros projektavimo problemos yra vienodai svarbios bet kokio tipo organizacijoms. Karjeros projektavimo politika yra tiesiogiai susijusi su personalo motyvavimo politika. Bendras personalo tobulėjimas turėtų būti kiekvienos srities interesas, ir kas yra svarbiausia – priemonės turi būti pagrįstos teisingumo principais. Karjeros projektavimo klaidos labiausiai paveikia organizacijos vienybę, komandinį darbą ir tobulėjimą (Paresashvili et al. 2019). E. Jasinskas ir kt. (2011) nurodo, kad karjeros projektavimas turi būti derinamas su tuo, kokiam etape (ankstyva, vidutinė ar vėlyva karjera) egzistuoja konkretus darbuotojas ir pagal tai derinti jo karjeros tenkinimo priemones.

Personalo karjeros projektavimas viešojoje organizacijoje yra organiškas, nenutrūkstamas, kūrybingas, novatoriškas procesas, o ne mechaninis vyksmas pagal iš anksto numatytą grafiką (Ilieš 2011). Jaučiamas objektyvus poreikis karjeros projektavimui viešajame sektoriuje, nes siekiant, kad viešosios organizacijos veiktų pagal savo paslaugų teikimo įgaliojimus, būtina, kad valstybės tarnautojai būtų kompetentingi, kvalifikuoti ir įsipareigoję. Be to, viešasis sektorius turi auginti ir tobulinti savo darbuotojus, kad užtikrintų valstybės tikslų įgyvendinimą. Siekiant tenkinti minėtus reikalavimus, karjeros projektavimo vaidmuo tampa kertiniu (Vermeulen 2015).

Neretai viešojo sektoriaus organizacijose stokojama vidinio karjeros planavimo, todėl tai mažiau motyvuoja personalą (Židonis ir Jaskūnaitė 2009). Personalo karjerą viešajame sektoriuje riboja tai, kad

stokojama darbuotojų įgūdžių, interesų ir poreikių derinimo su organizacijų poreikiais. Karjeros kelias viešajame sektoriuje paprastai būna numatytas ir labiau neformalus nei struktūrizuotas. Personalo karjeros kelių nenumatymą viešosiose organizacijose dažnai lemia vadovų aplaidumas dėl darbuotojų karjeros valdymo (Vermeulen 2015).

Efektyvumo siekiančios organizacijos yra suinteresuotos savo personalo narių profesiniu tobulėjimu, todėl betarpiškai rūpinasi darbuotojų karjera ir siūlo jiems karjeros projektavimo programas. Karjeros projektavimas padeda susieti darbuotojo profesinio augimo planus su organizacijos tikslais, o tai formuoja aukštesnę naudą tiek organizacijai, tiek jos nariams. Kai darbuotojų karjera yra tiesiogiai susijusi su darbdaviu – t. y. organizacija, jie intensyviau domisi atsiradusiomis problemomis, dalyvauja jų sprendimo procese, įsitraukia į sėkmingos veiklos užtikrinimą. Tokiems darbuotojams rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių ugdymas. Šiuo atveju esminė organizacijos užduotis yra suteikti paramą darbuotojams, siekiantiems karjeros, apmokyti juos (Stancikienė 2009).

Organizacijos pasiekia tikslus, sėkmingai valdydamos žmones ilgą laiką. Vadovai stengiasi ugdyti darbuotojus per karjeros projektavimo praktiką. Tokie bandymai – nesumenkinant asmeninės atsakomybės už karjerą, bet priimant karjeros savivaldą kaip besiformuojančią profesinio elgesio rūšį – pabrėžia, kad karjera nevyksta vakuume, o yra apgalvotai projektuojamas procesas. Taigi, organizacijos turėtų susieti individo karjeros lūkesčius su organizacijos darbo jėgos poreikiais (Hernaus et al. 2019).

Organizacijos atlieka svarbų vaidmenį, darbuotojams plėtojant karjerą. Karjeros plėtros planavimui dėmesį skirianti organizacija turi didelę galimybę gauti aukštą produktyvumą iš tinkamai apmokytos, kvalifikuotos ir talentingos darbo jėgos. Personalo karjeros projektavimas reiškia gerai suplanuotą karjeros plėtros programą, kuri apima talentų valdymą, veiklos vertinimą, tobulėjimo veiklą, perkėlimo ir paaukštinimo galimybes. Organizacijos, siekdamos informuoti darbuotojus apie galimybes ir padėti planuoti, naudoja tokias priemones, kaip karjeros seminarai, karjeros informacinis biuletenis ir karjeros konsultacijos (Gyansah and Guantai 2018). Viešosiose organizacijose gali būti naudojamos įvairios personalo karjeros projektavimo ir valdymo praktikos (3 lentelė).

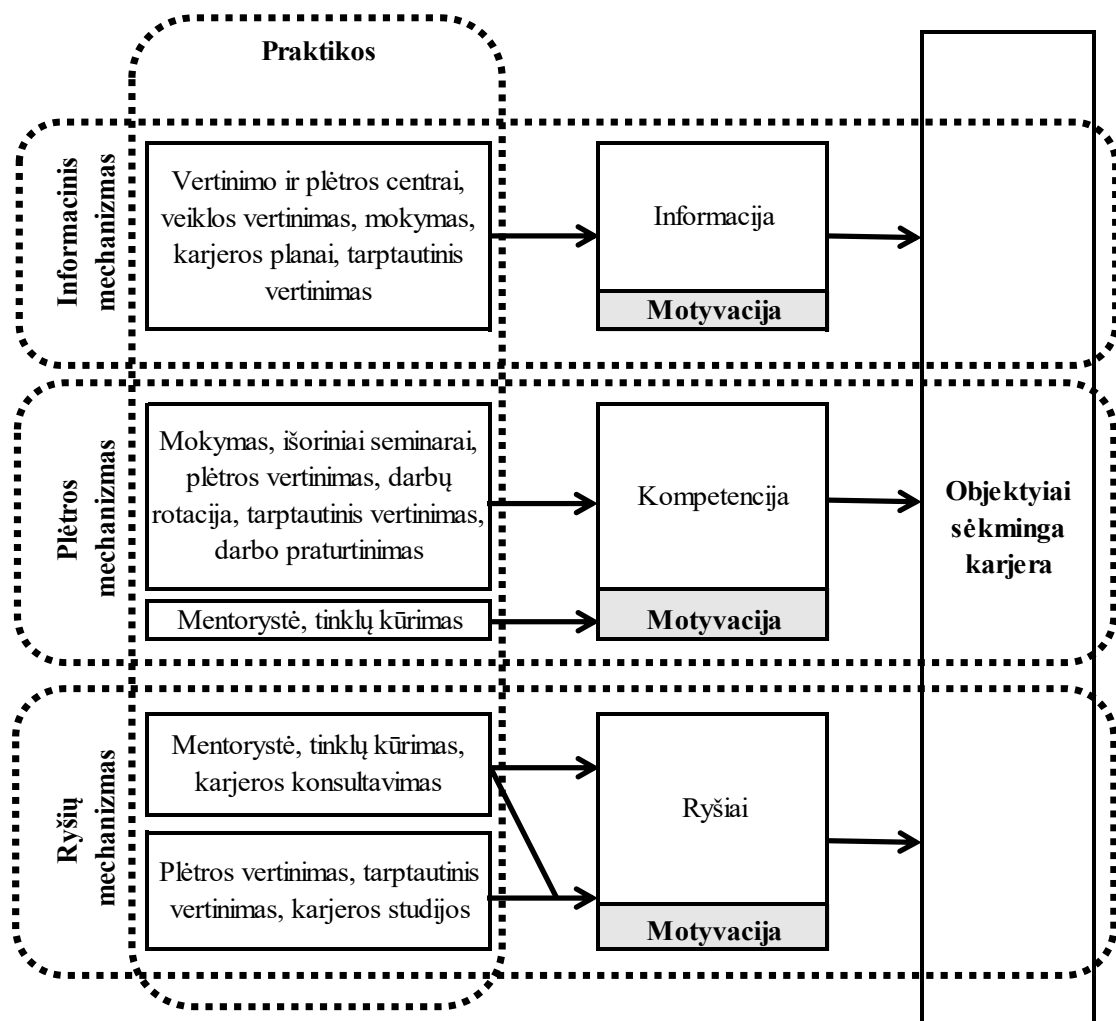
3 lentelė. Personalo karjeros projektavimo ir valdymo praktikos

Praktika	Apibūdinimas
Specialios karjeros valdymo užduotys	Užduotys, suteikiančios patirties ir įgalinančios asmeninį bei profesinį tobulėjimą.
Kryžminiai projektai	Darbo grupės, sudarytos iš asmenų, turinčių skirtingą funkcinę bazę, kurie sprendžia sudėtingus organizacinius klausimus.
Darbo apmokymai	Nurodo struktūrizuotą arba nestruktūruotą mokymo sistemą, kuri vyksta darbo vietoje.
Projekto komandinis darbas	Laiko apribojimas ir sutelktas bendradarbiavimas atliekant užduotis, reikalaujančias daug sprendimo ir patirties
Oficialios tinklo schemas	Dalyvavimas organizaciniuose renginiuose ir susirinkimuose, narystė profesinėse draugijose ar dalyvavimas profesinėse konferencijose.
Oficialūs karjeros planai	Organizacijos tikslų ir individo tikslų derinimo veikla.
Vystymosi centrai	Išsivystę iš vertinimo centrų; orientuoti į bendrą darbuotojų, ruošiamų ateities vaidmenims, tobulėjimą.
Planuojama darbo rotacija	ŽI įrankis, skirtas supažindinti darbuotojus su įvairesne darbo patirtimi.
Tarptautinės darbo užduotys	Galimybė įgyti tarpkultūrinio ir asmeninio augimo patirties.

Praktika	Apibūdinimas
Koučingas	Aktyvus organizacijos dalyvavimo asmenų karjeroje ir planavimo elementas, kuriame atsižvelgiama į asmens raidą.
Mentorystė	Plėtos (konsultavimo) programa, per kurią vyresnysis vadovas konsultuoja vadovo potencialą turintį asmenį.
Kompiuteriniai paketai / el. mokymasis	Simuliacinės arba mokymosi priemonės profesiniam tobulėjimui.

Cit. pagal T. Hernaus et al. (2019, 88).

Organizacinio karjeros valdymo ir projektavimo praktikų ir objektyviai sėkmingos karjeros sąryšis atsispindi 2 paveiksle. Šias praktikas galima skirstyti pagal informacinio, plėtos ir ryšių mechanizmų kriterijus.



Cit. pagal S. Bagdadli and M. Gianecchini (2019, 364).

2 pav. Organizacinio karjeros valdymo ir projektavimo praktikų ir objektyviai sėkmingos karjeros sąryšis

Organizacija gali naudoti tas karjeros plėtojimo programas, kurios geba tenkinti atskirų darbuotojų poreikius. Formuojant individualios karjeros planą, reikia jį raštiškai įforminti dokumentuose. Individualios karjeros plane turi būti pateiktas išplėstas kvalifikacijos apibrėžimas, suformuluoti karjeros tikslai, pateikiami pokalbio apie karjerą rezultatai, atsispindėti karjeros seminaro rezultatai (Rupeikienė ir kt. 2010). Individualūs karjeros planai organizacijoms svarbūs, kadangi (Petkevičiūtė 2013):



- Leidžia neatsilikti nuo inovacijų.
- Padeda minimizuoti kaštus, siejamus su personalo kaita.
- Sudaro sąlygas formuoti ir palaikyti tinkamus santykius su personalu.

Paresashvili et al. (2019) atliko karjeros galimybių švietimo įstaigose tyrimą ir nustatė, kad švietimo įstaigoms pasižymi šiais karjeros projektavimo ypatumais: švietimo sferoje dirba didelė dalis žmonių, kurie perėjo atranką konkurso būdu, darbuotojams būdingi žemi darbo ir karjeros lūkesčiai, kas mažina švietimo institucijų patrauklumą siekti jose karjeros. Kolegų paaukštinimas ne visada yra objektyvus, profesinės kvalifikacijos kėlimas nebūtinai yra susietas su darbo užmokesčio didinimu, o tai mažina švietimo darbuotojų susidomėjimą kelti profesinę kvalifikaciją.

Viešojo sektoriaus darbdaviai gali paskatinti savo darbuotojus kurti metinius plėtros tikslus ir teikti skatinančias darbo užduotis, formuoti mentorystės programas, suderintas su mažiau patyrusiais darbuotojais, ir praturtinti jų darbo turinį. Tokios iniciatyvos vertingos ir jaunesniems, ir vyresniems darbuotojams. Karjeros projektavimas vyresnio amžiaus darbuotojams yra gyvybiškai svarbus, tačiau vadovai gali padaryti klaidingą išvadą, kad investicijos į pagyvenusius darbuotojus duos nepakankamos naudos. Tokie sprendimai gali būti pagrįsti dviem abejotinomis prielaidomis: kad dauguma šių darbuotojų greitai išeis į pensiją ir kad trumpalaikės išmokos neatpirks išlaidų. Apsišvietę vadovai išvengia tokio trumparegiško mąstymo (Condrey 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad karjera nevyksta vakuume, o yra apgalvotai projektuojamas procesas. Karjeros projektavimas ir valdymas yra viena iš svarbiausių ŽIV veiklų. Organizacinės karjeros projektavimo sistema nustato esminius principus, kuriais remiantis darbuotojai siekia karjeros organizacijoje. Personalo karjeros projektavimas ir valdymas padeda subalansuoti darbuotojų ir organizacijos poreikius. Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, karjeros projektavimas yra susijęs su organizacine intervencija. Žvelgiant iš individo perspektyvos, karjeros projektavimas yra procesas, kurio metu asmenys kuria, įgyvendina ir stebi savo karjeros tikslus ir strategijas. Neretai viešojo sektoriaus organizacijose stokojama vidinio karjeros planavimo, todėl tai mažiau motyvuoja personalą. Personalo karjerą viešajame sektoriuje riboja tai, kad stokojama darbuotojų įgūdžių, interesų ir poreikių derinimo su organizacijų poreikiais. Viešosiose organizacijose gali būti naudojamos įvairios personalo karjeros projektavimo ir valdymo praktikos, kurių svarbiausios yra individualūs karjeros planai.

#### **1.4. Vadovų karjeros projektavimo specifika viešajame sektoriuje ir švietimo sistemoje**

Kalbant apie vadovų karjeros projektavimo ypatumus viešajame sektoriuje, pirmiausiai reikia atsižvelgti į šių subjektų veiklos specifiką, nes ji turi įtakos vadovų karjeros galimybėms.

Organizacijos valdymas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, susijusių su organizacine sėkme ir veiklos veiksmingumu (Pastusiak et al. 2016).

Vadovai yra organizacijos valdymo subjektai, nuo kurių veiklos kokybės priklauso organizacijos efektyvumas ir rezultatai. Pabrėžiama, kad viešojo sektoriaus vadovai pasižymi kolektyvine orientacija, kuria siekiama kurti viešąsias gėrybes (Zandberg and Nieto Morales 2019). Šiuolaikinėse viešosiose organizacijose visose valdymo dimensijose auga talentingų, gerai paruoštų vadovų poreikis, o vadovavimo efektyvumas tampa vienu reikšmingiausių organizacinės veiklos sėkmės aspektu (Župerkienė 2010; Schmid and Mitterreiter 2021).

Viešojo sektoriaus vadovai yra jungtis tarp politinių ir biurokratinių darbuotojų. Jie atlieka svarbų vaidmenį kasdienėje veikloje, įskaitant tokias pareigas, kaip paslaugų teikimo stebėjimas ir politikos bei biudžeto terminų laikymasis (Zandberg and Nieto Morales 2019). Viešojo sektoriaus vadovai atlieka reikšmingą vaidmenį strateginiame vyriausybinių organizacijų procese (Boston 2011). Viešojo sektoriaus organizacijoms vadovaujantys subjektai (vadovai) gali atlikti pagrindinį vaidmenį, skatinant organizacijos reagavimą, inovacijas ir politikos atnaujinimą (Chen et al., 2017). Viešojo sektoriaus vadovai siekia kurti viešąją vertę ir pasiekti organizacinius bei politikos tikslus. Tai reiškia, kad tokius vadovus skatina siekis įgyvendinti kolektyvinius tikslus ir patenkinti viešojo sektoriaus lūkesčius (Zandberg and Nieto Morales 2019).

V. Grublienė ir kt. (2005) pripažįsta, kad viešojo sektoriaus vadovai yra tarpininkai tarp vyriausybės ir personalo. Jie turi užtikrinti, kad abi pusės būtų patenkintos, abipusiai interesai būtų tinkamai suderinti. Todėl direktoriai turi mokėti priimti „iš viršaus“ inspiruojamus pokyčius ir įgyvendinti jų virsmą ir subalansuoti tokiu būdu, kad šie pokyčiai sutaptų su organizacijos personalo narių „iš apačios“ pasireiškiančiomis iniciatyvomis.

Reikšmingiausiu viešosios organizacijos vadovo bruožu tampa gebėjimas susitvarkyti su pokyčiais (Grublienė ir kt. 2005; Petkevičiūtė 2007; Condrey 2010; Navickaitė 2012; Mečkauskienė ir Želvys 2012; Baranauskas ir Zasčiurinskaitė 2013; Petkevičiūtė 2017; Schmid and Mitterreiter 2021). N. Petkevičiūtė (2007) konstatuoja, kad vadovo karjera yra siejama su sparčiai kintančia darbo aplinka, kuri kelia reikalavimus vadovo tolerancijos neapibrėžtumui, lankstumui ir įvairesnėms vidinėms ir išorinėms socialinėms sąveikoms. Viešosios organizacijos lygmeniu pasireiškiantiems pokyčiams labai reikšmingas vadovo vaidmuo, nes išorinė organizacijos aplinka tikisi iš vadovų, kad šie taps pokyčių skatinamąją jėgą savo vadovaujamosse įstaigose, nežiūrint to, kas bus pokyčių iniciatyvos šaltinis ar kokie pokyčiai bus vykdomi (Navickaitė 2012). Vadovo veikla stimuliuoja tobulinti išskirtines, pokyčiams ir neapibrėžtumų kupinai aplinkai tinkamas kompetencijas. Labai reikšmingas yra ir adekvatus vadovo ir jo veiklos santykio supratimas (Petkevičiūtė 2017).

Nustatyta, kad viešųjų organizacijų vadovų elgesį motyvuoja jų esamos ir suvokiamos karjeros galimybės (Zandberg and Nieto Morales 2019; Schmid and Mitterreiter 2021). Karjeros perspektyvos lemia viešojo sektoriaus įstaigų vadovų motyvaciją tobulėti. Todėl vadovų karjeros galimybių sudarymas yra svarbi organizacijos ŽIV dalis (Melnikova 2014).

Organizacinės karjeros valdymas reiškia veiklą, kurią organizacijos atlieka, siekdamas palaikyti savo darbuotojų karjeros plėtrą, padedant jiems gauti paaukštinimą ir atlyginimą bei padėti jiems pereiti į vadovaujančias pareigas (Bagdadli and Gianecchini 2019). Efektyvus organizacinės karjeros valdymas turi apimti ne tik pavaldinių, bet ir vadovų karjeros projektavimą. Tai svarbu dėl to, kad tinkamai suprojektuotos karjeros valdymo sistemos formuoja sąlygas organizacijoms iškelti į aukščiausius valdymo lygmenis darbuotojus (vadovus), kurie geba generuoti ir realizuoti inovatyvias idėjas, leidžiančias adaptuotis prie sparčiai kintančios aplinkos (Raudeliūnas ir Valickas 2018).

Organizacijose vadovams suinteresuotosios šalys suteikia įgaliojimus plėtoti ir valdyti darbuotojų karjeros kelius. Siekiant šio tikslo, personalo vadybininkai dažnai dirba kartu su tiesioginiais vadovais planuodami ir rengdami įvairių tipų karjeros programas, kad būtų pasiekta pusiausvyra tarp asmenų karjeros poreikių (Ismail et al. 2016). Visgi nors vadovai turi įtakos savo pavaldinių karjeros keliams, tačiau ir patys vadovai projektuoja savo karjerą.

Vadovo karjera – tai „vadybinės kompetencijos plėtra ir efektinga jos integracija į organizacijos veiklos rezultatus, [o] <...> vadovo karjeros vystymasis – tai <...> strategijos, gerinančios organizacijos veiklos rezultatus“ (Petkevičiūtė 2007, 93). Vadovų karjeros valdymas yra tiek konkrečiai personalo karjeros valdymo dalis, tiek platesniu požiūriu organizacijos ŽIV integrali dalis (Melnikova 2014; Schmid and Mitterreiter 2021). Vadovo karjera yra nuolat besitęsiantis procesas, siejama su jo profesine veikla. Tik pats vadovas gali įvertinti savo kaip vadovavimo grandies subjekto karjerą, t. y. priimti sprendimą, ar jaučia pasitenkinimą, atlikdamas vadovo darbą, ar patiria savirealizaciją ir vidinį pasitenkinimo jausmą vykdoma veikla (Petkevičiūtė 2007).

Vadovo karjerą veikia tiek jo individualios savybės, tiek ir vykdomos veiklos pobūdis. Šiuolaikinis vadovo darbas reikalauja kokybiškai naujų įgūdžių – tokių, kaip tarpasmeninių ir tarpkultūrinių santykių valdymas, emocijų valdymas, gebėjimas mokytis ir kt. Todėl labai reikšmingos paties vadovo nuostatos dėl karjeros, kuri stimuliuoja vadovą pokyčiams tiek vadybinės kompetencijos, tiek ir socialinės sąveikos sferose (Petkevičiūtė 2007).

Viešajame sektoriuje vadovams siekti karjeros yra sudėtinga dėl to, kad jų karjeros keliai yra apriboti. Jeigu viešojo sektoriaus organizacija nėra didelė, tai joje yra mažai valdymo lygmenų, todėl vadovams sunku kilti vertikaliais karjeros laiptais. Didesnėje viešojoje įstaigoje galima kilti iš žemiausio valdymo lygmens į vidurinį ir aukščiausiąjį. Pasiekus aukščiausiąjį laiptelį tokioje organizacijoje, vertikalios karjeros galimybės tampa išsemtos. Visgi ir čia įmanomas kitas karjeros kelias – tapti kitos viešosios įstaigos vadovu (direktoriumi), ką galima sieti su horizontalios karjeros perspektyvomis.

Viešojo sektoriaus vadovų karjera kai kuriose viešojo valdymo srityse yra sudėtinga ir dėl to, kad jie skiriami į vadovaujančias pareigas tam tikrai kadencijai. Tai gali sumažinti vadovaujančio personalo motyvaciją siekti geresnių organizacijos darbo rezultatų, nes vadovavimą įstaigai riboja terminuotos pareigos (Schmid and Mitterreiter 2021).

Esminiai sėkmingo vadovų karjeros vystymosi veiksniai atsispindi 4 lentelėje.

4 lentelė. Esminiai sėkmingo vadovų karjeros vystymosi veiksniai

Veiksniai	Detalizavimas
Delegavimas (užduoties pavedimas)	Įgyvendinamas atliekant šiuos veiksmus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• apibrėžiant naujos darbo užduoties iššūkio elementus;</li> <li>• nustatant specifines darbinės užduotis, turinčias poveikį karjerai, kai vadovas turi galimybę patirti atitinkamus iššūkio elementus;</li> <li>• įveikiant sudėtingus išbandymus ir jų daromą poveikį karjerai.</li> </ul>
Socialinė sąveika / tarpasmeninė komunikacija	Vadovo tarpasmeninės komunikacijos, veikiančios jo veiklos veiksmingumą ir tobulėjimą, yra plėtojamos keliomis kryptimis: su mentoriumi, su aukščiausio lygmens vadovais ir / arba su kolegomis.
Mokymas ir mokymasis	Formalus mokymas privalo apimti tokias įvairias temas, kaip išorinės aplinkos iššūkių valdymas, mokymasis veikloje ir lyderiavimo gebėjimų plėtojimas.

Sudaryta autorės pagal N. Petkevičiūtę (2007, 99-105).

N. Petkevičiūtės (2007) nuomone, šiuolaikinėse organizacijose yra itin aktualu paruošti ir integruoti vadovų karjeros programas, išskirtinį dėmesį kreipiant užduočių delegavimui, socialinei sąveikai, taip pat mokymui ir mokymuisi. Kartu reikia įvertinti vadovo karjeros plėtojimą, kaip integruotą organizacijos veiklos efektyvumo didinimo elementą.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus vadovai yra tarpininkai tarp vyriausybės ir personalo. Reikšmingiausiu viešosios organizacijos vadovo bruožu tampa gebėjimas susitvarkyti su pokyčiais. Viešųjų organizacijų vadovų elgesį ir motyvaciją tobulėti skatina jų suvokiamos karjeros galimybės. Tik pats vadovas gali įvertinti savo kaip vadovavimo grandies subjekto karjerą. Viešajame sektoriuje vadovams siekti karjeros sudėtinga dėl to, kad jų karjeros keliai yra apriboti. Jeigu viešojo sektoriaus organizacija nėra didelė, tai joje yra mažai valdymo lygmenų, todėl vadovams sunku kilti vertikaliais karjeros laiptais. Viešojo sektoriaus vadovų karjera kai kuriose srityse yra sudėtinga dėl to, kad jie skiriami į pareigas tam tikrai kadencijai. Viešosiose organizacijose reikia parengti ir integruoti vadovų karjeros programas, išskirtinį dėmesį fokusuojant į užduočių delegavimą, socialinę sąveiką, mokymą. Tinkamai suprojektuotos karjeros valdymo sistemos formuoja sąlygas organizacijoms iškelti į aukščiausius valdymo lygmenis darbuotojus (vadovus), kurie geba generuoti ir realizuoti naujas idėjas.

## 1.5. Užsienio šalių patirtis projektuojant švietimo įstaigų vadovų karjerą

Specifinė ir itin reikšminga viešojo valdymo sritis yra švietimas (Barnes et al. 2021; Survutaitė 2021a ir b; Dacholfany et al. 2018; Melnikova 2014). Švietimas yra pagrindinis kapitalas, nuo kurio priklauso tautos pažanga ir vystymasis, nes per išsilavinimą gali būti ugdomas kiekvieno individo potencialas ir išteklių (Dacholfany et al. 2018). Švietimo sritis dažnai reformuojama, siekiant kuo

geresnio viešosios vertės (per švietimo ir ugdymo prizmę) generavimo ir mokymo tikslų įgyvendinimo (Navickaitė 2012). Daugumoje šalių iš esmės egzistuoja trijų tipų švietimo organizacijos: viešosios įstaigos (mokyklos ir valstybinės aukštojo mokslo įstaigos, regioniniai mokymo centrai), komercinės organizacijos (pavyzdžiui, ribotos atsakomybės bendrovė, registruota bendrovė), ne pelno organizacijos (pvz., fondai) (Keczer 2014). Viešosios švietimo įstaigos laikomos integruota viešojo sektoriaus dalimi.

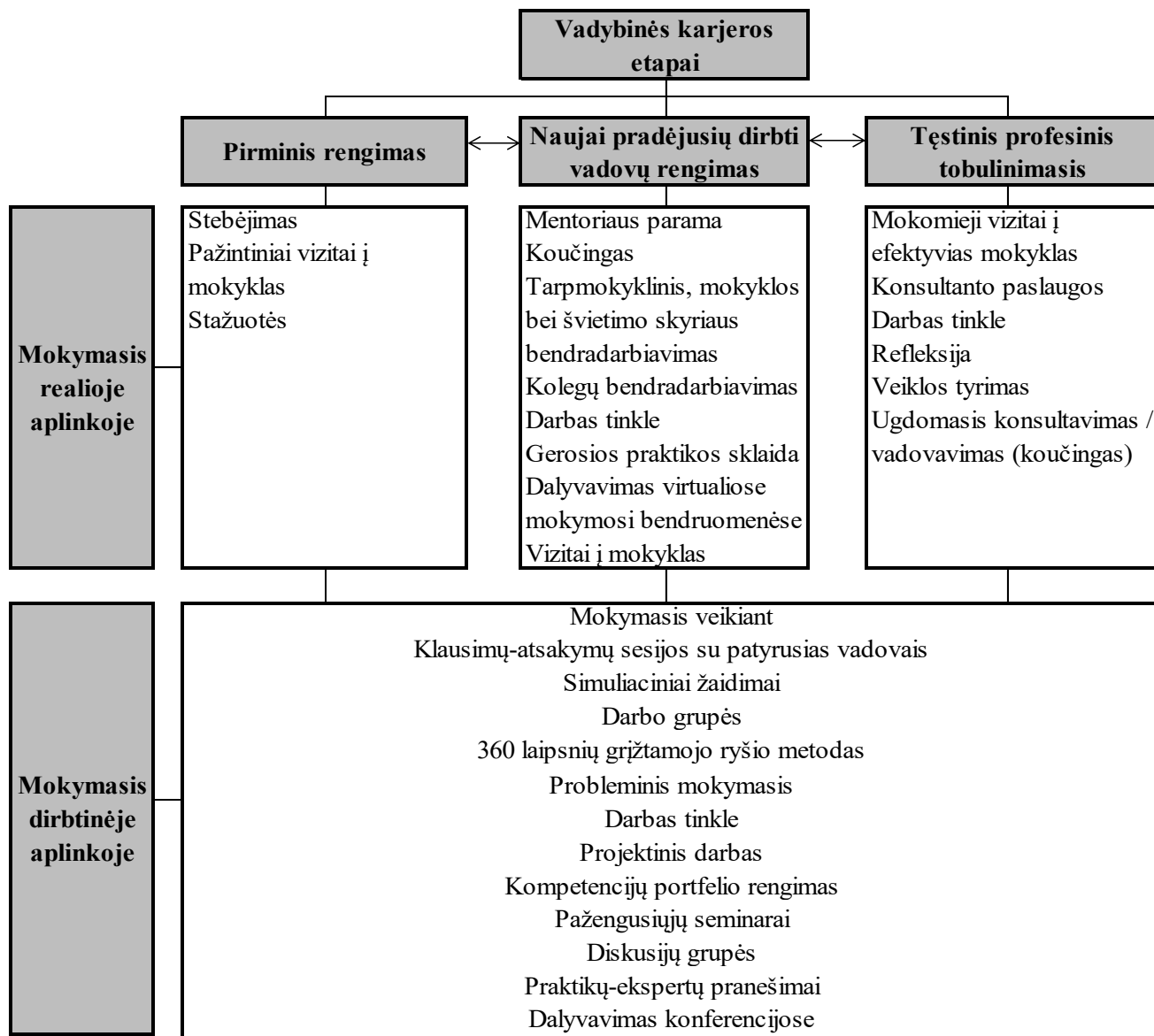
Vadovas daro reikšmingą įtaką švietimo įstaigos veiklai. Švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovas traktuojamas, kaip „asmuo, turintis daugiausia valdžios ir atsakomybės mokykloje. Tikimasi, kad vadovas turės vadybos gebėjimų, sugebės profesionaliai vadovauti, kurs sąlygas ir skatins visą bendruomenę siekti aukštų rezultatų“ (Survutaitė 2021a, 2). Švietimo įstaigos vadovas yra atsakingas ne tik už mokyklos kaip organizacijos vadybos procesus – veiklos planavimą, organizavimą, valdymą, kontrolę, bet ir už teigiamo organizacinio klimato palaikymą, vadovavimo lyderystę, švietimo bendruomenės narių įtraukimą, mokyklos kaip nuolat besimokančios organizacijos formavimą ir kt. (Padgurskytė 2020). Švietimo įstaigų vadovams dažnai tenka inicijuoti praktinius švietimo reformos realizavimo aspektus, todėl jų santykis su švietimo pokyčiais veikia per iniciatyvų „iš viršaus“ transformavimo į žemesnį lygmenį prizmę (Mečkauskienė ir Želvys 2012).

Vadovavimas švietimo įstaigoje – tai „organizacijos vadovo optimalių kryptingų pastangų visuma, nuteikianti mokyklos bendruomenę veiklai, siekiant organizacijos efektyvumo“ (Melnikova 2008, 105). R. Baranauskas ir I. Zasčiurinskaitė konstatuoja, kad „vadovavimas švietimo įstaigoms tampa vis svarbesnis ir daro vis daugiau įtakos ugdymo rezultatams <...>. Švietimo įstaigų vadovai turi būti pasirengę veiklos kaitai, kuri užtikrintų mokslo pažangą, atitiktų darbuotojų ir besimokančiųjų lūkesčius, patenkintų poreikį įgyti pačių naujausių žinių, sudarytų sąlygas ir galimybes tobulėti“ (2013, 109). Taigi šiuolaikiniam švietimo įstaigos vadovui reikalingos kompetencijos, adekvačios aplinkos pokyčiams. Šias kompetencijas būtina ugdyti. Mokyklos direktoriui reikia vadovauti organizacijai, kurios veikla savita – nuolatinė sąveika su naujausiomis žiniomis, jų įtraukimu į mokymo turinį. Plėtojant pasidalytąją lyderystę, reikia asmeninio pavyzdžio, bendruomenės narių integravimo į švietimo įstaigos procesus. Nuolatinė kaita švietimo įstaigos aplinkoje ir už jos ribų aktualizuoja vadybinių, lyderio kompetencijų poreikį (Liukinevičienė ir Antanavičienė 2018).

J. Melnikova (2014) švietimo įstaigų vadovų kompetencijų ugdymą sieja su individo karjeros koncepcija. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų ugdymas pasireiškia sistemiškai, remiantis švietimo įstaigų direktorių poreikiais skirtinguose karjeros etapuose. Nuostata į švietimo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimą kaip į karjeros kelią sąlygoja kompetencijų kėlimo, siejamo su karjeros etapais, modelį. S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018) daro prielaidą, kad kompetencijomis pagrįstas karjeros projektavimas padeda vadovui geriau suvokti, ko jis stokoja siekiant tobulėti ateityje. V. B. Fominienė ir A. Abračinskaitė (2015) kalba apie modernią karjeros kompetenciją, sudarytą iš keturių dimensijų –

asmeninės, socialinės, mokymosi bei profesinės – sistemos, kurią galima pritaikyti ir švietimo įstaigų vadovų karjeros kontekste.

J. Melnikova (2011) pateikia mokyklos vadovų karjeros etapų ir kompetencijos tobulinimo teorinį modelį (3 pav.). Remiantis juo, galima teigti, kad priklausomai nuo vadybinės karjeros etapo (pirminio rengimo, naujai pradėjusių dirbti vadovų rengimo ir tęstinio profesinio tobulinimosi), vadovas privalo imtis mokymosi realioje ir dirbtinėje aplinkose metodų. Iš čia seka išvada, kad kompetencijų ugdymas turi būti suderintas su tuo, kokiame karjeros etape yra švietimo įstaigos vadovas – tai gali turėti tolesnės įtakos jo vadybinės karjeros raidai ateityje.



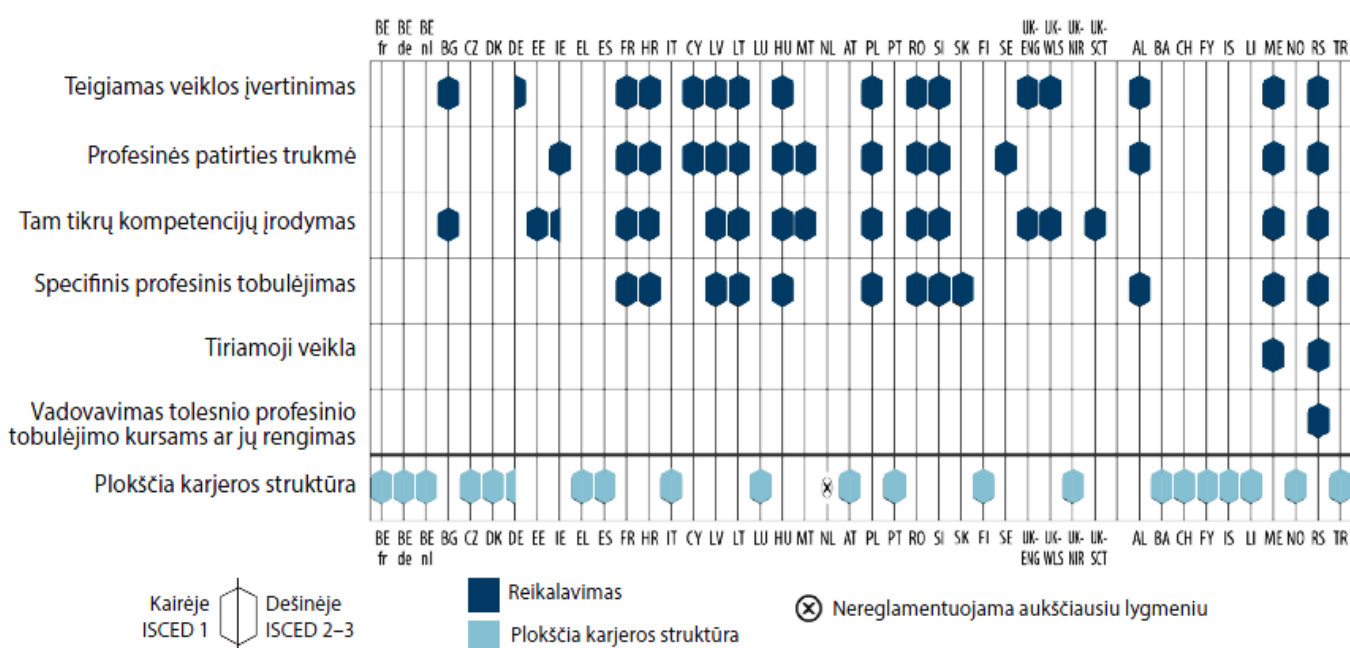
Sudaryta pagal J. Melnikova (2011, 83; 2012, 86).

3 pav. Mokyklos vadovų karjeros ir kompetencijos tobulinimo teorinis modelis

Vadovais mokyklose skirtingose užsienio šalyse gali dirbti paskirti asmenys iš išorės ir / arba švietimo įstaigos atėję žmonės, kurie kilo karjeros laiptais nuo mokytojų iki vadovaujančių pareigų. Todėl labai svarbų vaidmenį įgyja mokytojų profesinis tobulėjimas, sudarantis sąlygas jiems užimti

vadovaujančias pareigas. H. Niemi (2015) teigia, kad mokytojo profesinį tobulėjimą galima apibrėžti įvairiai. Daugelis tyrėjų jį vertina kaip procesą, kuris vyksta, kai mokytojai baigia mokytojų rengimo institutus, dirba mokyklose. Beje, profesinis tobulėjimas prasideda daug anksčiau, kol mokytojai vis dar tęsia savo profesinį rengimą. Europos Komisijoje pabrėžiama, kad mokytojų profesinis tobulėjimas turėtų būti remiamas 3 etapų modeliu: pirminis mokytojų rengimas, įvadinis (naujiems mokytojams, 3-5 metai po studijų baigimo) ir mokytojų kvalifikacijos tobulinimas. Šis tęstinumas palaiko mokytojų tobulėjimą visą karjerą ir sudaro sąlygas užimti galimas vadovaujančias pareigas švietimo įstaigose (Niemi 2015).

Praktika rodo, kad Europos šalys naudoja skirtingus modelius mokytojų (tarp jų ir mokyklų vadovų) karjerai vystyti. Dalyje Europos šalių švietimo sistemų pasireiškia vieno lygmens karjeros modelis (plokščia karjeros struktūra), kai mokytojas negali įgyti aukštesnio lygmens kvalifikacijos, o darbo užmokestis labiausiai priklausomas nuo turimo darbo stažo ir įgyto išsimokslinimo. Kitose Europos šalių švietimo sistemose (tarp jų ir Lietuvoje) naudojami daugiapakopės karjeros modeliai, kuomet karjeros lygmenys būna išreiškiami augančio sudėtingumo ir atsakomybės tvarka, o darbo užmokesčio dydis yra susietas su veiklos kokybės vertinimu ir didesne kvalifikacija (Zablackė 2020). Bendrojo ugdymo mokytojų paaukštinimo į aukštesnį karjeros lygmenį kriterijai atsispindi 4 paveiksle. Galima akcentuoti, kad Lietuvoje naudojami tokie kriterijai, kaip teigiamas veiklos įvertinimas, profesinės patirties trukmė, tam tikrų kompetencijų įrodymas, specifinis profesinis tobulėjimas. Šie kriterijai būdingi ir tokioms Europos šalims, kaip Prancūzija, Vengrija, Latvija, Lenkija, Rumunija, Slovėnija ir Kroatija.



Sudaryta pagal R. Zablackė (2020, 5).

4 pav. Bendrojo ugdymo mokytojų paaukštinimo į aukštesnį karjeros lygmenį kriterijai

Didžiausiu kiekiu kriterijų pasižymi Serbija (6 kriterijai) ir Juodkalnija (5 kriterijai). Estijoje yra iš viso tik vienas reikalavimas (tam tikrų kompetencijų įrodymas). Negalima teigti, kad tarp bendrojo ugdymo mokytojų paaukštinimo į aukštesnį karjeros lygmenį kriterijų ir modelių (plokščia ar daugiapakopė struktūra) egzistuoja aiškus ryšys. Reikalavimai kandidatams į švietimo įstaigos vadovo pareigas Europos šalyse detalizuojami 5 paveiksle.

	Šalys	Reikalavimai	Kiti reikalavimai
Europos šalys	Lietuva, Graikija, Kipras, Turkija	Pedagoginio darbo patirtis, vadovaujamo darbo patirtis	Lietuvoje reikalaujama lyderystės ir vadovavimo gebėjimų, Graikijoje ir Kipre ieškoma charizmatinių lyderių
	Malta, Islandija, Rumunija	Pedagoginio darbo patirtis, vadovaujamo darbo patirtis, specialių mokyklų vadovų kursų baigimas, minimalus kitos oficialios kalbos mokėjimas	Maltoje pretendentas turi būti 4 m. dirbęs mokyklos vadovo padėjėju, skyriaus viršininku, įtraukiojo švietimo koordinatoriumi ar mokyklos konsultantu
	Latvija, Nyderlandai, Norvegija	Mokytojo kvalifikacija	Norvegijoje naudojami vietos valdžios numatyti reikalavimai vadovaujamo darbo patirčiai
	Švedija	Mokyklų vadovų mokymai, įgytos žinios apie švietimą	Nuo 2010 m. reikalaujama baigti specialų universiteto lygmens mokomąjį kursą
	Danija, Airija, Liuksemburgas, Škotija, Kroatija, Airija	Pedagoginio darbo patirtis	Škotijoje svarbūs lyderystės ir vadybiniai įgūdžiai
	Suomija, Lenkija, Vokietija, Bulgarija, Ispanija, Portugalija, Lichtenšteinas	Pedagoginio darbo patirtis, mokyklų vadovų mokymai	Suomijoje mokymus gali atstoti esama vadovaujamo darbo patirtis
	Prancūzija, Slovėnija, Estija, Italija	Pedagoginio darbo patirtis, mokyklų vadovų mokymai	Pedagoginio darbo patirtis švietime ne mažesnė kaip 5 m. Slovėnijoje – patarėjo, konsultanto arba 5 m. mentoriaus patirties
	Austrija, Vengrija, Slovakija	Pedagoginio darbo patirtis, mokyklų vadovų mokymai	Mokyklų vadovų kursai gali būti baigti paskyrus į pareigas

Sudaryta pagal L. Liukinevičienė ir L. Antanavičienė (2018, 36).

5 pav. Reikalavimai kandidatams į švietimo įstaigos vadovo pareigas Europos šalyse

Lietuvoje, kaip, beje, ir Graikijoje, Kipre, Turkijoje, reikalavimai yra tokie, kaip pedagoginio darbo patirtis, vadovaujamo darbo patirtis. Be to, Lietuvoje reikalaujama lyderystės ir vadovavimo gebėjimų, Graikijoje ir Kipre ieškoma charizmatinių lyderių. Reikia pastebėti, kad daugumoje Europos šalių vyraujantis reikalavimas kandidatams į švietimo įstaigų vadovus – pasižymėti reikiama pedagoginio darbo patirtimi, kurios trukmė gali varijuoti nuo 3 metų (Bulgarija, Estija, Prancūzija,



Slovėnija, Italija) iki net 17 metų (Kipras). Dalyje Europos šalių naudojami papildomi kriterijai pretendams į vadovaujančias pareigas. Baltijos šalių kontekstui būdinga tai, kad Latvijoje reikalaujama mokytojo kvalifikacijos, Estijoje – būtini švietimo įstaigų vadovų kursai prieš užimant vadovaujančias pareigas, Lietuvoje – vadovo darbo patirtis, Estijoje ir Lietuvoje – dar ir pedagoginio darbo patirtis. Anot L. Liukinevičienės ir L. Antanavičienės (2018), paradoksas – nors Europos šalyse jaučiamas kompetentingų švietimo įstaigų vadovų stygius, tačiau reikalavimai kandidatams į švietimo įstaigų vadovų pareigas dažniausiai griežtėja ir kinta. Net 21 Europos šalyje pasireiškia reikalavimas, kad būsiami mokyklų vadovai baigtų švietimo įstaigų vadovų mokymus. Beje, Lietuvoje ir Latvijoje tokio reikalavimo nėra.

Daugelio Europos šalių švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemose yra gana griežtai identifikuojami ir atrenkami dalyviai, norintys užimti vadovų pareigas. Kandidatai turi įrodyti, kad yra pasirengę eiti vadovaujančias pareigas. Pasirengimo šioms pareigoms kvalifikacija paprastai yra privalomas reikalavimas. Daugelio Europos šalių sistemose įvadinės į direktoriaus pareigas programos remiasi ankstesniu mokymusi, sukauptu kitose srityse. Tokio tęstinumo nebuvimas mažina šių sistemų efektyvumą (A Professional Learning Continuum for School Leadership in the Irish Context 2018).

Švietimo įstaigos direktoriaus tolimesnės karjeros galimybės po vadovaujančios veiklos varijuoja. Daugelyje Europos šalių asmuo į vadovaujančias pareigas mokykloje įdarbinamas, pasitelkiant terminuotą darbo sutartį (vyksta įdarbinimas kadencijų pavidalu), o po jos grįžta dirbti į mokytojo vietą arba jam nustatoma aukštesnio valdymo lygmens švietimo srityje vieta (Liukinevičienė ir Antanavičienė 2018). Švietimo įstaigų vadovų karjeros galimybės Europos šalyse detalizuojamos 6 paveiksle. Kaip matyti, Lietuvai būdingas konkursinis egzaminas. Sutartis su direktorium sudaroma terminuotam laikui. 2017 metais buvo įvesta 5 metų kadencija švietimo įstaigų vadovams (*Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės 2020*).

Baigę vadovo darbą (po kadencijos), mokyklų direktoriai Lietuvoje gali dirbti mokytojo darbą ar kitokį darbą. Tenka sutikti su mintimi, kad bendrojo lavinimo mokyklų vadovų karjeros tęstinumo galimybės, jiems nebetęsiant vadovų karjeros ar pasibaigus kadencijoms, nėra tinkamai užtikrinamos (Bartkevičienė 2020; Zablackė 2021).

6 paveikslo duomenimis, daugumoje Europos valstybių su vadovaujančio darbo subjektais sudaromos terminuotos sutartys su tolimesne galimybe jas pratęsti, jei subjektas tenkina nacionalinius, regioninius, švietimo įstaigos tikslus. Ispanijoje, Vengrijoje, Slovėnijoje švietimo įstaigų vadovai sudaro fiksuoto termino sutartis, po kurių grįžta mokytojauti. Gerų rezultatų švietimo srityje pasiekusiose Europos šalyse (Suomijoje, Švedijoje, Austrijoje, Airijoje) nustatyta galimybė išsaugoti vertingas švietimo įstaigų vadovų vadybines kompetencijas, buvusiems direktoriams formuojama galimybė kopti karjeros laiptais, vykdant veiklą švietimo konsultantais, inspektorais, ekspertais ir pan. Direktorių, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties bagažą, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos

baigimo leidžia šioms šalims neiššvaistyti žmogiškųjų išteklių potencialo, panaudoti jį kitų lyderių ugdymui (Liukinevičienė ir Antanavičienė 2018).

	Šalys	Pareigų įgijimas	Vadovo kadencija	Karjeros galimybės baigus vadovo darbą
Europos šalys	Lietuva	Konkursinis egzaminas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija ar kt.
	Estija	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija ar kt.
	Latvija	Atvirasis įdarbinimas	Neterminuota sutartis	Mokytojo pozicija ar kt.
	Belgija	Kandidatų sąrašas – jeigu kandidatuoja 1 pretendentas. Konkursinis egzaminas ir atvirojo įsidarbinimo procedūra – jei daugiau nei 1 pretendentas	Terminuota sutartis	Mokyklų bendruomenių direktoriaus vieta
	Ispanija	Konkursinis egzaminas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija arba kt.
	Slovėnija	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija arba kt.
	Vengrija	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija arba kt.
	Austrija	Taikomi visi įdarbinimo būdai (priklausomai nuo mokyklos lygmens)	Terminuota sutartis	Aukštesnių pareigų švietimo sistemoje galimybė
	Švedija	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Aukštesnių pareigų švietimo sistemoje galimybė
	Suomija	Atvirasis įdarbinimas	Neterminuota sutartis	Aukštesnių pareigų švietimo sistemoje galimybė
	Jungtinė Karalystė	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Aukštesnių pareigų galimybė švietimo sistemoje, eksperto, konsultanto pareigos
	Airija	Atvirasis įdarbinimas	Neterminuota sutartis	Galimybė išsaugoti vadovo poziciją

Papildyta pagal L. Liukinevičienė ir L. Antanavičienė (2018, 38).

6 pav. Švietimo įstaigų vadovų karjeros galimybės Europos šalyse

Kaip matyti, pažangiausiose užsienio šalių švietimo sistemose, kurios pasireiškia Suomijoje ir Airijoje, būdingas atvirasis įdarbinimas, sudarant neterminuotą sutartį ir užtikrinant saugumą

besitobulinančiam vadovui, t. y. egzistuoja galimybė sugrįžti į esamas pareigas. Tokiu būdu tenkinamas saugumo kriterijus, kurio pasigendama Lietuvoje. Estijoje taip pat veikia atvirasis įdarbinimas, tačiau sudaroma terminuota sutartis, tai reiškia, kad vadovas išrenkamas vadovauti švietimo įstaigai tam tikrai kadencijai, po kurios jo karjeros galimybės lieka neapibrėžtos. Vadovas gali grįžti dirbti į mokytojo poziciją, tačiau kas liečia saugumą dėl vadovo pareigų, to pasakyti negalima. Latvijoje taip pat funkcionuoja atvirasis įdarbinimas, tačiau priešingai nei Lietuvoje ar Estijoje, sudaroma neterminuota sutartis, tai reiškia, kad vadovas išrenkamas vadovauti švietimo įstaigai neapibrėžtam (neterminuotam) laiko periodui. Vadovo karjeros tęstinumas gali būti užtikrinamas per mokytojo poziciją ir kt.

Toliau plačiau aptariamos užsienio šalyse naudojamos pažangios (todėl pavyzdinės) švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos.

*Škotijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema.* Mokytojų karjeros struktūra Škotijoje susideda iš keturių pozicijų: klasės mokytojo; pagrindinio mokytojo; direktoriaus / direktoriaus pavaduotojo; vyriausiojo mokytojo. Darbo užmokesčio dalis už kiekvieną pareigybę susideda iš punktų, kuriuose vienintelis būdas pakelti atlyginimo dalį yra prisiimti daugiau atsakomybės. Programa apima atlyginimų didinimą mokytojams, kurie dalyvavo profesinio tobulėjimo programoje (Tournier et al. 2019). Škotijos švietimo vadovavimo kolegija sukūrė švietimo lyderystės sistemą. Tai internetinė platforma, teikianti savarankiško mokymosi veiklų rinkinį visais lygmenimis ir pagrindiniais švietimo lyderystės aspektais. Kolegija taip pat sukūrė procesą, kuris oficialiai pripažįsta kokybišką profesinį mokymąsi ir tobulėjimą kursuose, skirtuose Škotijos švietimo įstaigų vadovams. Švietimo vadovavimo kolegija veikia kaip vadovų profesinio tobulėjimo koordinavimo institucija (Hamilton et al. 2018).

Karjeros švietimo įstaigose sistema Škotijoje detaliau pristatoma 5 lentelėje.

5 lentelė. Karjeros švietimo įstaigose sistema Škotijoje

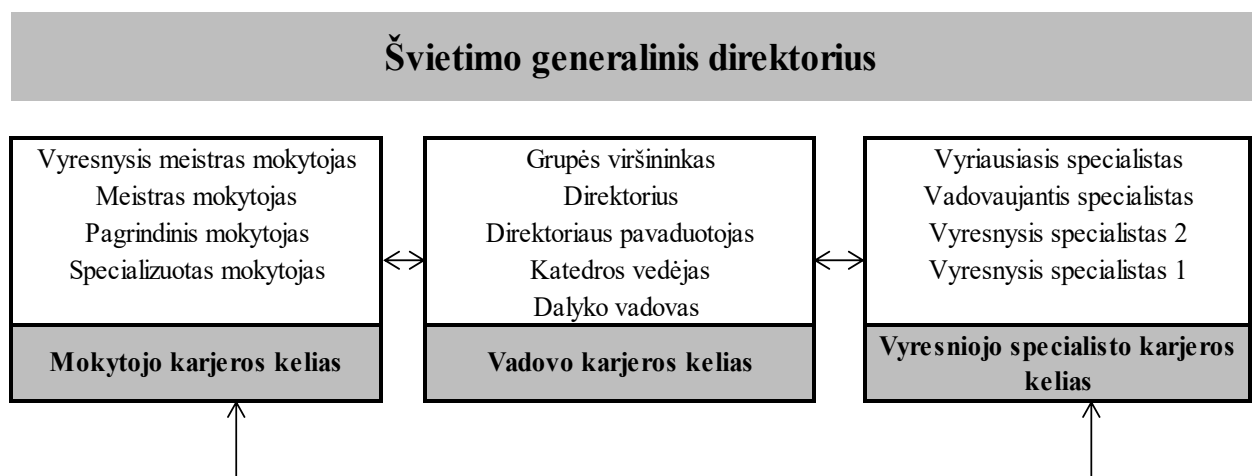
Tikslinė grupė	Programos turinys	Trukmė	Įdarbinimas
Mokytojai	Palaiko ir skatina mokytojus vesti pamokas savo veiklos kontekste. Suteikia galimybę mokytojams, turintiems ankstesnės vadovavimo patirties, palaikyti dalyvius kaip programos dėstytojus.	1 metai	Savarankiškas pasirinkimas
Vidurinio lygmens vadovai	Nemažai programų (kai kurios yra antrosios pakopos studijų programos) yra akredituotos universitetų. Jos teikia profesionalią mokymosi pagalbą tiems, kurie nori būti veiksmingi vidurinėsios grandies vadovai. Apima mokymąsi internetu ir tiesioginius mokymo seansus.	1 metai	Savarankiškas pasirinkimas
Siekiantys tapti vyresniuoju vadovu (programa „Į vadovybę“ / <i>Into Headship</i> )	Formuoja vadovo pareigų standartą. Suteikia profesinio mokymosi galimybes, kurios grindžiamos anksčiau įgytomis karjeros galimybėmis. Siekiama paruošti vadovus eiti direktoriaus arba direktoriaus pavaduotojo pareigas. Programos akredituotos universitetų ir gali būti magistro studijų programos dalis.	12-18 mėnesių	Rekomendacija ir interviu
Įvadas į vyresniųjų vadovų pareigas (programa „Į vadovybę“ / <i>In Headship</i> )	Siekiami padėti mokyklos vadovams pirmaisiais jų veiklos metais, kai jie eina atsakingas pareigas. Remiamasi mokymusi, įgytu programoje „Į vadovybę“.	1 metai	Savarankiškas pasirinkimas
Įsitvirtinę vadovai	Vadovavimo mokymosi priemonių rinkinys, kurį gali pasitelkti vadovai, kad sukurtų asmeninę programą.	1 metai	Savarankiškas pasirinkimas

Tikslinė grupė	Programos turinys	Trukmė	Įdarbinimas
Sistemos vadovai (stipendijų programa)	Suteikia unikalų ir adaptuotą mokymosi patirties priemonių rinkinį, kuris remiasi švietimo mąstytojų žiniomis ir patirtimi tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu.	1 metai	Rekomendacija ir interviu

Cit. pagal A Professional Learning Continuum for School Leadership in the Irish Context (2018, 3).

Direktoriams gali tapti mokytojai, perėję nuoseklų vertikalios karjeros procesą ir sudalyvavę įvairaus profilio, skirtingos trukmės mokymus švietimo įstaigoje ir už jos ribų. Pretendentams į direktoriaus pareigas, pasak L. Liukinevičienės ir L. Antanavičienės (2018), Škotijoje yra svarbūs lyderystės ir vadybiniai gebėjimai, taip pat pedagoginio darbo patirtis. Škotijoje vyksta vadovų ir pretendentų į vadovus mokymai lyderystės kompetencijoms tobulinti, nes ateityje jiems reikės atestuotis.

*Singapūro švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema.* Dažnai kaip gerosios patirties pavyzdys minimas švietimo sistemos darbuotojų (mokytojų) karjeros modelis, kuris yra naudojamas Singapūre (7 pav.). Šiame modelyje mokytojai gali pasirinkti vieną iš trijų karjeros kelių: mokytojo, vadovo arba vyresniųjų specialistų. Kadangi mokytojai, atitinkantys tam tikrus standartus skirtinguose karjeros etapuose, pretenduoja į skirtingas pareigas, ši struktūra yra populiari tarptautiniu mastu (Tournier et al. 2019). Palyginimui – Lietuvoje mokytojas gali siekti karjeros šiuo keliu: mokytojas, vyresnysis mokytojas, mokytojas metodininkas arba mokytojas-ekspertas. Vadovo karjeros kelias yra toks: direktorius, direktoriaus pavaduotojas, pagrindinis mokytojas (Tournier et al. 2019).



Cit. pagal Tournier et al. (2019, 36).

7 pav. Švietimo sistemos darbuotojų (mokytojų) karjeros modelis Singapūre

Singapūro švietimo įstaigų vadovų rengimas yra bendras kolektyvinis ir sutelktas darbas, kuriame aktyviai dalyvauja Nacionalinis švietimo institutas ir Švietimo ministerija. Nacionalinis švietimo institutas kuria programas, skirtas ugdyti vadovus – tokius, kaip švietimo sistemos departamentų vadovai, direktoriaus pavaduotojai, direktoriai ir grupių vadovai. Singapūre būsimus vadovus atranka, įdarbina ir apmoko Švietimo ministerija (The National Institute for Education: Teacher Education & Undergraduate Programmes 2021). B. Tournier et al. (2019) teigia, kad Singapūras nevykdo griežtų konkursinių stojimo egzaminų.

Karjeros švietimo įstaigose sistema Singapūre išsamiau pristatoma 6 lentelėje. Mokyklų direktoriais gali tapti mokytojai, perėję nuoseklų vertikalios karjeros procesą ir sudalyvavę įvairaus profilio, skirtingos trukmės mokymus švietimo įstaigoje ir už jos ribų.

6 lentelė. Karjeros švietimo įstaigose sistema Singapūre

Tikslinė grupė	Programos turinys	Trukmė	Įdarbinimas
Mokytojai	Palaiko klasių mokytojus, siūlant jiems trumpus kursus.	Įvairi	Savarankiškas pasirinkimas
Vidurinio lygmens vadovai	Padedą vidurinės grandies vadovams imtis vadovavimo visose mokyklos skyriuose. Vyksta bendradarbiavimas tarp mokyklų.	Iki 17 savaičių	Siūlo mokykla ir atrenka ministerija
Siekiantys tapti vyresniuoju vadovu	Apima: stažuotę, refleksijos žurnalus, tarptautinius vizitus ir kūrybinių veiksmų projektus.	6 mėnesiai	Atrenka ministerija
Įvadas į vyresniųjų vadovų pareigas	Tik mentorystė.	1 metai	Per mentorystės programą
Įsitvirtinę vadovai	Vertina pagrindines vadovavimo problemas tarptautiniu mastu.	2 savaitės	Atrenka ministerija
Sistemos vadovai	Pagrindinės kalbos, grupinės diskusijos ir mokymasis per patirimą vietos mokyklose.	1 savaitė vasarą	Savarankiškas pasirinkimas

Cit. pagal A Professional Learning Continuum for School Leadership in the Irish Context (2018, 4).

*Ontarijo (Kanados provincija) švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema.* Ontarijo (Kanados provincija) vyriausybė sukūrė nuoseklią švietimo lyderystės strategiją, kontekstinės paramos sistemas ir veiksmus, siekdama įtraukti pagrindinius veikėjus, tokius kaip mokyklų tarybas, mokytojų sąjungas, akademikus ir praktikus, į švietimo reformos procesą. Strategijoje pagrindinis dėmesys skiriamas tinkamų kandidatų į švietimo sistemą pritraukimui, jų paruošimui ir palaikymui, siekiant pagerinti mokymo kokybę. Mokyklų tarybos planuoja švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą. Per pirmuosius dvejus praktikos metus kuravimas yra prieinamas ir direktoriams, ir direktoriaus pavaduotojams. Ontarijo direktorių taryba suteikia mokytojams, mokyklų vadovams ir sistemų vadovams daugybę vadovavimo mokymosi galimybių (A Professional Learning Continuum for School Leadership in the Irish Context 2018).

Karjeros švietimo įstaigose sistema Ontarijuje (Kanados provincija) išsamiau pristatoma 7 lentelėje. Kaip ir anksčiau aptartose kitų užsienio šalių sistemose, mokyklų direktoriais Ontarijuje gali tapti mokytojai, perėję nuoseklų vertikalios karjeros procesą ir sudalyvavę įvairaus profilio, skirtingos trukmės mokymus švietimo įstaigoje ir už jos ribų.

7 lentelė. Karjeros švietimo įstaigose sistema Ontarijuje (Kanada)

Tikslinė grupė	Programos turinys	Trukmė	Įdarbinimas
Mokytojai / vidurinio lygmens vadovai	Platus programų rinkinys mokytojams ir vidurinės grandies vadovams, susietas su Ontarijo vadovavimo sistema, kuris apima: iššūkių kupinus pokalbius, kuravimą / instruktavimą, vadovavimą įtraukiant, veiksmingą bendravimą, emocinį intelektą.	Įvairios trukmės kursai internetu ir vietoje	Savarankiškas pasirinkimas

Tikslinė grupė	Programos turinys	Trukmė	Įdarbinimas
Siekiantys tapti vyresnioju vadovu (ASLP + PQP)	ASLP (trokštantiems vadovauti) modulis: mokyklos vadovavimui reikalingų įgūdžių, žinių, nuostatų ir praktikos ugdymas. PQP modulis (pagrindinės kvalifikacijos programa): akredituoto fondo programa, skirta direktoriaus / direktoriaus pavaduotojo vaidmeniui.	ASLP: internetiniai / vietoje vykdomi moduliai PQP: 12 modulių (18 dienų per metus) pristato patyrę vadovai + 60 valandų vadovavimo užklausų praktika	ASLP: savarankiškas pasirinkimas PQP: 5 metų mokymo / magistrantūros patirtis
Įvadas į vyresniųjų vadovų pareigas	Apima mentorystę ir instruktavimą. Vyksta visą ar pusę darbo dienos konsultacijos su praktikuojančiais vadovais/pavaduotojais. Darbe pasireiškia integruotas mokymasis. Egzistuoja galimybės dalytis perspektyvia praktika ir paskirstyto vadovavimo modeliais.	Visos arba pusės dienos palaikymas su formaliomis mišriomis mentorystės / instruktavimo paslaugomis	Privaloma
Įsitvirtinę vadovai (PDC)	PDC (Pagrindinis plėtros kursas) – tai akredituota programa. Taip pat mokyklų vadovams siūlomas lyderystės programų rinkinys, įskaitant mentorystės ir švietimo teisės kvalifikacijas.	PDC siūlo 9 modulius. Dalyviai pasirenka 5 modulius (25 valandos vienam moduliu), kad gautų sertifikatą	2 metų direktoriaus / direktoriaus pavaduotojo darbo patirtis, atestuota vadovo
Sistemos vadovai	Vienos savaitės mainų programa. Tarptautinis mokyklos vadovo pažymėjimas. Tarptautiniai pažintiniai vizitai. Kursai, įskaitant kelią į magistro laipsnį. Konferencijos.	Skiriasi priklausomai nuo veiklos	Atranka, pagrįsta kokybiškos praktikos įrodymais ir indėliu į sistemą

Cit. pagal A Professional Learning Continuum for School Leadership in the Irish Context (2018, 5).

*Airijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema.* Airijos mokyklų lyderystės centras pabrėžia, kad vadovų karjeros tęstinumu siekiama ugdyti ir puoselėti savybes ir įgūdžius, apibūdinančius efektyvius lyderius, kurie per visą jų karjerą prisideda prie ugdymo kokybės didinimo (About Centre for School Leadership 2021). Specialūs paramos švietimo įstaigų vadovams kursai Airijoje prasidėjo 2002 m., organizuojami tuomet naujai suformuotos Vadovavimo ugdymo mokykloms institucijos, kuri 2010 m. tapo naujai įsteigtos Vadovų profesinio tobulėjimo tarnybos dalimi. Šie kursai gauna sistemingą nacionalinę paramą iš Švietimo ir įgūdžių departamento (A Professional Learning Continuum for School Leadership in the Irish Context 2018). 2014 m. buvo įsteigtas Mokyklų lyderystės centras (angl. *Centre for School Leadership*, toliau – CSL), kuris suteikė unikalią galimybę plėtoti nuoseklų mokyklų vadovų profesinio tobulėjimo tęstinumą. Bendras tikslas buvo, kad CSL taptų švietimo įstaigų lyderystės kompetencijos centru. CSL atsakomybė apima visą vadovavimo tobulinimo tęstinumą, pradedant mokymais prieš paskyrimą ir baigiant naujai paskirtų direktorių nukreipimą į nuolatinį profesinį tobulėjimą per visą jų kaip vadovų karjerą. Centras taip pat konsultuoja Švietimo ir įgūdžių departamentą dėl šios srities politikos tobulinimo (About Centre for School Leadership 2021).

CSL veikla yra grindžiama Švietimo ir įgūdžių departamento (angl. Department of Education and Skills, DES) ir pagrindinių profesinių organizacijų bendradarbiavimu. CSL galima laikyti Airijos mokyklų vadovų sistemos plėtros tęstinumo kūrimo rezultatu (Murphy 2020).

CSL modelio struktūra pateikiama 8 paveiksle.



Cit. pagal CSL – Centre for School Leadership (2021).

8 pav. CSL modelio, naudojamo Airijoje, struktūra

CSL sistema ugdo visų darbuotojų vadovavimo ir lyderystės savybes, taip pat sistemingai nustato ir remia būsimus vyresnius vadovus. Mokymosi vadovauti įtraukimas kiekviename karjeros tęstinumo etape daro didelę įtaką ne tik mokyklos bendruomenės mokymosi rezultatams, bet ir mokyklos vadovo vaidmens suvokimui visais lygmenimis. Sistemoje pasireiškia sustiprintas direktoriaus, kaip pagrindinio besimokančiojo ir pagrindinio mokymosi vadovo, vaidmuo. Modelyje siekiama ugdyti ir puoselėti efektyviems vadovams būdingas savybes ir įgūdžius. Žmonės, įdarbinti mokytojais, jų patirtis, dirbant ankstyvaisiais mokytojais, ir būdai, kuriais atpažįstami ir ugdomi talentai per visą jų karjerą, prisideda prie vadovų skaičiaus ir vadovavimo kokybės didinimo (A Professional Learning Continuum for School Leadership in the Irish Context 2018).

Karjeros švietimo įstaigose sistema Airijoje detalizuojama 8 lentelėje.

8 lentelė. Karjeros švietimo įstaigose sistema Airijoje

Tikslinė grupė	Programos turinys	Trukmė
Mokytojai	Trumpi, kryptingi kursai, skirti padėti mokytojus vesti pamokas savo veiklos kontekste ir tyrinėti mokyklos vadovavimą.	Įvairios trukmės kursai internetu, CSL centre ir vietoje
Vidurinio lygmens vadovai	Trumpi, kryptingi kursai, mokymo programos ir dvasinis vadovavimas, dalykų ir programų derinimas.	
Siekiantys tapti vyresniuoju vadovu (direktoriumi / direktoriaus pavaduotoju)	ASLP (Siekiančių tapti vyresniais vadovais programa), kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas mokyklų kokybės sistemai (lyderystei ir vadybai).	
Naujai paskirti vyresnieji vadovai (direktoriai ir direktorių pavaduotojai)	Įvadinė programa, kuri remiasi ankstesniu mokymusi ir padeda direktoriams bei jų pavaduotojams dirbti per pirmuosius dvejus jų pareigų metus.	
Įsitvirtinę vyresnieji vadovai (direktoriai ir direktorių pavaduotojai) ir sistemos vadovai	Įsitvirtinę vyresnieji vadovai: <ul style="list-style-type: none"> <li>suderintas profesinio mokymosi rinkinys, skirtas įsitvirtinusiems vadovams.</li> </ul> Sistemos vadovai: <ul style="list-style-type: none"> <li>sistemos vadovų identifikavimas ir tobulinimas.</li> </ul>	

Sudaryta autorės pagal A Professional Learning Continuum for School Leadership in the Irish Context (2018, 8-9).

Anot L. Liukinevičienės ir L. Antanavičienės (2018), reikalavimas pretendams į švietimo įstaigos vadovo pareigas Airijoje yra pedagoginio darbo patirtis. Reikia dar pažymėti, kad Airijos sistemos pagrindas yra SAUGUMAS. Vadovai lyderiai, kurie dalyvauja centro veikloje, išsaugo savo vadovo vietą mokykloje. Lietuvoje to saugumo nėra.

*Suomijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema.* Suomijos švietimo sistema yra pripažįstama kaip sektina Europoje (Liukinevičienė ir Antanavičienė 2018). Suomijoje lyderystė ir vadovavimas bendrojo lavinimo mokykloms suvokiamas kaip direktorių ir direktoriaus pavaduotojų kompetencija. Be mokyklų direktorių ir direktoriaus pavaduotojų atsakomybę už vadovavimą mokyklai taip pat prisiima skyrių vedėjai ir mokymo vadovai. Savivaldybių švietimo administracijose dirba švietimo padalinių direktoriai, švietimo ir kultūros paslaugų direktoriai, bendrojo lavinimo skyrių vedėjai ir plėtros vadovai. Jų darbas susijęs su bendromis administracinės vadovavimo užduotimis savivaldybės švietimo ir kultūros administracijoje. Daugelyje mažų savivaldybių be švietimo skyriaus direktoriaus pareigų mokyklos vadovas gali administruoti ir kitų sektorių direktorių, pavyzdžiui, kultūros paslaugų direktoriaus, sporto paslaugų direktoriaus ir kt. užduotis. Mokyklų vadovų autoritetas ir tarnybinis statusas įvairiose Suomijos švietimo įstaigose labai skiriasi, pavyzdžiui, sprendžiant personalo ir finansų administravimo klausimus, nes pagal teisės aktus savivaldybės turi teisę savarankiškai priimti sprendimus dėl savo švietimo administravimo (Improving School Leadership, Finland 2007).

Karjeros plėtra ir paaugstinimas Suomijos švietimo įstaigoje reiškia mokytojų perėjimą į administracines pareigas, pavyzdžiui, skyriaus vedėjo, direktoriaus, mokymo / švietimo administravimo planavimo ar tobulinimo specialisto (VET Teachers and Trainers in Finland 2006).



Anot L. Liukinevičienės ir L. Antanavičienės (2018), reikalavimas pretendams į švietimo įstaigos vadovo pareigas Suomijoje yra pedagoginio darbo patirtis – vykdomi mokyklų vadovų mokymai. Suomijoje šiuos mokymus gali atstoti ir turima vadovaujamo darbo patirtis. Prieš paskiriant vadovą į pareigas skiriami 15 kreditų trukmės mokymai. Vadovas švietimo įstaigoje pareigas įgyja per atvirąjį įdarbinimą. Sudaroma neterminuota sutartis. Egzistuoja reali aukštesnių pareigų švietimo sistemoje galimybė. Suomijoje yra nustatyta galimybė išsaugoti reikšmingus mokyklų vadovų vadybinius gebėjimus ir kompetencijas, buvusiems švietimo įstaigų direktoriams suteikiama tvari galimybė kilti karjeros laiptais dirbant švietimo konsultantais, inspektorais, ekspertais ir pan.

Todėl nestebina informaciniame leidinyje „Improving School Leadership, Finland“ (2007) konstatuojamas faktas, kad Suomijos mokyklų vadovai dažnai turi ilgalaikę karjerą švietimo srityje. Įvairiose Suomijos švietimo įstaigose yra užtikrinama vienoda galimybė darbuotojams gauti išsilavinimą, taip pat profesinis ugdymas yra skirtas direktoriams, kitiems mokyklų vadovams ir darbuotojams iš visų formų švietimo įstaigų. Tęstinis mokyklos vadovavimo profesinis mokymas yra skirtas direktoriams ir ugdymo įstaigų vadovavimo bei tobulėjimo komandoms (Key figures on vocational education and training in Finland 2019).

Apskritai Suomijai būdingas glaudus bendradarbiavimas tarp centrinės, regioninės ir vietinės valdžios (Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES valstybėse narėse 2018). Suomijoje veikia nacionalinė ugdymo turinio sistema, paremta vietinio lygmens laisve ir atsakomybe. Vietinio lygmens švietimo institucijos yra atsakingos už švietimo paslaugų teikimą ir kokybę. Vietoje detalios, „primestos iš aukščiau“ nacionalinės ugdymo programos veikia nacionalinė ugdymo turinio sistema, kuri numato visos švietimo sistemos vertybes ir apibrėžia kiekvieno ugdymo lygmens tikslus. Vietinio lygmens švietimo institucijoms ir mokykloms suteikiama didelė autonomija, organizuojant ugdymą ir įgyvendinant pagrindinę mokymo programą. Mokytojai kartu su mokyklų vadovais yra atsakingi už vietinio lygmens mokymo programos įgyvendinimą (Niemi 2015).

Tai, kad Suomijos švietimo sistema yra decentralizuota (Key figures on vocational education and training in Finland 2019), lemia reikšmingą savivaldybių vaidmenį ir indėlį, projektuojant mokyklų vadovų karjerą ir užtikrinant jos tęstinumą.

Parama ir įvadinės programos mokyklų vadovams labai skiriasi priklausomai nuo savivaldybės ir mokyklą išlaikančios organizacijos. Parama dažniausiai yra vykdoma savo iniciatyva arba ji grindžiama savarankiškai finansuojamais mokymais. Kita vertus, Suomijoje yra švietimo įstaigų, kuriose vadovams teikiama nemokama parama, kurios jiems reikia, pavyzdžiui, pagalba įvadiniam mokymams, mentorystė, į karjerą nukreiptas tolesnis ir tęstinis profesinis mokymas. Daugelis švietimo paslaugų teikėjų jau daugelį metų rengia įvadinį mokymą naujiems mokyklų vadovams (Improving School Leadership, Finland 2007; Key figures on vocational education and training in Finland 2019).

Karjeros švietimo įstaigose sistema Suomijoje detalizuojama 9 lentelėje.

9 lentelė. Karjeros švietimo įstaigose sistema Suomijoje

Tikslinė grupė	Programos turinys	Trukmė
Mokytojai	Vykdomas mokytojų savarankiškas tęstinis profesinis mokymas: Dalyvis pats turi atsakomybę ir sprendimo galią, o šioms studijoms jis gali gauti valstybės paramą studijų stipendijos forma. Darbdavys sprendžia, ar asmuo gali dalyvauti ugdyme darbo valandomis. Paprastai mokytojai privalo dalyvauti kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Atsakomybė už tokio mokymo finansavimą tenka mokytojų darbdaviams, daugiausia vietos valdžios institucijoms (savivaldybėms). Dėl turinio ir mokymo įgyvendinimo būdo sprendžia individualūs darbdaviai.	Nuo 5 iki 115 kreditų
Vidurinio lygmens vadovai Siekiantys tapti vyresnioju vadovu (direktoriumi / direktoriaus pavaduotoju)	Didžioji dalis valstybės finansuojamo tęstinio profesinio vadovų mokymo yra sutelkta į kasmet valstybės biudžete numatytas sritis. Šis išsilavinimas yra ilgalaikis mokymas, tai apima nuo 5 iki 15 kreditų. Šis tęstinio profesinio mokymo teikimas finansuojamas iš valstybės biudžeto, o mokymo paslaugų pirkimą nustato Švietimo taryba. Atsakomybė už tokio mokymo įgyvendinimą daugiausia tenka vietos valdžios institucijoms (savivaldybėms).	
Naujai paskirti vyresnieji vadovai (direktoriai ir direktorių pavaduotojai)	Parama ir įvadinės programos mokyklų vadovams labai skiriasi priklausomai nuo savivaldybės ir mokyklą išlaikančios organizacijos. Parama dažniausiai yra vykdoma savo iniciatyva arba ji grindžiama savarankiškai finansuojamais mokymais. Atsakomybė už tokio mokymo įgyvendinimą daugiausia tenka vietos valdžios institucijoms (savivaldybėms).	Prieš paskiriant vadovą į pareigas skiriami 15 kreditų trukmės mokymai
Įsitvirtinę vyresnieji vadovai (direktoriai ir direktorių pavaduotojai) ir sistemos vadovai	Atsakomybė už tokio mokymo įgyvendinimą daugiausia tenka vietos valdžios institucijoms (savivaldybėms).	Nuo 5 iki 115 kreditų

Sudaryta autorės pagal Key figures on vocational education and training in Finland (2019), Improving School Leadership, Finland (2007, 42), VET Teachers and Trainers in Finland (2006, 23).

Suomija labai rimtai ruošiasi mokyklų vadovų paskyrimui. Nors Suomijoje yra nustatyta, kad kursai vykdomi prieš paskiriant mokyklos direktorių į pareigas, tačiau ten egzistuoja galimybė šiuos mokymus pabaigti jau asmeniui dirbant direktoriumi (Liukinevičienė ir Antanavičienė 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo įstaigų vadovų karjera siejama su kompetencijų ugdymu, remiantis nevienodais poreikiais skirtinguose karjeros etapuose. Projektuojant švietimo įstaigų vadovų karjerą, labai svarbi yra užsienio šalių patirtis. Europos šalys naudoja skirtingus modelius mokytojų (tarp jų ir mokyklų vadovų) karjerai plėtoti (nuo plokščios karjeros iki daugiapakopio modelio). Daugelyje Europos šalių vyraujantis reikalavimas kandidatams į švietimo įstaigų vadovus – pedagoginio darbo patirtis. Daugelio Europos šalių sistemose yra griežtai identifikuojami ir atrenkami dalyviai, norintys užimti vadovų pareigas. Kandidatai turi įrodyti, kad yra pasirengę eiti vadovaujančias pareigas. Daugelyje Europos šalių asmuo į vadovaujančias pareigas švietimo įstaigoje yra įdarbinamas, pasitelkiant terminuotą darbo sutartį (vyksta įdarbinimas kadencijų pavidalu).

Škotijos, Singapūro, Ontarijo (Kanados provincija) ir Airijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemų analizė atskleidė, kad direktoriais gali tapti mokytojai, perėję nuoseklų vertikalios karjeros procesą ir sudalyvavę įvairaus profilio, skirtingos trukmės mokymus švietimo įstaigoje ir už jos ribų. Pavyzdinė yra Airijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema. 2014 metais įsteigtas

Mokyklų lyderystės centras – CSL – tapo švietimo įstaigų lyderystės kompetencijos centru. CSL atsakomybė apima visą vadovavimo tobulinimo tęstinumą, pradedant mokymais prieš paskyrimą ir baigiant naujai paskirtų direktorių nukreipimą į nuolatinį profesinį tobulėjimą per visą jų kaip vadovų karjerą. Pavyzdinė gali būti ir Suomijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, kurioje svarbų vaidmenį atlieka vietinis valdymo lygmuo, t. y. savivaldybės.

## **1.6. Švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo teorinis modelis**

Taigi, teorinė dalis leidžia suformuluoti šiuos pastebėjimus:

1. *Pirminis rengimas*, pagal kurį kandidatai į švietimo įstaigos vadovo pareigas yra ruošiami, kad galėtų užimti šias atsakingas pareigas. Tai gali apimti ir universitetines studijas, kurios ruošia švietimo įstaigų vadovaujančius specialistus. Šiame etape yra rengiami *dar švietimo įstaigos vadovo pareigų (atitinkamuose valdymo lygmenyse) neužimantys asmenys*. Pats pirminio rengimo procesas užtikrina asmens esamų pareigų turinio išplėtimą, kas sudaro sąlygas horizontaliai karjerai reikštis esamose pareigose. Galimi pirminio rengimo būdai yra stažuotės, stebėjimas, vizitai į kitas švietimo įstaigas ir kt. Paprastai pirminio rengimo metu yra ruošiami mokytojai, galintys užimti švietimo įstaigoje tam tikras vadovaujančias pareigas arba studentai, ateityje užimsiantys vadovų pareigas.
2. *Naujai pradėjusių dirbti vadovų rengimas*. Tai naujai švietimo įstaigų direktoriaus ar žemesnio lygmens vadovų pareigas užimančių asmenų rengimas ir kompetencijos ugdymas, siekiant jiems išplėsti gebėjimus ir užtikrinti karjerą naujose pareigose. Tai dar vadinama įvadiniu ugdymu. Šio etapo pagrindinis bruožas – vadovai ruošiami naujai užimamoms pareigoms geriau atlikti. Galimi rengimo būdai – mentoriaus parama, koučingas, bendradarbiavimas, gerosios praktikos sklaida ir kt. Šio rengimo metu yra profesiniu būdu tobulinami ir ruošiami naujose pareigose dirbantys vadovai.
3. *Tęstinis profesinis tobulinimasis*. Tai jau kurį laiką užimančių švietimo įstaigų direktoriaus ar žemesnio lygmens vadovų pareigas užimančių asmenų rengimas ir kompetencijos ugdymas, siekiant jiems išplėsti karjerą. Darbo turinio išplėtimas per rengimo procesą reiškia horizontalios karjeros plėtrą, o žemesnio lygmens vadovų kilimas į aukštesnio lygmens vadovų pareigas (toje pačioje ar kitoje švietimo įstaigoje) leidžia užtikrinti vertikalią vadovų karjerą. Galimi rengimo būdai – mokomieji vizitai į efektyvias mokyklas, konsultanto paslaugos, refleksija, veiklos tyrimas ir kt. Šio rengimo metu yra ruošiami jau kurį laiką savo pareigas užimantys direktoriai (patyrę, sisteminiai vadovai).

Teorinė dalis taip pat atskleidė, kokie švietimo įstaigų vadovų karjeros modeliai pasireiškia:

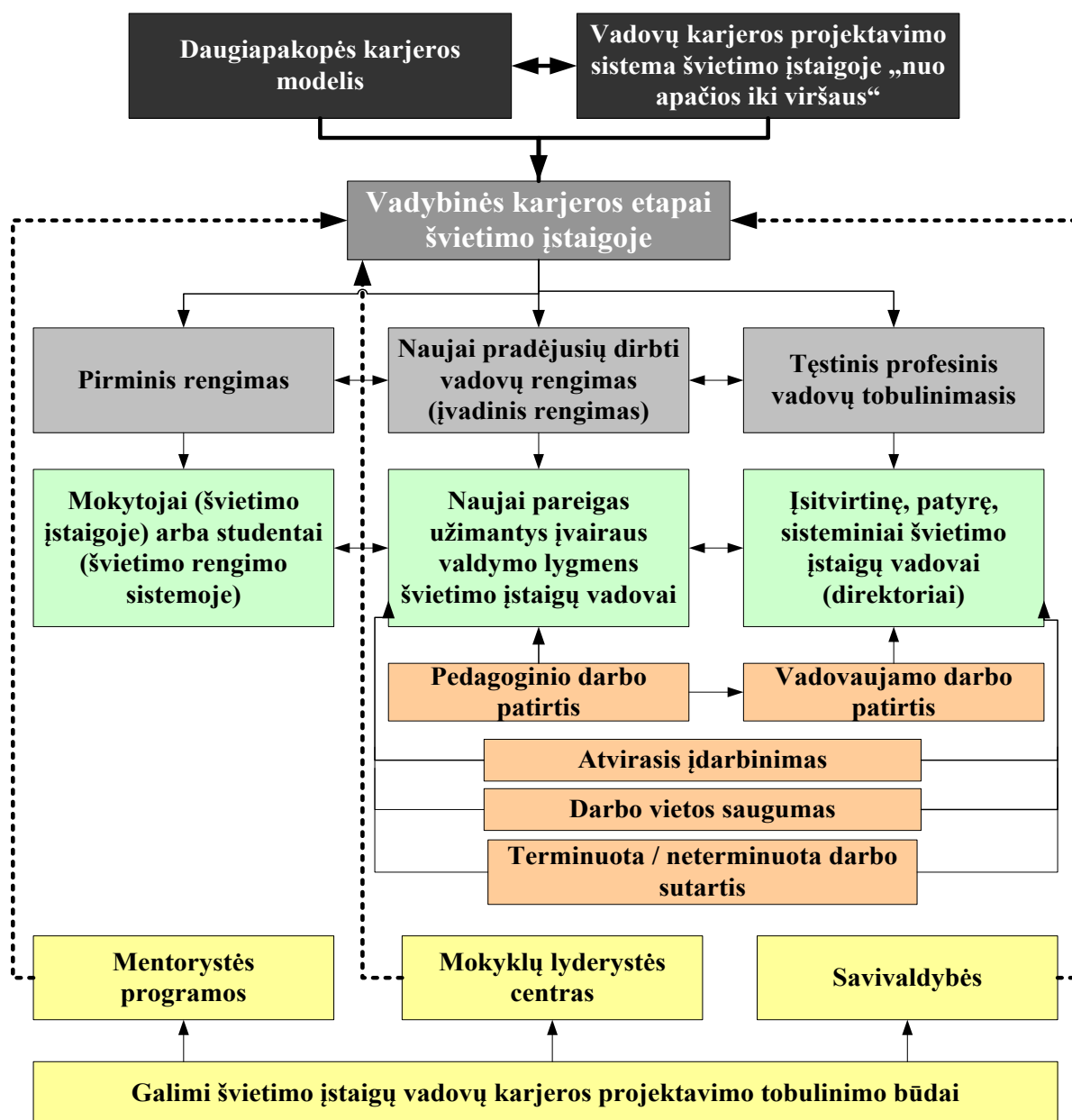
1. *Vieno lygmens karjeros modelis (plokščia karjeros struktūra)*, kai mokytojas / vadovas negali įgyti aukštesnio lygmens kvalifikacijos, o darbo užmokestis labiausiai priklausomas nuo turimo darbo stažo ir įgyto išsimokslinimo. Šis modelis būdingas Prancūzijai, Vokietijai, Ispanijai, Italijai ir kt.
2. *Daugiapakopės karjeros modelis*, kai karjeros lygmenys būna išreiškiami augančio vadovų darbo sudėtingumo ir atsakomybės tvarka, o darbo užmokesčio dydis yra susietas su veiklos kokybės vertinimu ir didesne kvalifikacija. Šis modelis būdingas Lietuvai, Latvijai, Estijai, Lenkijai, Airijai ir kt.

Teorinė dalis reprezentuoja dar šiuos svarbius švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo ypatumus, būdingus įvairioms užsienio šalims:

1. Daugumoje Europos šalių vyraujantis reikalavimas kandidatams į švietimo įstaigų vadovus – *pedagoginio darbo patirtis* (Lietuva, Airija, Suomija ir kt.). Prieš šio reikalavimo gali būti keliami papildomi reikalavimai – vadovaujamo darbo patirtis (Lietuva), mokytojo kvalifikacija (Latvija), mokyklų vadovų mokymai (Suomija) ir kt.
2. Kai kuriose Europos šalyse asmuo į vadovujančias pareigas švietimo įstaigoje įdarbinamas, pasitelkiant *terminuotą darbo sutartį* (vyksta įdarbinimas kadencijų pavidalu), o po jos grįžta dirbti į mokytojo vietą arba jam nustatoma aukštesnio valdymo lygmens švietimo srityje vieta (Lietuva, Estija, Belgija, Ispanija, Slovėnija, Vengrija, Austrija, Švedija ir kt.). Taigi, čia dažniausiai švietimo įstaigų direktoriai pasirašo fiksuoto termino sutartis, po kurių grįžta mokytojauti. Kitose Europos šalyse asmuo į vadovujančias pareigas švietimo įstaigoje įdarbinamas, pasitelkiant *neterminuotą darbo sutartį* (neapibrėžtam laiko periodui) (Latvija, Airija, Suomija).
3. Gerų rezultatų švietimo srityje pasiekusiose Europos šalyse (visų pirma Suomijoje, Airijoje) nustatyta galimybė išsaugoti vertingas švietimo įstaigų vadovų vadybines kompetencijas, buvusiems direktoriams formuojama galimybė kopti karjeros laiptais, vykdant veiklą švietimo konsultantais, inspektorais, ekspertais ir pan. Taip užtikrinamas saugumas besitobulinančiam vadovui, t. y. egzistuoja galimybė sugrįžti į esamas pareigas. Tokiu būdu tenkinamas vadovų darbo vietos *saugumo* kriterijus.
4. Pažangiose užsienio šalyse (tokiose, kaip Škotija, Singapūras, Airija, Suomija, čia galima priskirti ir atskirą Kanados provinciją – Ontariją, kuri turi valdymo autonomiją) yra taikoma vadovų karjeros projektavimo sistema nuo „*apačios iki viršaus*“, t.y. nuo paprasto mokytojo iki skirtingų lygmenų vadovų ir galiausiai iki sisteminio vadovo rengimo. Tokiu būdu geriau valdoma vertikali švietimo įstaigų darbuotojų karjera, užtikrinamas vadovų karjeros tęstinumas.

5. Parama švietimo įstaigų vadovams, projektuojant jų kompetencijos ugdymą ir karjerą, gali būti suteikiama per *mentorystės programas* (Singapūras, čia galima priskirti ir atskirą Kanados provinciją – Ontariją, kuri turi valdymo autonomiją), *Mokyklų lyderystės centrą* (Airija) arba į šį procesą įsitraukiant *savivaldybėms* (Suomija).

Remiantis išsakytomis teorinėmis nuostatomis, sudarytas švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo teorinis modelis, pateiktas 9 paveiksle.



Sudaryta darbo autorės.

9 pav. Švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo teorinis modelis

Detalizuojant sudarytą teorinį modelį, reikia pastebėti, kad jis paremtas daugiapakopės karjeros modeliu, kurio naudojimas pasiteisino Airijoje, taikomas ir Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje, taip pat Lietuvoje. Vadovų karjeros projektavimo sistema švietimo įstaigoje „nuo apačios iki viršaus“ yra

naudojama Airijoje, Suomijoje, Škotijoje, Singapūre, Kanados Ontarijoje provincijoje. Tokia sistema leidžia geriau išnaudoti esamus švietimo įstaigos žmogiškuosius išteklius, juos paruošti karjerai ir panaudoti jų žinias bei gebėjimus švietimo įstaigos veiklai efektyvinti – toje pačioje švietimo įstaigoje dirbantys darbuotojai geriau išmano jos ypatumus, greičiau prisitaiko ir giliau pažįsta vietinės aplinkos poreikius bei lūkesčius. Karjeros projektavimas nuo paprasto mokytojo iki sistemos vadovo leidžia užtikrinti vertikalios karjeros galimybes ir paruošti dirbti specialistą, kuris iš švietimo įstaigos vadovo galėtų pereiti dirbti į švietimo įstaigos sistemos valdymo pakopą (naujas karjeros laiptelis). Vadybinės karjeros keliai, pagrįsti pirminiu rengimu, naujai pradėjusių dirbti vadovų rengimu ir tęstiniu profesiniu vadovų tobulėjimu leidžia užtikrinti horizontalios ir vertikalios karjeros perspektyvas, sistemiškai paruošti įgudusį švietimo sistemos vadybininką / vadovą / lyderį. Labai svarbu, kad naujai pradėję dirbti vadovai turėtų pedagoginio darbo patirties, nes jų vadovavimo objektas yra švietimo įstaiga. Pedagoginio darbo patirtis yra reikalinga tokiose šalyse, kaip Airija, Suomija, Graikija, Kipras, Turkija, Malta, Islandija, Rumunija, Danija, Airija, Liuksemburgas, Škotija, Kroatija, Austrija ir kitos, įskaitant Lietuvą. Aukščiausiam valdymo lygmenyje yra svarbi vadovaujamo darbo patirtis, kuri reikalinga tokiose šalyse, kaip Graikija, Kipras, Turkija, įskaitant Lietuvą. Visgi laikantis nuostatos, kad jeigu žemesnio valdymo lygmens vadovas vertikalios karjeros keliu pakyla į aukščiausią valdymo poziciją savo įstaigoje, tokio reikalavimo tenkinimas yra nesudėtingas ir netgi formalus. Atvirasis įdarbinimas reiškia atsisakymą konkursinių egzaminų, naudojant laisvą įdarbinimo poziciją pagal nustatytą reikalavimų tenkinimą, kaip tai daroma daugelyje Europos šalių – Airijoje, Suomijoje, Estijoje, Latvijoje, Slovėnijoje, Vengrijoje, Švedijoje, Jungtinėje Karalystėje ir kt. Darbo vietos saugumas yra ypač svarbus, siekiant, kad vadovai lyderiai, kurie dalyvauja tobulinimosi veikloje, išsaugotų savo vadovo vietą mokykloje. Tai įmanoma visų pirma Airijoje, Suomijoje, Austrijoje. To, beje, Lietuvoje, nėra. Terminuotos darbo sutarties (tokiose šalyse, kaip Lietuva, Estija, Belgija, Ispanija, Slovėnija, Vengrija, Austrija, Švedija ir kt.) arba neterminuotos darbo sutarties sudarymas (tokiose šalyse, kaip Airija, Suomija, Latvija) yra skirtingų užsienio valstybių praktika, kuri nėra nei bloga, nei gera. Ji efektyvi tiek, kiek geba užtikrinti vadovo karjeros tęstinumą po kadencijos (terminuotos sutarties atžvilgiu) arba natūralus pareigų pabaigimo (neterminuotos sutarties atžvilgiu).

Galimi švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo tobulinimo būdai yra susiję su mentorystės programomis, kurios rengia vadovus naujoms pareigoms ir užtikrina jų karjerą (kaip Singapūre ar Kanados Ontarijo provincijoje), per Mokyklų lyderystės centrą (kaip Airijoje, pavyzdžiui, transformuojat nacionalinę švietimo įstaigų vertinimo sistemą ir įtraukiant vadovus) ar per savivaldybių indėlį į vietinio lygmens švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimą (kaip Suomijoje). Galimi ir šių tobulinimo būdų deriniai. Reikia pasakyti, kad siūlomas modelis yra teorinio pobūdžio ir atskiros jo dalys reikalauja empirinio ištyrimo bei adaptacijos Lietuvos atžvilgiu, kas ir bus daroma tolimesnėse šio darbo dalyse.

## 2. LIETUVOS ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KARJEROS PROJEKTAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodologija

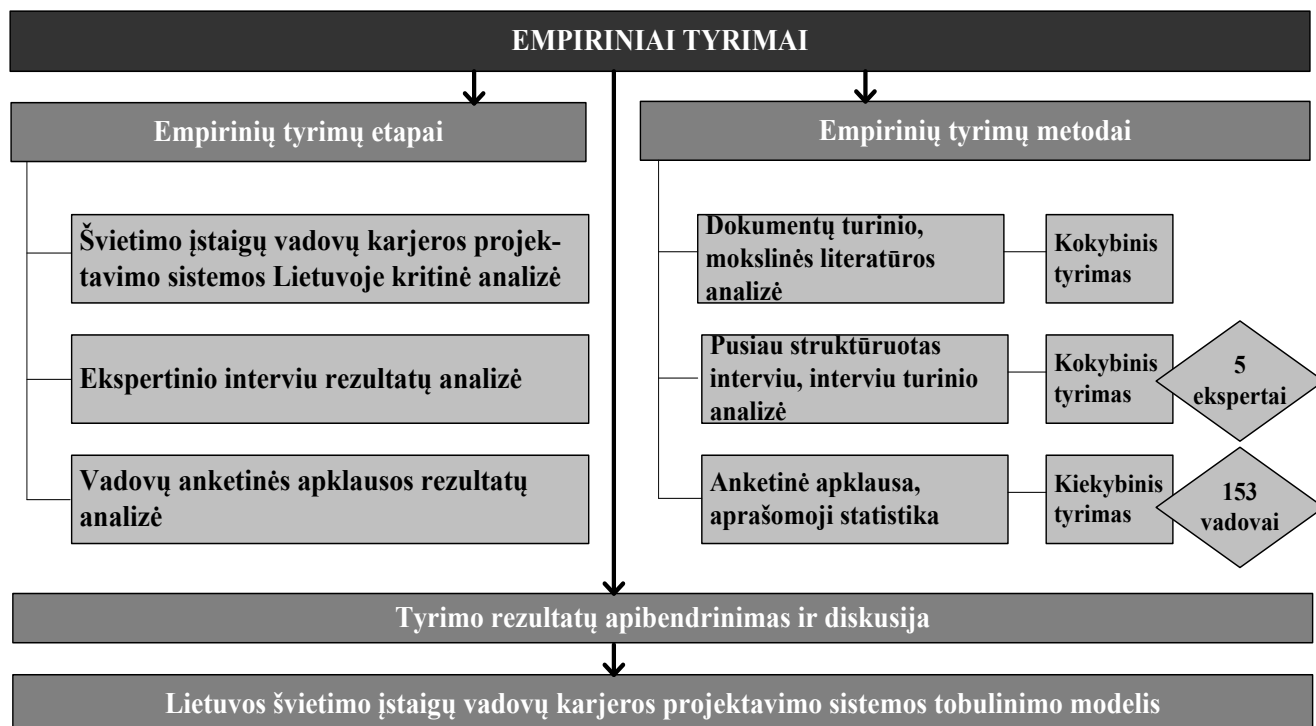
Šiame darbe tiriamas Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos Lietuvoje kritinę analizę.
2. Ištirti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo principus, naudojant ekspertų ir vadovų nuostatų analizę:
  - nustatyti ekspertų nuostatas apie švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą Lietuvoje;
  - remiantis tyrimo duomenimis identifikuoti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos trūkumus ir galimybes Lietuvoje.
3. Parengti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelį.

Empirinio tyrimo loginė schema parodyta 10 paveiksle.



Sudaryta darbo autorės.

10 pav. Empirinio tyrimo loginė schema

**Tyrimo metodai.** Pagal pateiktą loginę schemą galima konstatuoti, kad tyrime taikomi keli tyrimo metodai, kurie formuoja mišrių tyrimo metodų strategiją, kai kokybiniai tyrimai (dokumentų turinio

analizė, mokslinės literatūros analizė, ekspertinis interviu) yra derinami su kiekybiniu tyrimu (švietimo įstaigų vadovų anketine apklausa). Mišrių metodų strategija metodologiniu požiūriu yra vertinga tuo, kad padeda suderinti kiekybinio ir kokybinio metodų prieigą prie tyrimo objekto, padeda objektyviau jį įvertinti iš įvairių tyrėjui naudingų pozicijų (kokybinių, kiekybinių), kompensuoja vienam ar kitam tyrimo metodui būdingus trūkumus, todėl užtikrina didesnę empirinio tyrimo rezultatų patikimumą ir reprezentatyvumą (Bordens and Abbott 2022; Walliman 2022; Sharma 2020).

Toliau aptariami šiame darbe naudojami empirinių tyrimų metodai.

**Dokumentų turinio analizė.** Tai kokybinis empirinių duomenų rinkimo tyrimas, kuriuo siekiama atlikti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos Lietuvoje kritinę analizę. Dokumentų turinio analizė reiškia dokumentų atranką, grupavimą, detalių studijavimą ir analizavimą, siekiant atrasti tyrimui reikalingų faktų, juos palyginti, susisteminti ir apibendrinti, norint gauti kuo daugiau išsamių ir patikimų empirinio tyrimo rezultatų (Bordens and Abbott 2022). Šiame tyrime analizuojami šie labiausiai aktualūs dokumentai:

1. „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“. 2011. *Valstybės žinios* 38 (1804). (Aktuali redakcija nuo 2022-01-01).
2. „Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės“. 2020. *TAR* (25419).
3. „Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentas“. 2020. *TAR* (25419).
4. TALIS 2018 (ataskaita). Lithuania – Country Note – TALIS 2018 Results. Volume II: Teachers and School Leaders as Valued Professionals. OECD. 2020.

**Ekspertinis interviu.** Tai kokybinis empirinių duomenų rinkimo metodas, kuriuo siekiama iširti suinteresuotų subjektų, t. y. ekspertų nuomonę apie švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą, Lietuvoje, jos privalumus ir trūkumus, taip pat tobulinimo galimybes. Šiame tyrime ekspertais laikomi mūsų šalies nacionalinėje švietimo sistemoje dirbantys specialistai, kurie turi specifinių žinių ir gebėjimų kritiškai įvertinti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą Lietuvoje.

Darbe taikomas pusiau struktūruotas interviu – šio metodo naudojimo eigoje pasitelkiamas iš anksto parengtas klausimynas, kuris gali būti taikomas visas, dalimis ar koreguojamas – nelygu kokie atsakymai pateikiami į klausimus, kaip interviu metu elgiasi ekspertai ir kaip išsamiai argumentuoja savo nuomones (Walliman 2022). Pusiau struktūruoto interviu didžiausia vertė tame, kad leidžia tyrėjui koreguoti klausimus pagal situaciją, sudaro sąlygas jam adaptuotis prie eksperto argumentacijos, geriau ir lanksčiau reaguoti į tai, ką ekspertas atsako interviu eigoje (Sharma 2020).

Ekspertinio interviu pagalba gauti duomenys yra analizuojami, naudojant interviu turinio (angl. *content*) analizę. Tai reiškia, kad ekspertų pateikti atsakymai yra skirstomi į kategorijas, subkategorijas ir juos apibūdinančius teiginius pagal prasmę ir logiką, tyrimo rengėjui detaliam grupuojant, lyginant, sisteminant ekspertinio interviu duomenis (Bordens and Abbott 2022).



**Švietimo įstaigų vadovų anketinė apklausa.** Empiriniame tyrime buvo svarbu įsigilinti ne tik į ekspertų nuomonę, bet ir į nuomonę tų subjektų, kurių karjeros tęstinumas ir galimybės yra tiriamos. Todėl nuspręsta apklausti ir švietimo įstaigų vadovus, ne tik ekspertus. Tokiu būdu galima visapusiškiau įsigilinti į tiriamą reiškinį, tyrimo objektą išanalizuoti įvairesniais pjūviais. Švietimo įstaigų vadovų anketinė apklausa – tai kiekybinis empirinių duomenų rinkimo metodas, kuriuo siekiama iširti suinteresuotų subjektų, t. y. vadovų nuomonę apie švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą Lietuvoje, jos privalumus ir trūkumus, taip pat tobulinimo galimybes.

Anketinė apklausa yra bene dažniausiai tokio tipo tyrimuose naudojamas metodas, kuris yra paklausus dėl paprastumo, pigumo, galimybės greitai gauti empirinius duomenis (Bordens and Abbott 2022; Walliman 2022; Sharma 2020). Anketinės apklausos itin dažnai naudojamos tyrimuose, nes jų pagalba galima gauti daug reikalingos ir vertingos informacijos apie respondentą, jų nuomonę ir požiūrį. Apklausos metu galima sužinoti respondento demografinius / psichografinius duomenis (Dikčius 2011).

Anketinės apklausos duomenų analizės metodas – aprašomoji (arba deskriptyvinė) statistika. Aprašomosios statistikos sritis – duomenų sisteminimo ir jų grafinio pateikimo, palyginimo metodai, adaptuoti konkrečiai mokslinių tyrimų sferai (Bordens and Abbott 2022; Walliman 2022). Aprašomoji statistika yra paprasčiausia statistinės analizės rūšis, nežiūrint to, suteikianti daug naudingos statistinės informacijos (Sharma 2020).

V. Rudzkienės (2005) teigimu, „aprašomosios statistikos metodus sudaro duomenų grupavimas, dažnių lentelės, statistinių charakteristikų (duomenų padėties ir sklaidos charakteristikų) skaičiavimas ir grafinis stebėjimų vaizdavimas. Sudaromos kintamųjų dažnių lentelės, kuriose pateikiami nominalinėje arba (esant nedideliam kategorijų skaičiui) rangų skalėje išmatuotų kintamųjų dažniai“ (Rudzkienė 2005, 46). Šiame darbe aprašomoji statistika pasitelkta, siekiant atlikti detalų anketinės apklausos metu gautos informacijos statistinį apdorojimą.

Nuspręsta nenaudoti kitų statistinės analizės metodų (tokių, kaip koreliacinė ar regresinė analizė), laikantis nuostatos, kad užtenka to, kad kokybiniai ir kiekybiniai metodai ir taip pakankamai papildo vienas kitą ir suteikia patikimos informacijos įvairiais pjūviais. Be to, nenorėta sureikšminti vienos tiriamųjų grupės (švietimo įstaigų vadovų), palyginti su ekspertais. Aprašomoji statistika atlikta, naudojantis SPSS programiniu paketu.

**Tyrimo instrumentai.** Šiame darbe naudotasi tokiais tyrimo instrumentais, kaip:

1. Pusiaus struktūruoto ekspertinio interviu klausimynas (žr. 2 priedą).
2. Anketa Lietuvos švietimo įstaigų vadovams (žr. 3 priedą).

Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto ekspertinio interviu klausimynas yra sudarytas iš 5 klausimų (10 lentelė).

10 lentelė. Ekspertinio interviu klausimyno pagrindimas

Klausimai		Klausimų blokai	Klausimų paskirtis	Sąsajos su teorija	Šaltiniai
1.	Kaip vertinate Lietuvoje naudojamą švietimo įstaigų vadovų karjeros modelį? Kokius jo privalumus ir trūkumus išvelgiate?	Lietuvoje naudojamas švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis ir jo reforma	Nustatyti, kaip ekspertai vertina Lietuvoje naudojamą švietimo įstaigų vadovų karjeros modelį ir jo reformą (kadencijų sistemą)	1.4, 1.5, 1.6 skyriai	L. Liukinevičienė ir L. Antanavičienė (2018), D. Survutaitė (2021a ir b), R. Zablackė (2020), Z. Bartkevičienė (2020), B. Tournier et al. (2019), J. Melnikova (2014), H. Niemi (2015)
2.	Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, pasibaigus jų kadencijai?	Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimas ir kvalifikacijos tobulinimas	Nustatyti, kaip ekspertai vertina Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimą ir kvalifikacijos tobulinimą	1.3, 1.4, 1.5, 1.6 skyriai	
3.	Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemą? Kokią įtaką ji daro vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms?	Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimas	Identifikuoti, kaip ekspertai vertina Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo galimybes	1.3, 1.4, 1.5, 1.6 skyriai	
4.	Jeigu esate susipažinęs su kuria nors Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, kuri geriausiai tiktų Lietuvai ir kodėl?				
5.	Ką ir kaip siūlytumėte tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje?				

Sudaryta darbo autorės.

Pirmuoju klausimu siekiama nustatyti, kaip ekspertai vertina Lietuvoje naudojamą švietimo įstaigų vadovų karjeros modelį. Antras ir trečias klausimai yra skirti išsiaiškinti, kaip ekspertai vertina Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimą ir kvalifikacijos tobulinimą. Paskutiniai du klausimai (ketvirtas ir penktas) klausimyne yra skirti identifikuoti, kaip ekspertai vertina Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo galimybes.

Kiekybinio tyrimo instrumentą – anketą sudaro 6 klausimai (11 lentelė). Pirmuoju klausimu siekiama nustatyti, kaip respondentai vertina švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes. Antrojo ir trečiojo klausimų paskirtis yra identifikuoti, kaip respondentai vertina Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo galimybes. Paskutiniais trimis klausimais (ketvirtas, penktas ir šeštas klausimai) klausimyne siekiama išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas, t. y. suprasti, koks statistinis respondentas dalyvavo kiekybiniame tyrime. Visi anketos klausimai, išskyrus antrąjį klausimą, yra uždaro tipo. Pripažįstama, kad tokius klausimus geriau vertina ir mieliau pildo respondentai (Dikčius 2011). Antrasis klausimas yra pusiau uždaro tipo. Pirmas ir trečias klausimai anketoje yra parengti pagal intervalinę skalę, kai prašoma švietimo įstaigų vadovų kiekvieną

teiginių įvertinti 5 balų skalėje, kai 5 balai – visiškai sutinka... 1 balas – visiškai nesutinka su teiginiu. Šiuo atveju pasitelkta 5 balų Likerto skalė. Antras, ketvirtas, penktas ir šeštasis klausimai yra parengti pagal nominalinę skalę, kai švietimo įstaigų vadovai turėjo pasirinkti vieną atsakymo variantą iš pateiktųjų sąrašo.

11 lentelė. Anketos pagrindimas

Klausimai	Klausimų blokas	Klausimų paskirtis	Skalė	Teiginių skaičius	Šaltiniai
1. Įvertinkite Jūsų kaip švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes pagal pateiktus teiginius 5 balų skalėje	Švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės	Nustatyti, kaip respondentai vertina švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes	Intervalinė	15	L. Liukinevičienė ir L. Antanavičienė (2018), D. Survutaitė (2021a ir b), R. Zablackė (2020), Z. Bartkevičienė (2020), B. Tournier et al. (2019), Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės (2020)
2. Kokiose pareigose / darbo vietoje Jūs įsivaizduojate savo karjeros tęstinumą po kadencijos švietimo įstaigos vadovo pareigose?	Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimas	Identifikuoti, kaip respondentai vertina Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo galimybes	Nominalinė	11	
3. Įvertinkite, ką siūlytumėte tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje pagal pateiktus teiginius 5 balų skalėje			Intervalinė	9	
4. Jūs esate (lytis):	Demografiniai klausimai	Išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas	Nominalinė	2	
5. Jūsų amžius:			Nominalinė	5	
6. Jūsų vadybinio stažo patirtis:			Nominalinė	6	

Sudaryta darbo autorės.

**Tyrimo imtis.** Empiriniame tyrime buvo pasitelktas toks tyrimo imties atrankos būdas, kaip paranki atranka. Vadinasi, tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu tyrimais buvo apklausiami parankiausiai ir lengviausiai tyrimo rengėjai prieinami tyrimo dalyviai (ekspertai ir vadovai). J. P. Verma ir P. Verma (2020) teigia, kad paranki atranka reiškia tiriamųjų, kurie yra „parankūs“ tyrimo rengėjui, pasitelkiamą, siekiant tinkamo išsikeltų tyrimo tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Paranki tiriamųjų atranka neturi jokio atsirinkimo modelio. Nors tokia atrankos tipė egzistuoja šališkumo tikimybė, tačiau, manoma, kad tinkamai suformuluoti ekspertų atrankos kriterijai ir palyginti ribota vadovų imtis (N = 2000) leidžia tinkamai naudoti pasirinktą atrankos modelį.

Kokybinio tyrimo (interviu) imtis yra sudaryta iš ekspertų populiacijos. Kaip minėta, ekspertais laikomi mūsų šalies nacionalinėje švietimo sistemoje dirbantys specialistai, kurie turi specifinių žinių ir gebėjimų kritiškai įvertinti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą Lietuvoje. Kokybinio tyrimo (interviu) imtį sudaro 5 ekspertai. Interviu metodu apklausus tokį skaičių ekspertų, buvo pasiektas kokybinių duomenų prisotinimas. I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016) pastebėjimu, „nauji interviu imami tol, kol informacija pradeda kartotis ir iš esmės nebeatskleidžiama naujų <...> aspektų. <...> Kai

pasiekiamas toks prisotinimas, atlikti daugiau interviu <...> nėra tikslinga. Kokybinio tyrimo imtis galutinai baigiama formuoti duomenų rinkimo ir analizės procesų metu“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 41). Ekspertų atranka buvo atliekama, naudojant žemiau nurodytus atrankos kriterijus:

1. Bendra patirtis, dirbant Lietuvos švietimo sistemoje (ne mažiau 10 metų).
2. Vadovavimo švietimo įstaigai darbo stažas (ne mažiau 5 metų).
3. Pedagoginio darbo stažas (ne mažiau 5 metų).
4. Mokslinio darbo patirtis (viešai publikuojami bent 2 moksliniai straipsniai).

Kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) imtis sudaryta iš Lietuvos švietimo įstaigų vadovų populiacijos. Skirtinguose šaltiniuose (Zablackė 2021; Bartkevičienė 2020; Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės, 2020) nurodoma, kad Lietuvoje dirba apie 2000 mokyklų vadovų (aukščiausias valdymo lygmuo), kurių dalis (apie 90 proc.) dirba nuolat, o likusioji dalis (apie 10 proc.) yra paskirti laikinai. Taigi, daroma prielaida, kad kiekybinio tyrimo atlikimo laikotarpiu Lietuvos švietimo įstaigų vadovų populiacija buvo sudaryta iš 2000 asmenų. Tai generalinė visuma. Apskaičiuojant imtį, naudota *Paniotto* formulė su 5 proc. paklaida:

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})} (1)$$

kur: n – atrankinės visumos dydis;  $\Delta$  – paklaidos dydis; N – generalinė visuma.

$$n = \frac{1}{(0,05^2 + \frac{1}{2000})} = 333$$

Vadinasi, reikėjo apklausti 333 švietimo įstaigų vadovus, kad apklausa būtų patikima (naudojant 5 proc. paklaidą). Visgi atsižvelgiant į didelį vadovų populiacijos išsibarstymą Lietuvoje, tiek apklausti vadovų per trumpą laiką buvo praktiškai neįmanoma. Per tyrimo atlikimo laikotarpį buvo apklausta 153 vadovai (tai galutinė kiekybinio tyrimo imtis). Kadangi nebuvo apklausta reikiama kiekybinio tyrimo imtis, tai negalima teigti, kad apklaustų vadovų nuomonė reprezentuoja visos populiacijos nuomonę. Todėl anketinę apklausą šiame darbe reikėtų laikyti žvalgybiniu tyrimu su perspektyva ją išplėtoti į normalų kiekybinį tyrimą, apklausiant ateityje reikiamą tyrimo imtį jau kokiame nors kitame šio darbo autorės arba kito tyrėjo moksliniame darbe, taip užtikrinant kiekybinio tyrimo tęstinumą.

**Tyrimo organizavimas ir eiga.** Tyrimas buvo atliekamas 2022 metų vasario, kovo ir balandžio mėnesiais. Interviu buvo atliekamas ekspertų darbo vietose arba nuotoliniu būdu. Interviu atsakymai buvo fiksuojami išmaniuoju telefonu. Interviu klausimų ir atsakymų suvestinės atsispindi 4 priede. Interviu turinio analizėje naudojami ekspertų kodai: E1, E2, E3, E4 ir E5. Tokiu būdu išlaikomas tyrimo dalyvių anonimiškumas, bet kartu atsakymus galima priskirti konkrečiam asmeniui.

Anketinė apklausa buvo atliekama elektroniniu arba fiziniu būdu platinant anketas Lietuvos švietimo įstaigų vadovams. Apklausa buvo vykdoma tol, kol buvo surinkta 153 teisingai užpildytų anketų. Atliekant šiame darbe empirinį tyrimą, buvo laikomasi tyrimo etikos reikalavimų –

konfidencialumo, anonimiškumo, pagarbos žmogaus teisėms. Anketa buvo patalpinta interneto adresu [https://docs.google.com/forms/d/1rAWJJPTwmrIZ8Sp393DKGBUn3k9\\_BGbM9f44bCItY4/edit?ts=6228c1c7](https://docs.google.com/forms/d/1rAWJJPTwmrIZ8Sp393DKGBUn3k9_BGbM9f44bCItY4/edit?ts=6228c1c7)

**Kokybinio tyrimo dalyvių charakteristikos.** Interviu būdu iš viso buvo apklausti 5 ekspertai. Ekspertų pasiskirstymas pagal lytį: 4 moterys ir 1 vyras. Visi ekspertai turėjo ne mažiau kaip 10 metų bendrą patirtį, dirbant Lietuvos švietimo sistemoje. Ekspertų bendros patirties, dirbant Lietuvos švietimo sistemoje, vidurkis yra 20 metų. Visi ekspertai turėjo ne mažiau kaip 5 metų vadovavimo švietimo įstaigai darbo stažą. Visi ekspertai turėjo ne mažiau kaip 5 metų pedagoginio darbo stažą. Visi ekspertai turi mokslinio darbo patirties – viešai publikuojami ne mažiau kaip 2 šių tyrimo dalyvių moksliniai straipsniai. Taigi visus ekspertus vienija tai, kad jie dirba Lietuvos švietimo įstaigoje ir turi specifinių žinių bei gebėjimų įvertinti mūsų šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą, profesionaliai įžvelgti jos privalumus ir trūkumus, teikti konstruktyvius pasiūlymus.

**Kiekybinio tyrimo dalyvių charakteristikos.** Anketinės apklausos būdu buvo apklausta 153 vadovai. Apklauskos dalyvių charakteristikos parodytos 12 lentelėje.

12 lentelė. Anketinės apklausos dalyvių charakteristikos (N = 153)

Klausimai / atsakymai	N	Proc.
<b>Jūs esate:</b>		
• Vyras	29	18,95
• Moteris	<b>124</b>	<b>81,05</b>
<b>Jūsų amžius:</b>		
• Iki 35 metų	3	1,96
• 36-45 metai	25	16,34
• 46-55 metai	<b>61</b>	<b>39,87</b>
• 56-65 metai	57	37,25
• 66 metai ir daugiau	7	4,58
<b>Jūsų vadybinio stažo patirtis:</b>		
• 0-5 m.	32	20,92
• 6-10 m.	13	8,50
• 11-15 m.	13	8,50
• 16-20 m.	28	18,30
• 21-25 m.	18	11,76
• 26-30 m.	<b>49</b>	<b>32,03</b>

Sudaryta darbo autorės, remiantis anketine apklausa.

Reikia pastebėti, kad anketinėje apklausoje dalyvavo įvairiomis demografinėmis charakteristikomis (lytimi, amžiumi, vadybinio darbo patirtimi) pasižymintys respondentai, kuriuos vienija tai, kad visi jie vadovauja Lietuvos švietimo įstaigoms, t. y. aukščiausio valdymo lygio subjektai. Dėl šios priežasties šie respondentai galėjo tinkamai ir dalykiškai įvertinti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą.

**Tyrimo rezultatų validumas (pagrįstumas) ir patikimumas (reliabilumas).** Tyrimo rezultatai yra validūs, kadangi pakoreguotą kokybinio tyrimo instrumentą galima pritaikyti kitose Lietuvos viešojo sektoriaus srityse, tiriant viešųjų organizacijų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes. Gautų kiekybinio tyrimo išvadų negalima generalizuoti visai švietimo įstaigų vadovų populiacijai, nes nebuvo apklausta

reikiama kiekybinio tyrimo imtis. Dėl to kiekybinį tyrimą šiame darbe reikėtų laikyti žvalgybiniu. Kita vertus, kiekybinio tyrimo, kaip ir kokybinio, rezultatai yra išsamiai lyginami su kitais moksliniais tyrimais (vykdyta diskusija), o tai garantuoja aukštesnį empirinių tyrimų rezultatų validumą.

Galima konstatuoti, kad empirinių tyrimų rezultatų patikimumą užtikrina dar ir tai, kad:

1. Tyrimai įgyvendinti, naudojant mišrių metodų strategiją. Kokybinis ir kiekybinis tyrimai pastebimai kompensuoja vienas kito trūkumus. Šalia interviu ir anketinės apklausos darbe dar buvo atlikta ir dokumentų turinio analizė, suteikianti papildomų duomenų.
2. Atlikta kruopšti ekspertų atranka. Interviu buvo vykdytas, kol pasiektas duomenų prisotinimas.
3. Interviu ir anketinės apklausos klausimynai paremti teorinės analizės rezultatais ir moksliniais šaltiniais, todėl tai užtikrina aukštesnį šių instrumentų pagrįstumą empiriniuose tyrimuose.
4. Kruopštus ir nuodugnus empirinių duomenų nagrinėjimas ir vertinimas pagal interviu turinio analizės ir aprašomosios statistikos metodus.
5. Jokių rimtų apribojimų, kurie leistų abejoti šiame darbe atliktų empirinių tyrimų patikimumu bei validumu, nenustatyta.

## **2.2. Švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos Lietuvoje kritinė analizė**

Prieš atliekant respondentų interviu ir apklausą, pirmiausiai reikia išsiaiškinti, kokia yra švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo specifika Lietuvoje. Tai padės išryškinti šios sistemos esminius bruožus ir identifikuoti aktualias problemines vietas. Kritinei analizei atlikti pasitelkiami antriniai tyrimų duomenys, taip pat dokumentų ir mokslinės literatūros analizės metodai.

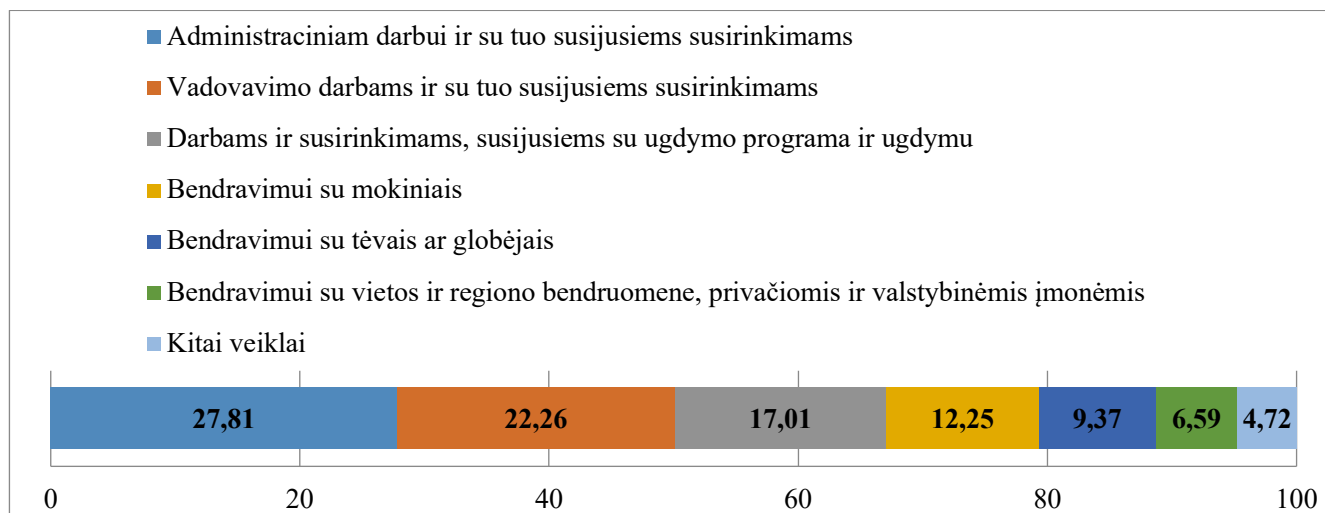
Mūsų šalies teisiniuose ir strateginiuose dokumentuose deklaruojamas požiūris, pagal kurį siekiama išsaugoti švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą, užtikrinti geresnes jų karjeros galimybes. *Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse* (2020) nurodomos lyderystės ir vadovavimo švietime stiprinimo kryptys – ypač karjeros tęstinumo galimybių užtikrinimas (12.4 punktas). *Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamente* (2020) pareikšta, kad reikalinga suformuoti Lietuvos švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų rezervą (2 punktas).

*Švietimo įstatyme* yra aiškiai pažymima, kad švietimo įstaigos vadovu Lietuvoje gali būti tik nepriekaištingos reputacijos žmogus, kuriam atliktas vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimas, atitinkantis ŠMSM ministro nustatytus reikalavimus, arba, jeigu asmuo vienoje švietimo įstaigoje vadovo pareigas ėjo ne mažiau kaip dešimt

metų, jam prilygintas vertinimas ŠMSM ministro nustatyta tvarka. Vadovavimo kompetencijų vertinimą, kuris apima kompetencijų, reikalingų vadovavimo funkcijoms atlikti, nustatymą vykdo ŠMSM ministro įgaliota įstaiga (59 straipsnis).

Dokumentuose pripažįstamas sudėtingas, bet reikšmingas švietimo įstaigų vadovų veiklos turinys, kuris formuoja poreikį užtikrinti šių vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes. *Švietimo įstatyme* teigiama, kad švietimo įstaigos vadovas yra švietimo valdymo subjektas (52 straipsnis). *Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse* (2020) akcentuojama, jog švietimo įstaigos vadovas – vienas kertinių nacionalinės švietimo sistemos vaidmenų, nuo kurio priklauso ne tik ŽI politika, bet ir bendrosios bei lokalsios švietimo politikos įgyvendinimo kokybė (4 punktas). Iš 11 paveikslų matyti, kokia įvairiapusė yra Lietuvos švietimo įstaigų vadovų veikla. Tai įrodo ne tik šios veiklos sudėtingumą, bet ir skirtingų, daugiadimensijų kompetencijų poreikį.

L. Liukinevičienė ir L. Antanavičienė (2018), palyginusios 2018 m. *Švietimo įstatymo* pakeitimuose numatytas švietimo įstaigos vadovo pagrindines funkcijas su 2011 m. *Švietimo įstatyme* pateiktomis funkcijomis, daro išvadą, jog esminiai pokyčiai siejami su padidėjusia vadybinės veiklos apimtimi tokiose srityse, kaip strateginis valdymas, materialijų išteklių ir žmoniškųjų išteklių valdymas. Vadinasi, švietimo įstaigų vadovų veikla tapo dar sudėtingesnė nei anksčiau, kelianti daugiau iššūkių (ypač vadybinės veiklos sferoje). Visa tai iš vadovų reikalauja įvairialypių gebėjimų ir kompetencijų derinio, adekvataus valdymo ir teisinės aplinkos dimensijų pokyčiams.

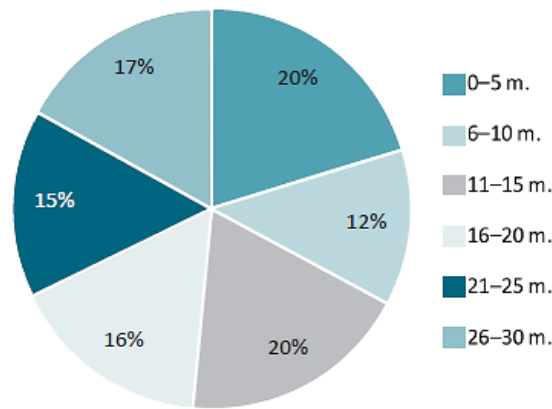


Cit. pagal Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės (2020, 6 punktas).

11 pav. Lietuvos mokyklų vadovų skiriamas laikas įvairioms veikloms (proc.)

pagal TALIS 2018

Vadybinės veiklos patirties švietimo įstaigų vadovai gali įgyti per didesnę darbo stažą. Nustatyta, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovų dalis pagal vadybinio darbo stažą pasiskirsto gana proporcingai – švietimo įstaigų vadovais dirba beveik tiek pat neturinčiųjų patirties, kiek ir turinčių ilgalaikę praktiką (Survutaitė 2021a) (12 pav.).



Cit. pagal D. Survutaitę (2021a, 4).

*12 pav.* Lietuvos švietimo įstaigų vadovų dalis pagal vadybinio darbo stažą, 2019–2020 m. (proc.) pagal TALIS 2018

*Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamente* (2020), kaip minėta, pareikšta, kad reikalinga suformuoti Lietuvos švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų rezervą, telkiant darbuotojus, turinčius lyderystės įgūdžių, padėti jiems pasirengti efektyviai vadovauti švietimo įstaigai, organizuoti rezerve esančių darbuotojų kompetencijų tobulinimą (2 punktą). *Švietimo įstatyme* nurodoma, kad ŠMSM ministro įgaliota institucija telkia lyderystės gebėjimų turinčius atstovus į švietimo įstaigų vadovų rezervą ir padeda jiems pasirengti eiti vadovo pareigas. Subjektams, įrašytiems į rezervą, formuojamos galimybės tobulinti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas. Jie apie laisvą švietimo įstaigos vadovo vietą informuojami elektroniniu būdu ir, jeigu atitinka reikalavimus, jiems pranešama apie galimybę dalyvauti konkurse vadovo pareigoms užimti (56 straipsnis). D. Survutaitės (2021b) vertinimu, *Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentas* nustato daugiau galimybių naujai paskirtiems švietimo įstaigų vadovams ir kandidatams į šias pareigas. Rezervui priklausantiems švietimo įstaigų vadovams teikiamos tikslinės valstybės finansuojamos kvalifikacijos tobulinimo programos. Lietuvoje švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimas atliekamas šiomis tradicinėmis kryptimis:

1. mokymai, skirti būsimiems vadovams;
2. įvadiniai mokymai jau paskirtiems švietimo įstaigų vadovams;
3. kvalifikacijos tobulinimo kursai, skirti vadovams, turintiems vadovavimo patirties (Survutaitė 2021b).

Lietuvoje neseniai įvykdytos reformos (2017 metais), kurios turėjo įtakos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms. Vadovai prarado galimybę vadovauti savo švietimo įstaigoms neterminuotam laikui. 2017 metais Lietuvoje įsigaliojo *Švietimo įstatymo* pataisos, remiantis kuriomis švietimo įstaigos vadovo (išskyrus aukštąsias mokyklas) darbo trukmė yra penkeri metai. Praėjus šiam terminui, vadovai gali dalyvauti viešajame konkurse ir dar penkeriems metams kandidatuoti tapti mokyklos direktoriumi (59 straipsnis). Visgi vykdant šią reformą, neišvengta tam tikrų problemų. *Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse* (2020) teigiama, kad įvedus



penkerių metų kadencijas švietimo įstaigų vadovams, nebuvo suformuotas joks amortizacinis mechanizmas, kuris padėtų direktoriams, nebetęsiantiems vadovo karjeros, turėti atsitraukimo ar pasitraukimo alternatyvas (17 punktą).

Lietuvoje yra naudojamas daugiapakopės mokytojų ir švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis. Kaip minėta, šiam modeliui būdinga tai, kad karjeros lygmenys išreiškiami didėjančio sudėtingumo ir stiprėjančios atsakomybės tvarka, o darbo užmokesčio apimtis yra susijusi su veiklos kokybės vertinimu ir aukštesne kvalifikacija (Zablackė 2020). Baltijos šalių kontekste Lietuva neišsiskiria, nes tiek Latvijoje, tiek Estijoje yra naudojami daugiapakopės karjeros modeliai. Pažangiausiomis Europoje laikomomis švietimo sistemomis Airijoje ir Suomijoje taikomi skirtingi modeliai – Airijoje taip pat taikomas daugiapakopės karjeros modelis, kai Suomijoje naudojama plokščia karjeros struktūra (vieno lygmens karjeros sistema). Pastarieji du Europos šalių atvejai rodo, kad švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo modelis gali būti pažangus, nežiūrint to, koks modelis taikomas – svarbu, kaip jis taikomas.

Pabrėžtina, kad, formaliai žvelgiant, mokytojai gali kilti horizontalios ir vertikalios karjeros laiptais. Horizontali karjera reiškia darbo turinio išplėtimą ar pakeitimą, tačiau nenurodo galimybių mokytojams pakilti iki vadovų lygmens. Todėl šiam darbui yra labiau aktualu tai, kad mokytojai gali žengti vertikalios karjeros laiptais Lietuvoje iki aukščiausio valdymo lygmens, jeigu tenkina nustatytus reikalavimus (13 lentelė).

13 lentelė. Mokytojų vertikalios karjeros laiptai Lietuvoje

Kriterijai	Valdymo lygmuo
Pagrindinės savybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>Galimos pareigos: direktoriaus pavaduotojas ugdymui; mokyklos direktorius; mokymo vedėjas mokyklų padaliniais organizuoti. Kiekvienas iš jų turi skirtingas pareigas.</li> <li>Minėtas pareigas užimantys vadovai gali priklausyti vienam iš trijų kvalifikacinių lygių – trečiajam, antrajam arba pirmajam.</li> <li>Pareigos nesikeičia iš vieno lygio į kitą, o atspindi vadovo gebėjimus. Nepaisant to, su kiekvienu papildomu lygiu didėja atlyginimas.</li> </ul>
Vertinimo kriterijai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vadovai turi pateikti dokumentuotus iš anksto nustatytų kompetencijų įrodymus. Kiekvienas kvalifikacijos lygis yra susijęs su tam tikrais reikalavimais.</li> <li>Vertinama keturiolika kompetencijų keturiose kategorijose: a) švietimo politikos ir mokyklos strategijos kūrimo bei įgyvendinimo išmanymas; b) ugdymo proceso valdymas; c) žmogiškųjų ir fizinių išteklių valdymas; ir d) pagrindiniai genėjimai.</li> <li>Mokyklų vadovams vertinimas privalomas kas penkerius metus. Dėl to jie gali prarasti turimą kvalifikacinę kategoriją.</li> </ul>
Priemonės	<p>Vertintojai veda pokalbius su kandidatu į vadovus ir kitomis bendruomenės suinteresuotomis šalimis (mokytojais, tėvais, mokyklos tarybos nariais ir kt.). Peržiūrimi šie dokumentai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>asmeninių ir mokyklos rezultatų įrodymas;</li> <li>mokykloje vykusių veiklos atestavimas;</li> <li>savęs vertinimo forma;</li> <li>ankstesnių išorinių vertinimų rezultatai; biudžeto ataskaitos;</li> <li>dalyvavimo vedant seminarus ar rengiant pranešimus įrodymai;</li> <li>kompetencijų ugdymo planas ir kiti kompetencijų įrodymai.</li> </ul>
Vertintojai	Agentai, vertinantys vadovus (dėl kvalifikacijos lygio kėlimo), yra švietimo vadybos ekspertai, specialiai parengti šiam darbui. Vadovui pereinant į aukštesnę kategoriją, vertintojų daugėja. Sprendimą dėl skatinimo priima savivaldybės / ŠMSM sudaryta atestavimo komisija.
Vertinimo tipas	Kaupiamasis, holistinis ir kriterijais pagrįstas vertinimas.

Sudaryta autorės pagal B. Tournier et al. (2019, 145-146).

R. Zablackės (2020) teigimu, vertikali karjera yra tokia, kai mokytojas imasi administracinio ar vadovaujamo vaidmens – tampa švietimo įstaigos vadovu (direktoriumi ar pavaduotoju), švietimo vadybos, kokybės užtikrinimo specialistu nacionaliniu ar regioniniu mastu. Autorė pastebi trūkumą, kad mokytojui pasirinkus vertikalią karjeros kryptį, paprastai tenka atsisakyti ugdymo, kaip pagrindinės profesinės veiklos. Be to, tyrėjos akcentavimu, Lietuvoje mokytojams tenka ganėtinai ilgai laukti paaukštinimo pareigose galimybių.

Mokytojų vertikalios karjeros galimybės yra apribotos įvairių reikalavimų ir realios praktikos – tai, kad Lietuvoje stokojama nuolat savo pareigose dirbančių aukščiausio lygmens švietimo įstaigų vadovų rodo, kad mokytojams vertikalios karjeros laiptais pakilti iki aukščiausio valdymo lygmens, ypač neturint vadovavimo darbo patirties, praktiškai neįmanoma.

Lietuvoje pasitelkiami šie bendrojo ugdymo mokytojų paaukštinimo į aukštesnį karjeros lygmenį kriterijai (kitaip sakant, užtikrinantys vertikalią mokytojų karjerą link skirtingų valdymo lygmenų) – tai teigiamas veiklos įvertinimas, profesinės patirties trukmė, tam tikrų kompetencijų įrodymas ir specifinis profesinis tobulėjimas (Zablackė 2020; Tournier et al., 2019). Šie kriterijai iš Baltijos šalių yra būdingi ir Latvijai. Estijoje užtenka tik vieno kriterijaus – tam tikrų kompetencijų įrodymo, todėl ten mokytojams siekti vertikalios karjeros link aukštesnių valdymo lygmenų yra lengviau ir paprasčiau. Pavyzdine laikomoje Airijoje naudojami tokie mokytojų paaukštinimo į aukštesnį karjeros lygmenį kriterijai, kaip profesinės patirties trukmė ir tam tikrų kompetencijų įrodymas. Pavyzdine laikomoje Suomijoje iš viso netaikomas nė vienas iš minėtų kriterijų, nes reikalavimus nustato atskiros savivaldybės ir vietinio valdymo švietimo įstaigos. Galima konstatuoti, kad didesnis mokytojų paaukštinimo į aukštesnį karjeros lygmenį kriterijų skaičius Lietuvoje apsunkina mokytojų ir švietimo įstaigų vadovų karjeros galimybes, nes esant didesniai kiekiui kriterijų, juos sunkiau ir sudėtingiau tenkinti.

Reikalavimai kandidatams į švietimo įstaigos vadovo pareigas Lietuvoje yra šie – pedagoginio darbo patirtis ir vadovaujamojo darbo patirtis, dar reikalaujama lyderystės ir vadovavimo gebėjimų. Šiuo požiūriu Lietuva iš dalies išsiskiria Baltijos šalių kontekste. Latvijoje reikalaujama tik mokytojų kvalifikacijos. Estijoje taip pat reikalaujama pedagoginio darbo patirties, bet šalia to – dar ir mokyklų vadovų mokymų. Pavyzdine laikomoje Airijoje reikalaujama tik pedagoginio darbo patirties, o Suomijoje – dar ir mokyklų vadovų mokymų (kaip ir Estijoje). Beje, Suomijoje mokymus gali atstoti esama vadovaujamo darbo patirtis (Liukinevičienė ir Antanavičienė 2018). D. Survutaitės (2021a) teigimu, Lietuvos švietimo įstaigų vadovams keliami reikalavimai turėti aukštąjį universitetinį ar jam lygiavertį išsilavinimą ir vadovavimo patirties. Pateikiami ir papildomi reikalavimai, iš kurių kandidatas į vadovus turi atitikti bent vieną. Alternatyvius atitikties reikalavimus formuoja pedagogo kvalifikacija, pedagoginio darbo stažas, turimas magistro laipsnis. Panašūs reikalavimai švietimo įstaigų vadovams keliami Airijos, Suomijos, Danijos, Portugalijos nacionalinėse švietimo sistemose.

Galima teigti, kad Lietuvoje pasireiškia apsinkintos sąlygos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumui ir galimybės užtikrinti, nes formuluojama papildomų reikalavimų – ne tik pedagoginio darbo patirties. Iš dalies stebina vadovaujamojo darbo patirties reikalavimas, nes jis daro sunkiau įmanomu mokytojų ir mokyklų vadovų karjeros projektavimą „nuo apačios į viršų“. Tai reiškia, kad švietimo įstaigai sunku pačiai „užsiauginti“ vadovą, subrandinti jį nuo mokytojo, nes jis niekaip netenkins vadovavimo patirties kriterijaus, nepabuvęs vadovu kad ir žemiausiame valdymo lygmenyje. Susidaro užburtas ratas – mokytojai negali tapti vadovais, nes neturi vadovavimo darbo patirties, tačiau švietimo įstaigose stokojama vadovų, nors juos būtų galima išsiugdyti iš tų pačių esamų žmogiškųjų išteklių – švietimo įstaigos darbuotojų (mokytojų). Tokiu atveju dažniausiai lieka variantas – paskirti vadovavimo ir pedagoginio darbo patirties turintį subjektą iš išorės, kuris, nors ir atitinka nustatytus reikalavimus, nebūtinai gerai išmano švietimo įstaigos, kuriai vadovauja, specifiką, be to, reikalauja ilgesnės adaptacijos trukmės. Reikia pasakyti, kad pedagoginės ir vadovavimo darbo patirties, lyderystės ir vadovavimo gebėjimų kompleksą turinčių subjektų skaičius mūsų šalyje yra ribotas, todėl tai irgi lemia švietimo įstaigų vadovų stygių, jų karjeros projektavimo sistemą daro mažiau lanksčią ir adaptyvią. To pasekmė – neefektyviai išnaudojami esami švietimo įstaigų žmogiškieji ištekliai (visų pirma mokytojai), kurie gali turėti vadovavimo ir lyderystės potencialo, bet jo dažniausiai nebandoma identifikuoti, išplėtoti ir veiksmingai pasitelkti. Taigi mokytojų vertikalios karjeros galimybės link aukštesnių valdymo lygmenų tampa ribotos. Šiuo atveju reikėtų remtis Suomijos pavyzdžiu (kaip ir Estijos) ir šalia vadovavimo patirties reikalavimo naudoti ir vadovų mokymo kriterijų, kuris leistų paruošti mokytojus vadovavimo veikai atlikti (paruošiamieji kursai prieš užimant asmeniui vadovaujančias pareigas švietimo įstaigoje). Tenka pritarti L. Liukinevičienės ir L. Antanavičienės (2018) nuomonei, kad nors Lietuvoje jaučiamas kompetentingų švietimo įstaigų vadovų stygius, tačiau reikalavimai kandidatams į švietimo įstaigų vadovų pareigas griežtėja ir kinta. Faktas aiškus – dabar Lietuvoje iš beveik 2000 veiklą vykdančių mokymo įstaigų daugiau nei 200 (10 proc.) neturi nuolatinio vadovo (Bartkevičienė 2020; Zablackė 2021; *Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės*, 2020). Dėl šios priežasties sunku užtikrinti nuoseklią ir efektyvią minėtų švietimo įstaigų veiklą, o per tai kenčia ir visos Lietuvos švietimo sistemos kokybė. *Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse* (2020) akcentuojama, kad „nuolatinės darbo sutarties neturėjimas [švietimo įstaigos vadovams] yra stresinė situacija, kuri tik papildo įtampą, kurias patiria švietimo įstaigų vadovai, sąrašą“ (9 punktas).

Kalbant apie švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą Lietuvoje, reikia pažymėti, kad švietimo įstaigos vadovo pareigoms įgyti Lietuvai būtinas konkursinis egzaminas. Lietuva šiuo aspektu išsiskiria iš kitų Baltijos šalių, nes Latvijoje ir Estijoje pasireiškia atvirasis įdarbinimas. Atvirasis įdarbinimas lygiai taip pat būdingas ir pavyzdinėmis laikomomis Airijai bei Suomijai. Lietuvoje sutartis su direktoriumi sudaroma terminuotam laikui (pasirašoma fiksuota sutartis, po kurios dažniausiai vėl einama mokytojauti). 2017 metais, kaip jau rašyta, buvo įvesta penkerių metų kadencija švietimo įstaigų

vadovams. Šią kadenciją galima pakartotinai pratęsti dar penkeriems metams (*Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės 2020*).

Lyginant Baltijos šalis, tenka pastebėti, kad Latvijoje su švietimo įstaigų vadovu pasirašoma neterminuota sutartis, Estijoje, priešingai – sudaroma terminuota sutartis (kaip ir Lietuvoje). Suomijoje ir Airijoje sutartis su direktoriumi sudaroma neterminuotam laikui. Baigę direktoriaus darbą, šie asmenys Lietuvoje, kaip, beje, ir Latvijoje bei Estijoje, gali dirbti mokytojo ar kitokį darbą. Suomijoje egzistuoja aukštesnių pareigų švietimo sistemoje galimybė. Airijoje įtvirtinta galimybė išsaugoti vadovo poziciją.

Kadencijų principo taikymas Lietuvoje labai riboja vadovų karjeros tęstinumą. Dažniausiai sugrįžtama dirbti į žemesnes, pavyzdžiui, mokytojo, pareigas, o tai reiškia ne kilimą karjeros laiptais, bet kritimą nuo jų žemyn. Žinoma, tokia situacija demotyvuoja aukščiausio lygmens vadovus, nes jeigu jie dirba gerai bei efektyviai, jų karjeros galimybės vistiek yra apribotos laiko periode. Be to, dėl kadencijos laiko rėmų vadovai gali nespėti įgyvendinti visų numatytų priemonių ilgalaikiams tikslams įgyvendinti, kurie gali apimti ir ilgesnį nei 5 ar 10 metų laikotarpį (vadovui dirbant pakartotinę kadenciją). Lietuvos mokslininkai (Liukinevičienė ir Antanavičienė 2018; Bartkevičienė 2020; Zablackė 2021) konstatuoja aktualų faktą, su kuriuo, deja, tenka sutikti – švietimo įstaigų direktorių tęstinumo galimybės Lietuvoje, jiems nebetęsiant vadovų karjeros ar pasibaigus kadencijoms, yra netinkamai įgyvendinamos. L. Liukinevičienės ir L. Antanavičienės (2018) teigimu, Lietuvoje direktorių, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties bagažą, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo leistų neiššvaistyti vertingo žmoniškųjų išteklių potencialo, padėtų išnaudoti jį kitų lyderių rengimui bei ugdymui. Juolab, kad *Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse (2020)* pripažįstama, jog mūsų šalyje vis dar ganėtinais sudėtinga pritraukti į švietimo įstaigų vadovų pareigas kompetentingus ir pakankamai motyvuotus lyderius, galinčius imtis sunkių, sudėtingų ir įvairialypio pasirengimo reikalaujančių pareigų.

Dar labai svarbi švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos Lietuvoje savybė, kuri vertinama neigiamai – vadovai negali įgyti aukštesnės kvalifikacijos (reikalingos pereinant į aukštesnį valdymo lygmenį) ir dalyvauti atitinkamų ugdymo institucijų veikloje, išsaugodami savo kaip vadovo darbo vietą mokykloje. Kaip jau buvo išnagrinėta, Airijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos pagrindas yra SAUGUMAS. Vadovai lyderiai, kurie dalyvauja Mokyklų lyderystės centro veikloje, išsaugo savo vadovo vietą mokykloje. Lietuvoje to saugumo paprasčiausiai nėra. Todėl tai vadovus demotyvuoja, reikšmingai apriboja jų karjeros galimybes bei tęstinumą.

Lietuvoje apskritai nėra tokio analogo kaip Mokyklų lyderystės centras (CSL) Airijoje, todėl vadovų aukštesnės kvalifikacijos įgijimą ir profesinį tobulėjimą, siekiant jiems pereiti į aukštesnį valdymo lygmenį, negalima laikyti efektyviu sisteminiu procesu nacionaliniame lygmenyje. L. Liukinevičienė ir L. Antanavičienė (2018) reziumuoja, kad lyderystės švietimo sistemoje rengimo studijos yra daugelį Europos šalių vienijanti tendencija, siekiant sistemingai ugdyti švietimo įstaigų

kompetencijas. Tam tikslui, pavyzdžiui, Austrijoje veikia Lyderystės akademija, Slovėnijoje – Nacionalinė švietimo lyderystės mokykla, universitetinės studijos veiksmingai atliekamos Suomijos švietimo lyderystės institute.

Savivaldybių aktyvesnis dalyvavimas, projektuojant švietimo įstaigų vadovų karjerą vietinio valdymo lygmenyje, taip pat nėra efektyviai išnaudojamas, kaip tai daroma Suomijoje. Nors *Švietimo įstatymo* 59 straipsnio 10 dalyje numatyta prievolė savivaldybėms pasiūlyti kitas švietimo įstaigos vadovo kompetenciją atitinkančias pareigas, tačiau *Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse* (2020) konstatuojama, kad tai labiau deklaravimas, o ne realus prievolės įgyvendinimas (17 punktas).

Galima teigti, kad nei aiškus centralizacijos kelias (kaip Airijoje), nei aiškus decentralizacijos kelias (kaip Suomijoje), nelygu kokį pasirinksi, nėra tinkamai ir efektyviai vykdomas Lietuvoje. Šioje srityje mūsų srityje stokojama konkrečių prioritetų, koku keliu (centralizacijos ar decentralizacijos) eiti ir kaip eiti, geriau tenkinant švietimo įstaigų vadovų ir pretendentų į vadovų pareigas poreikius bei lūkesčius dėl profesinės karjeros. Trūksta sisteminio požiūrio į šį procesą, apjungiančio nacionalinį ir vietinį lygmenis iki pat organizacinio (švietimo įstaigos) lygmens.

Aukščiau pateikti faktai tik parodo švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos Lietuvoje problemišumą, todėl nestebina, kad teikiami siūlymai šiai sistemai tobulinti.

*Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse* (2020) rekomenduojama papildyti Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentą, įgyvendinant „mentorystę kaip kvalifikacijos tobulinimo formą ir įteisinant dvi mentorystės formas – nacionalinio lygmens mentorystę (neturintiems patirties vadovams) ir savivaldybės lygmens mentorystę (trumpalaikę, konkretiems švietimo įstaigos iššūkiams spręsti) kaip galimybę tikslingai tobulinti kompetencijas ar įgyti papildomų“ (16.5 punktas). Kaip matyti iš 1 priedo duomenų, mokytojų ir mokyklų vadovų mentorystė Lietuvoje, lyginant su kitomis užsienio (ypač Europos) šalimis, yra labai mažai išreikšta ir išnaudojama. Objektivumo dėlei reikia pastebėti, kad Latvija ir Estija šiame kontekste tik šiek tiek geriau atrodo už Lietuvą (TALIS 2018). Pažymėtina, kad švietimo įstaigų vadovų profesinio tobulėjimo gairės yra nustatytos ŠMSM ministro *Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentu*, kuriuo 2018 m. buvo patvirtintas *Vadovų mentorystės aprašas*. D. Survutaitės (2021b) teigimu, Lietuvos švietimo įstaigų vadovai vertina mentorystę kaip turinčią ženklią įtaką mokytojų darbui. Visgi tik 9 proc. naujai pradėjusių dirbti mokytojų (turinčių iki 5 metų darbo patirties) turi jam priskirtą mentorių. Dar mažiau jų turi naujai pradėję dirbti švietimo įstaigų vadovai.

*Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse* (2020) išryškinama švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo galimybių užtikrinimo kryptis. Pripažįstama, kad Švietimo įstatymo 59 straipsnio 10 dalyje „numatyta prievolė savivaldybėms pasiūlyti kitas vadovo kompetenciją atitinkančias pareigas yra daugiau teorinė nei realiai praktikoje įgyvendinama – nes vadovo

kompetenciją atitinkančios pareigos beveik visos yra konkursinės, tad pasiūlyti galima nebent galimybę dalyvauti konkurse“ (17 punktas). Gairėse pateikiami šie siūlymai, galintys padėti Lietuvoje tęsti karjerą švietimo įstaigų vadovams kitais būdais (17.1-17.6 punktai):

1. patyrusių ar buvusių vadovų savivaldybėse rengiami praktiniai mokymai, stažuotės ir kt.;
2. oficialių mentorystės programų ir veiklų vykdymas;
3. individualios konsultacijos (koučingas) nepatyrusiems ar kompetencijas nuotoliniu būdu įsivertinusiems galimiems kandidatams į švietimo įstaigų vadovo pareigas;
4. sudarymas sąlygų buvusiems efektyviems vadovams sėkmingai tęsti savo karjerą savivaldybių švietimo padaliniuose;
5. integravimas daugiau efektyvių vadovų į mokyklų išorės vertinimą ir švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimą;
6. integravimas patyrusių švietimo įstaigų vadovų į tokių vadovų tinklų kūrimą ir plėtojimą.

Z. Bartkevičienės (2020) vertinimu, plėtojant mokytojų vadybines kompetencijas (kurių vėliau galbūt prireiks jų kaip švietimo valdymo subjektų veiklai užtikrinti), turėtų būti sudarytos galimybės savo įgūdžius išbandyti, vadovaujant savivaldos grupei. Lyderystės gebėjimai turėtų būti gilinami ir plečiami atitinkamo profilio kvalifikacijos kėlimo kursuose, stažuotėse, mokymuose. Pastarasis siūlymas labai svarbus ir aktualus, nes, kaip teigia D. Survutaitė (2021a), švietimo įstaigų vadovų dalyvavimas lyderystės mokymuose – nepakankamas. Iš dalies tokio mokymosi poreikį tenkino projektas „Lyderių laikas“ (nuo 2005 metų). Nežiūrint to, šiuo metu mūsų šalyje vis dar yra apie 35 proc. švietimo įstaigų vadovų, nedalyvavusių jokiuose lyderystės mokymuose. Užsienio šalių tyrimai rodo, kad EBPO valstybėse narėse lyderystės mokymuose nedalyvavusių švietimo įstaigų vadovų dalis nesiekia 20 proc. – tai daug mažiau nei Lietuvoje (TALIS 2018).

### 2.3. Ekspertinio interviu rezultatų analizė

Atlikus ekspertų interviu analizę, buvo gauta vertingų įžvalgų apie švietimo įstaigų karjeros ir jos projektavimo ypatumus. Tyrimo metu ekspertai pastebėjo, kad švietimo įstaigos vadovo pareigybė apskritai karjeros požiūriu Lietuvoje nėra labai patraukli. Ne veltui „dabar yra apie 200 [Lietuvos] švietimo įstaigų, kurios neturi vadovų“ (E2). Vienos iš apklaustųjų pastebėjimu,

*Dėl pačios karjeros, tai paliesčiau, kiek patraukli pati pareigybė švietimo įstaigos vadovo. Šiuo metu aišku, galima sakyti, padidėjo koeficientai ir didesnis atlygis turėtų pritraukti šiek tiek, tačiau labai atpurto tai, kad švietimo įstaigos vadovui yra labai daug ūkinių funkcijų, tiesiog tai vargina, labai daug perteklinių funkcijų, kuriose švietimas paskęsta tarp viso to ūkio (E3).*

Dėl minėtos priežasties sunku ne tik projektuoti švietimo įstaigų vadovų karjerą, bet apskritai pritraukti žmones, kurie norėtų dirbti šiose pareigose. Dėl sudėtingų funkcijų ir didelio darbų krūvio, anot vienos ekspertės, vadovams gresia „perdegimas“ (E1). Buvo pripažįstama, kad reikalinga plėtoti

sistemą, „kaip atsirastų iš viso kompetentingų žmonių, norinčių dirbti vadovais, t. y. atvesti juos į vadovo karjeros kelią“ (E1). Kaip pastebėjo vienas interviu dalyvis, „dažniausiai švietimo įstaigų vadovais tampa pavaduotojai ugdymui, kurie turi patirties, tai toks [vertikalios karjeros] kelias“ (E4).

Lietuvoje naudojamo švietimo įstaigų vadovų karjeros modelio vertinimo rezultatai pateikiami 14 lentelėje, iš kurios išryškėja minėto modelio privalumai ir trūkumai.

14 lentelė. Kategorija: Lietuvoje naudojamo švietimo įstaigų vadovų karjeros modelio vertinimas

Subkategorijos		Teiginiai	Kodai
Privalumai	Buvusių vadovų įtraukimas į mokyklos pažangos išorinį vertinimą	Švietimo įstaigų vadovai, pabaigę kadenciją, yra įtraukiami į mokyklos pažangos išorinį vertinimą.	E2
	Geriau dirba vadovai, atėję iš paprastų mokytojų	...tai aš matau, kad tie vadovai, kurie atėjo iš paprastų mokytojų, efektas yra geresnis...	E4
	Geresnė ankstesnė kompetencijų vertinimo sistema	...[tie], kurie atėjo iš mokytojo, tai efektas 100 kartų geresnis ir matom, šiais laikais į daugelį dalykų reikia žiūrėti kūrybiškai ir, va, tie atėję mokytojai, jie žiūri kūrybiškiau, jie žiūri ne biurokратиškai...	E4
		Kompetencijų vertinimo sistema iki pakeitimų, kai kiekviena kompetencija buvo vertinama dviem pozicijomis – atitinka ir neatitinka – įgalino perspektyvių, mažiau politizuotų kandidatų į švietimo įstaigų vadovus atranką. Tuo pačiu metu kiekvienam leido pasitikrinti ir išsigryninti tobulinimosi kryptis.	E5
	Kompetencijų vertinimas įgalina pretendentes susipažinti su vadovavimo švietimo įstaigai ypatumais iki darbo šioje pozicijoje pradžios.	E5	
Trūkumai	Nėra aiškaus formalaus modelio	Nesu tikra, ar Lietuvoje yra kažkoks karjeros modelis. Jis šiuo metu yra tik rengiamas.	E1
		... neaišku, koks tas karjeros modelis susidėlios.	E1
		Modelis [teisės aktų požiūriu] dar tik kuriamas. Ministerijoje yra darbo grupė, joje esu aš, tokį modelį bandome kurti.	E2
		Ta vadovų karjera [jos modelis] nėra įforminta, ji nėra formali.	E2
	Prasčiau dirba vadovai, atėję iš pavaduotojų	Tai dažniausias švietimo įstaigos vadovo karjeros kelias toks ir yra – nuo pavaduotojo iki direktoriaus. Vadinama vertikalią karjera. <...> ...turim nemažai atvejų, kai atėjo iš pavaduotojų, tai efekto nesulaukėm teigiamo...	E4
	Neefektyvi mokytojų lyderystės sistema	Mokyklose neveikia mokytojų lyderystės sistema, vadovai neaugina jaunų lyderių. Mokytojai nėra įtraukiami į organizacijos valdymą, jiems nėra deleguojamos vadybinės užduotys.	E5
	Vadovų autonomijos stoka	Vadovai šiandien neturi jokios autonomijos, yra visiškai priklausomi nuo savivaldybės politikų užgaidų, neprofesionalių norų, pageidavimų, keistų, visiškai vadybiškai nepagrįstų sprendimų.	E5
	Netinkamas kompetencijų vertinimas	Kompetencijų vertinimas turi tiek pat įtakos (svorio) kaip ir pretendento į švietimo įstaigos vadovus konkursinis vertinimas, kas sudaro prielaidas savivaldybėms politizuoti konkursus, į šią poziciją pretenduoti atsitiktiniams žmonėms, turintiems pažinčių, pataikaujantiems esamai politinei valdžiai.	E5
	Per menka savivaldybių pagalba	1-3 m. dirbantiems vadovams neteikiama jokia pagalba savivaldybėse, savivaldybės neprisiima atsakomybės už jaunų vadovų ugdymą, palydėjimą sėkmingos profesinės veiklos link.	E5
	Neefektyvi mentorystė	Teikiama mentorių pagalba valstybiniu mastu nėra pakankama, nes mentorystės paslauga nėra apmokama, todėl paruošti mentoriai nenori įsipareigoti teikti pagalbą jauniems vadovams negaudami už tai jokio atlygio.	E5

Sudaryta autorės, remiantis interviu

Kaip privalumai buvo įvardinti tokie aspektai, kaip buvusių vadovų įtraukimas į mokyklos pažangos išorinį vertinimą ir tas faktas, kad geriau dirba vadovai, atėję iš paprastų mokytojų. Dar vienas aspektas – geresnė ankstesnė kompetencijų vertinimo sistema – yra tik sąlyginis privalumas, nes čia

teigiamai įvertinta anksčiau galiojusi švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistema, kuri po švietimo įstaigų vadovų kadencijų įvedimo buvo pakeista. Anot eksperto, „ilgalaikę patirtį turinčius vadovus kompetencijų vertinimas paskatino mokytis, atnaujinti žinias jas siejant su praktinės veiklos patirtimi“ (E5). Trūkumų buvo pažymėta daug daugiau, o tai rodo, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis nefunkcionuoja tinkamai. Dalis ekspertų iš viso nurodė, kad mūsų šalyje nėra aiškaus formalaus modelio, kuriame viskas būtų aiškiai įteisinta teisės aktais. Kaip pažymėjo viena ekspertė, „vadovų karjeros modelio struktūrą apskritai sunku pavaizduoti, ypač kalbant apie horizontalią karjerą“ (E1). Kiti trūkumai – neefektyvi mokytojų lyderystės sistema, vadovų autonomijos stoka, netinkamas kompetencijų vertinimas (tai ankstesnės kompetencijų vertinimo sistemos pakeitimo pasekmė), per menka savivaldybių pagalba švietimo įstaigų vadovams, neefektyvi mentorystė. Interviu metu dar buvo paminėtas faktas, kad prasčiau švietimo įstaigų vadovais dirba asmenys, atėję iš pavaduotojų. Gali būti, kad tai susiję su šių asmenų motyvacijos stoka, nes kitaip nei paprasti mokytojai, pavaduotojai jau yra dirbę aukštam mokyklos valdymo lygmenyje. Interviu metu buvo nustatyta, kad švietimo įstaigos vadovų karjeros tęstinumo galimybės yra labai ribotos:

*Praktika rodo, kad vieną kartą tapus vadovu, esi tarsi pasmerktas, nes kelio nei atgal, nei pirmyn nėra. Atgal nėra, nes nieks nenori priimti dirbti mokytoju ar kitu darbuotoju buvusio direktoriaus. Šis faktas rodo, kad vadovais tampa silpni, savimi nepasitikintys, netikintys kito žmogaus galimybėmis asmenys. Kelio pirmyn taip pat nėra, nes Lietuvoje nėra sukurta paveiki mentorystės kultūra, kuri galėtų būti niša tokios kvalifikacijos darbuotojų veiklos tęstinumui užtikrinti ir jų potencialui išnaudoti (E5).*

Dalis buvusių švietimo įstaigų vadovų po kadencijos eina dirbti į savivaldybių švietimo skyrius. Visgi, kaip rodo interviu, darbas čia yra sudėtingesnis ir sunkesnis, be to, prasčiau apmokamas, todėl neretai pasitaiko, kad padirbę minėtoje srityje šie žmonės ir toliau renkasi švietimo įstaigų vadovų karjeros kelią. Kaip nurodė vienas iš informantų,

*Buvę vadovai, patapę savivaldybių švietimo skyrių specialistais, neužsibūna, padirba kurį laiką, jie vėl dalyvauja konkursuose ir išeina į mokyklų vadovus, nes vien dėl atlyginimo, nes atlyginimai yra labai maži, o darbų apimtys yra didžiulės. Daugelis švietimo skyrių savivaldybėse susijungė, yra švietimo, sporto ir kultūros skyriai, politikai varžo kiek tik begali, viskas eina per lėšų taupymą, tai vienas [yra] atlyginimai, kitas [yra] begalinė atsakomybė, ir tu atsakai už viską, o būdamas įstaigos vadovas atsakai tik už savo mokyklą, gali kažką planuoti, kažką dėti, o skyriuje tu nelabai kažką gali dėti... (E4).*

Taigi, karjeros kelias nuo švietimo įstaigos vadovo iki savivaldybės švietimo skyriaus vedėjo ar specialisto nebūtinai reiškia geresnę karjerą. Išsakyta pastebėjimų, kad „Lietuvoje švietimo įstaigų vadovai darbo savivaldybių švietimo skyriuose <...> nesieja su karjera. Šiose institucijose dažnai dirba tie pedagogai, kurių veikla buvo nesėkminga bendrojo ugdymo mokyklose arba apskritai nebandę dirbti mokyklose“ (E5). Dažnai darbas savivaldybės švietimo skyriuje buvusiems vadovams yra priverstinis karjeros kelias, neturint kitų išeičių ir nenorint leisti karjeros laipteliais žemyn, t. y. grįžtant dirbti į mokytojo pareigas. Buvo išsakyta nuomonė, kad „buvę švietimo įstaigos vadovai gali įsidarbinti mokytojais, pavaduotojais, tačiau reikia paminėti, kad vadovai nelabai nori priimti buvusio vadovo į mokyklą, dėl psichologinių dalykų“ (E4).



Detalesni duomenys apie Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, pasibaigus jų kadencijai, pateikiami 15 lentelėje. Dalis ekspertų nurodė, kad švietimo įstaigos vadovams egzistuoja realios antros kadencijos galimybės. Visgi siekti tolesnės karjeros švietimo įstaigos vadovams yra gana keblu ir sudėtinga, nes pasireiškia vertikalios karjeros ribotumai – iš principo įstaigos vadovo pareigos „švietimo sistemos hierarchijoje jau yra viršūnė“ (E1), todėl labiau galimos horizontalios karjeros galimybės. Interviu metu buvo išsakyta nuostata, kad švietimo įstaigos vadovams teikiama tik formali savivaldybės pagalba. Kaip nurodė viena ekspertė, švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo galimybės, pasibaigus jų kadencijai, yra dvi – arba išėjimas iš švietimo sistemos, arba mėgstamo darbo atlikimas švietimo sistemoje. Kitos galimos alternatyvos, dalies tyrimo dalyvių manymu, yra darbas žemesnėse pareigose mokykloje (nusileidimas karjeros laipteliais žemyn) ir mentorystė. Nors buvo išsakyta tokia nuomonė, kad „buvę švietimo įstaigos vadovai gali įsidarbinti mokytojais, pavaduotojais“ (E4), tačiau tarp ekspertų būta ir priešingų nuostatų – „karjerą norintys baigti vadovai, dažnu atveju, neturi galimybės dirbti mokytojais, direktoriaus pavaduotojais ugdymui“ (E5). Ši mintis pratęsta teigiant, kad „baigus vadovo karjerą nėra jokių perspektyvų, neišnaudojama švietimo įstaigų vadovų potencialas ugdant jaunąją kartą. Mentorais, konsultantais gali dirbti tik dalis vadovų (šiuo metu jų yra 40 Lietuvoje)“ (E5).

15 lentelė. Kategorija: Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės, pasibaigus jų kadencijai

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Antros kadencijos galimybės	Tai nereiškia, kad pasibaigė viena kadencija, ir jau viskas. Jei vadovas steigėjo įvertintas gerai arba labai gerai, jis turi teisę antrai kadencijai (pereina automatiškai).	E2
	Tiesa, dar gali švietimo įstaigų vadovai pabaigę kadenciją tęsti kitą, jei labai gerai ar gerai įvertintas, nereikia atrankoje dalyvauti.	E4
Vertikalios karjeros ribotumai	Problema ta, kad švietimo įstaigos vadovas švietimo sistemos hierarchijoje jau yra viršūnė.	E1
	Menkiausia vertikalioji karjera [jam] yra pasibaigusi tikrai.	E1
Tik formali savivaldybės pagalba	Aš galėčiau apibūdinti tik taip, nu, jau, kur susiras darbą tai ten ir tęs veiklą, nes nu savivaldybės šiai dienai tik dokumentaliai yra įpareigos padėti susirasti darbą, bet jis vis tiek turi dalyvauti konkursuose.	E4
	...realiai jokio mechanizmo nėra, nes realiai tik tvarkos, kurių turi laikytis, darbo kodeksas, kurio turi laikytis, šiaip kažką kito pasiūlyti, mes [savivaldybė] net nesame darbdaviai.	E4
Išėjimas iš švietimo sistemos	Jeigu jis [vadovas] nusprendžia nebetęsti savo kaip vadovo karjeros, jis turi kelis pasirinkimus. <...> Tada jis arba eina į kitą visai sferą, pavyzdžiui, tampa savivaldybių švietimo padalinių vadovais arba specialistais.	E1
	...išeiti iš švietimo sistemos.	E1
	Galėtų pabaigęs kadenciją, eiti į [Savivaldybės] <...> sporto ir kultūros vedėjo poziciją pagerinti viešąjį administravimą, tačiau tam reikia konkurso, galėtų nebūti konkurso.	E4
Mėgstamo darbo atlikimas švietimo sistemoje	...arba daryti švietimo sistemoje mėgstamą darbą.	E1
Darbas žemesnėse pareigose mokykloje	...buvę švietimo įstaigos vadovai gali įsidarbinti mokytojais, pavaduotojais.	E4
Mentorystė	...švietimo įstaigų vadovas mentorius – tai yra vadovo karjeros tam tikras laiptelis, kadangi norint tapti švietimo įstaigų vadovu mentoriumi, reikia atitikti tam tikrus kriterijus, reikia išklausti mentoriaus rengimo programą.	E2
	Galėtų vadovai dirbti mentorais, reikėtų jų potencialą panaudoti...	E3

Sudaryta autorės, remiantis interviu.

Taigi, galima konstatuoti, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės, pasibaigus jų kadencijai, yra labai ribotos, vertikalios karjeros švietimo sistemoje praktiškai pasiekti neįmanoma (šiuo atveju vertikali karjera įmanoma tik užimant vadovo pareigas svarbesnėse ne švietimo institucijose, asmenims išeinant dirbti į ministeriją ir pan.).

Be to, pačioje švietimo sistemoje įmanoma nebent horizontali karjera (pavyzdžiui, pereinant vadovauti kitai švietimo įstaigai, antra kadencija su darbo turinio ir atsakomybės išplėtimu) arba nusileidimas karjeros laipteliais žemyn (mokytojavimas ir pan.).

Toliau buvo vertinama Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistema. Kaip teigė viena ekspertė, trūksta profesionalių, praktinių mokymų švietimo įstaigų vadovams:

*Daug mokymų veda teoretikai, dėstydami mokyklose neveikiančias teorijas. Praktikai vadovai nėra skatinami dalintis savo vadybinėmis praktikomis. Dažnai tenka girdėti, kad įdomias vadybos praktikas vystantys vadovai savivaldybėje yra ignoruojami, jie „pranašais“ būna tik kitų savivaldybių vadovams – tokiu būdu galima teigti, kad savivaldybės nesiekia išnaudoti savo darbuotojų profesinio potencialo švietimo organizacijų valdymo kokybei gerinti (E5).*

Dalis ekspertų nurodė, kad išvis Lietuvoje nėra aiškios švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemos (16 lentelė). Tokia sistema efektyviai nefunkcionuoja, nes „švietimo įstaigų vadovai neturi galimybių mokytis iš geriausių, <...> kvalifikacijai skiriama labai mažai lėšų. Kokybiški, paveikūs, ilgalaikiai vadybiniai mokymai kainuoja daug <...>, todėl vadovams belieka dirbti taikant pasenusias vadybines teorijas“ (E5). Minėtoje sistemoje pasireiškia kokybiškų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjų stoka, be to, ir pati sistema nepakankamai finansuojama. Galbūt to logiška išdava – per mažas skaičius vadovų, dalyvaujančių kvalifikacijos tobulinimo programose. Interviu buvo išsakyta ir tokia įžvalga, kad „dauguma vadovų klausosi mokymų dėl „pliusiuko“, bet nieko naujo neatneša į savo organizaciją po mokymų“ (E5). Taigi, mokymai dažnai yra formalūs.

16 lentelė. Kategorija: Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo (KT) sistema

Subkategorijos		Teiginiai	Kodai
Trūku- mai	Nėra aiškios KT sistemos	Išbaigtos vadovų KT sistemos nėra. Ji bendra mokytojams ir vadovams.	E1
		Tokios kaip sistemos nėra.	E2
		Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimas nėra toks jau sistemingas.	E2
	Kokybiškų KT paslaugų teikėjų stoka	Labai mažai yra teikėjų, kurie kokybiškai suteiktų kvalifikacijos tobulinimą vadovams. Tai geriausiai daro mentorystė ir koučingas, bet tai yra labai brangus malonumas.	E1
		Savivaldybės to nemoka daryti, nes švietimas yra specifinė sritis.	E1
		...reikia pripažinti, kad daugelis seminarų yra katės pirkimas maiše ir atrodo, kad labai išgirtas ir išreklamuotas, tačiau naudos nėra.	E4
	Nepakankamas finansavimas	Švietimo centrų ir mokyklų nepakankamas finansavimas lemia, kad perkami patys pigiausi mokymai.	E5
		...kvalifikacijai skiriama labai mažai lėšų...	E5
	Į praktiką orientuotų universalių KT programų stygius	Labai mažai yra į praktiką orientuotų vadovų KT programų. Jiems reikia tokių programų, kaip išteklių valdymas, personalo valdymas, duomenų valdymas, kaip praktiškai taikyti teisės aktus <...> Vadovai turi būti mokomi ir lyderystės, ir ugdymo, ir administravimo.	E1
		Trūksta profesionalių, praktinių mokymų švietimo įstaigų vadovams.	E5
		...neturime praktikos mokytis iš kitų sričių vadybos specialistų.	E5

	Per mažas skaičius vadovų, dalyvaujančių KT programose	Per mažai vadovų tobulina savo kvalifikaciją.	E2
		Švietimo įstaigų vadovų darbo krūviai yra nežmoniški. Dabar yra apie 200 <...> įstaigų, kurios neturi vadovų. Tikis spėk atlikti visus darbus, nėra laiko tobulintis. Arba konkursai išvis nevyksta, arba įvyksta vienas kitas...	E2
Privalu- mai	Asmeninis KT poreikis	Kiekvienas vadovas pats save įsivertina ir jaučia, kur galėtų tobulėti, negali būti kvalifikacijos tobulinimas priverstinis. <...> turi ateiti asmeninis tobulėjimo poreikis.	E1
		Daugelis dalykų priklauso nuo pačio žmogaus, kiek jis yra imlus.	E4
	Magistrantūros studijų finansavimas	..dalinis magistrantūros studijų finansavimas kompetencijų stiprinimui puikus įrankis, finansavimas yra ir dabartiniam vadovui, jeigu jis nori pastiprinti savo kompetencijas, bet taip pat orientuota į antro lygmens vadovus t. y. pavaduotojus, skyrių vedėjus...	E3
		Mes leidžiame rinktis bet kurią aukštąją mokyklą, neribojame konkrečios mokyklos, tiesiog pats žmogus gali atrasti, renkasi dažniausiai švietimo lyderystės studijas.	E3
	Savivaldybių aktyvumas, dalyvaujant projektuose	Taip pat labai priklauso nuo savivaldybės aktyvumo dalyvaujant įvairiuose projektuose. Pvz.: ISM buvo formalios studijos ir neformalios studijos, tai ir tose ir tose mūsų savivaldybės vadovų nemažai dalyvavo, taip pat ir iš savivaldybės žmonių ypač neformaliose studijose, tai manau, kad tai įtakoja jų kadencijos ir kvalifikacijos kėlimą, paskatina ir padeda tęsti.	E4
Mokymai, konsultacijos, mentorystė	1-3 m. dirbantiems vadovams organizuojami įvairūs mokymai, konsultacijos, teikiama mentorių pagalba valstybiniu mastu, savivaldybės mastu (pavieniai atvejai Lietuvoje).	E5	

Sudaryta autorės, remiantis interviu.

Ekspertai išvelgė ne tik Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumų, bet ir privalumų. Buvo teigiamai įvertintas dalinis magistrantūros studijų finansavimas, akcentuotas savivaldybių aktyvumas, joms dalyvaujant švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo projektuose. Buvo pažymėta, kad švietimo įstaigų vadovams organizuojami įvairūs mokymai, konsultacijos, mentorystė, todėl egzistuoja realios švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo galimybės, kurių realizavimas labai priklauso nuo asmeninis švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo poreikio.

Toliau tiriamųjų buvo klausama, jeigu jie yra susipažinę su kuria nors Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, kuri geriausiai tiktų Lietuvai ir kodėl. Didesnioji dalis ekspertų su kitų šalių sistemos nebuvo susipažinę, todėl šiuo tyrimo aspektu gauta nedaug išvalgų. Pagrindinės tyrimo dalyvių mintys – netinka nė viena kitos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, todėl egzistuoja savo nacionalinės švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos kūrimo poreikis (17 lentelė).

17 lentelė. Kategorija: Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo (KP) sistemos tinkamumas Lietuvai

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Netinka nė viena kitos šalies KP sistema	Tikriausiai nė viena. Matot, kaip yra – sistema „copy–paste“ neveikia. Lietuvoje visai kitas kultūrinis laukas. Tai, kas veikia vienoje šalyje, neveikia kitoje.	E1
	Detaliai negalima perkelti nė vienos kurios nors šalies modelio ar sistemos, todėl, kad yra kontekstas, kultūra.	E2
Savo nacionalinės KP sistemos kūrimo poreikis	Moksliniu pagrindu mes esame stiprūs, todėl turime kurti savo [sistemą].	E2

Sudaryta autorės, remiantis interviu.

Viena ekspertė pateikė konkrečius argumentus ir pavyzdžius, kodėl Lietuvoje netiktų kitų Europos šalių švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos:

*Olandijoje, ten yra stambios mokyklos, tai direktorius realiai yra menedžeris. Jo reikalas – viskuo aprūpinti. Jam nereikia pedagoginio išsilavinimo, jam keliama visai kiti tikslai. Kiekviena šalis turi savo prioritetus, savo suvokimą. Mes bandėme pritaikyti kitų šalių sistemų elementus, kas Lietuvoje suveiktų. Jungtinėje Karalystėje, Airijoje, Škotijoje, Velse direktoriai sukaupia tiek pinigų, kad paskui gali dirbti savo malonumui. Jie mentorystę gali užsiimti neatlygintinai. Aš abejoju, ar Lietuvoje buvę švietimo įstaigų vadovai iš mentorystės išgyventų (E1).*

Kaip matyti, Lietuvos švietimo įstaigų vadovų veiklos profilis skiriasi (tai ne tik vadybininkas, bet ir švietimo kompetenciją turintis subjektas), be to, ir vadovo darbo apmokėjimas pastebimai nusileidžia pažangioms Europos šalims. Skirtingas švietimo įstaigų vadovų veiklos profilis, aiškiai diferencijuotas darbo apmokėjimas lemia atskirose Europos šalyse nevienodus švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos prioritetus, tikslus ir priemones. Tenka sutikti su mintimi, kad „galime tikrai pasižiūrėti, idėjų pasiimti, pasižiūrėti principus [kitose Europos šalyse], bet kad kažkas [visiškai] mums tiktų [karjeros projektavimo sistema], tikrai ne“ (E2).

Interviu pabaigoje buvo identifikuoti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo sprendimai (18 lentelė).

18 lentelė. Kategorija: Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo sprendimai

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Mentorystės plėtra	Reikia sukurti mechanizmą, kad vadovas gaus pagalbą (mentorystę), kai jos jam reikia...	E1
	Kaip jau minėjau, ir mentorystę galėtų būti.	E3
	Savivaldybių administracijas įpareigoti organizuoti mentorystės paslaugas naujai paskirtiems 1-5 metus dirbantiems vadovams.	E5
Švietimo įstaigų vadovų rezervo plėtra	Mane domina sistema, kaip atsirastų iš viso kompetentingų žmonių, norinčių dirbti vadovais, t. y. atvesti juos į vadovo karjeros kelią. Jeigu vadovas perdega, svarbu paruošti per mentorystę, kas galėtų ateiti ir jį pakeisti.	E1
	[Per studijų finansavimą] formuojame savo rezervą, paskata yra didelė ir poreikis, matome, yra labai didelis, o dėl tęstinumo, tai mes ir mokytojui galime atrasti dėl rezervo, nes vis tiek vadovų reikės.	E3
Koordinuojančios institucijos paskyrimas	Geriausiai visą šią sistemą koordinuotų ne Nacionalinė švietimo agentūra ar savivaldybės, o Lietuvos mokyklų vadovų asociacija. Pereinamoju laikotarpiu tai galėtų daryti Nacionalinė švietimo agentūra.	E1
Reikiamas finansavimas	Tobulinti būtų galima labai daug, tačiau tam reikia finansų.	E4
Organizacinės struktūros keitimas mokykloje	Keisti organizacinę struktūrą mokykloje, direktoriaus pavaduotojo ugdymui funkcijas išskaidant didesniai kiekiui mokytojų. Tokiu būdu natūraliai daugiau darbuotojų turės sąlyčio su vadyba ir galimai pradės planuoti savo karjerą. Šiandien veikianči sistema augina tik vieną du potencialius vadovus.	E5
Kompetencijų vertinimo tobulinimas	Kompetencijų vertinimo modelį grąžinti į situaciją, kai NŠA vertinimas turėjo didesnę įtaką pretendentui sėkmei konkurse (kiekviena kompetencija vertinama atitinka ar neatitinka, ne balais). Tokiu atveju būtų išvengiama politikavimo ir minimalią kompetencijų raišką demonstruojančių žmonių vadovų pozicijose.	E5
	Kompetencijų vertinimui pasitelkti veikiančius vadovus – mentorius, turinčius praktinės vadovų konsultavimo patirties.	E5
Vadovų rotacija	...labai gerai būtų, kad būtų galimybė keistis vadovams po kadencijos rotacija tokia, idėja gera, nes yra tokių vadovų, kurie nori eiti į silpnesnes mokyklas ir jas pastatę jaučia malonumą.	E3
	Reikėtų pakeisti teisės aktus tam, kad būtų judėjimas. Galėtų pabaigę kadencijas vadovai keistis su kitų švietimo įstaigų vadovais. Gimnazijos vadovas su gimnazijos.	E4

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Kūrybinės atostogos su galimybe stažuotis	Kūrybinės atostogos su galimybe stažuotis. Jeigu veiktų vadovų rezervas, tai pasinaudojus esančiais vadovais, galėtų rezerve esantys laikinai užimti vadovų pareigas, kol nuolatinis vadovas būtų išėjęs kūrybinių atostogų.	E3
	Labai naudinga būtų siūsti stažuotis vadovus į kitas šalis, galimybė pasiimti kūrybinių atostogų metams, pasisėmus naujų minčių vėl sugrįžti į darbo vietą.	E4
Konsultavimo kultūros plėtra	Plėsti mokyklų komandų ir vadovų konsultavimo kultūrą, pasitelkiant patyrusius, vadovo karjerą baigusius darbuotojus.	E5

Sudaryta autorės, remiantis interviu.

Bene dažniausiai ekspertai išskyrė mentorystės plėtrą („Reikia sukurti mechanizmą, kad vadovas gaus pagalbą (mentorystę“; E1). Kitas tobulinimo sprendimas – švietimo įstaigų vadovų rezervo plėtra („Jeigu vadovas perdega, svarbu [naujus vadovus] paruošti per mentorystę, kas galėtų ateiti ir jį pakeisti“; E1). Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemai reikalinga viena aiški koordinuojanti institucija.

Anot pašnekovų, tai gali būti „Lietuvos mokyklų vadovų asociacija. Pereinamuoju laikotarpiu tai galėtų daryti Nacionalinė švietimo agentūra“ (E1). Žinoma, tam būtina skirti reikiamą finansavimą (E4). Dar vienas tobulinimo sprendimas – kompetencijų vertinimo tobulinimas: „Kompetencijų vertinimo modelį gražinti į situaciją, kai NŠA [Nacionalinė švietimo agentūros] vertinimas turėjo didesnę įtaką pretendento sėkmei konkurse“ (E5).

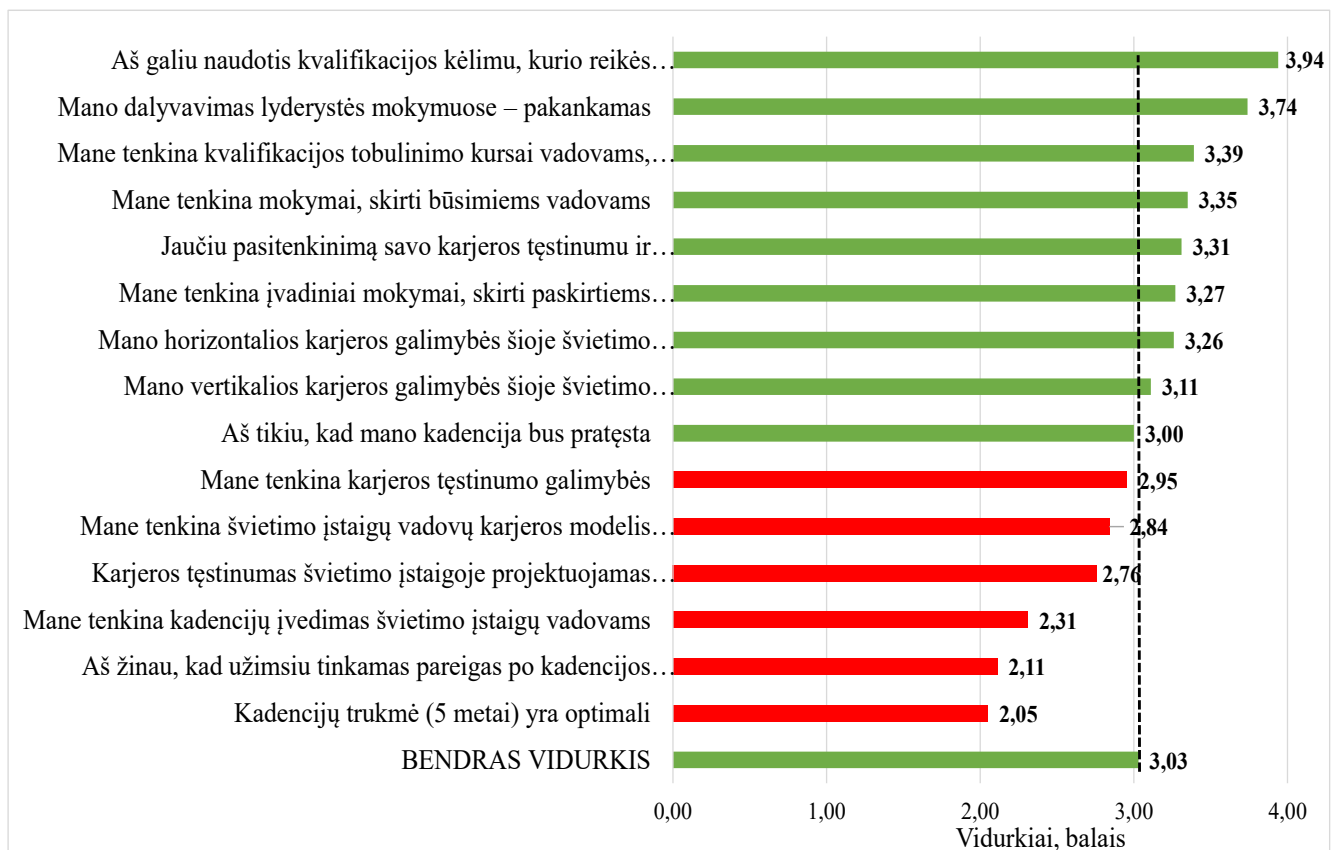
Dalis ekspertų akcentavo vadovų rotacijos būtinumą („...labai gerai būtų, kad būtų galimybė keistis vadovams po kadencijos rotacija tokia...“ (E3). Švietimo įstaigų vadovams praverstų kūrybinės atostogos su galimybe stažuotis.

## 2.4. Vadovų anketinės apklausos rezultatų analizė

Pirmiausiai anketinės apklausos metu respondentų buvo prašoma įvertinti savo kaip švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes pagal pateiktus teiginius 5 balų skalėje, kai 5 balai – respondentas visiškai sutinka su teiginiu... 1 balas – visiškai nesutinka. Buvo išvesti atitinkami vertinimų vidurkiai. Švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo ir galimybių vertinimų pasiskirstymas pagal vidurkių dydį pateikiamas 13 paveiksle.

Šiame darbe laikomasi prielaidos, kad lygūs 3 balams arba aukštesni vertinimų vidurkiai rodo tokius tyrimo rezultatus, kurie neformuoja tiriamo aspekto tobulinimo galimybių. Ir atvirkščiai, žemesni negu 3 balai vertinimo vidurkiai formuoja nuostatą, kad tiriamus aspektus reikia tobulinti. Žemiau nei 3 balų vidurkiais įvertinti teiginiai 13 paveiksle pažymėti raudonai, o lygūs 3 balams arba aukštesnius vidurkius turintys teiginiai išskirti žalia spalva.

Tokiu būdu buvo galima vizualiai išskirti tobulintinus aspektus Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo ir galimybių sistemoje.



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis

13 pav. Švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo ir galimybių vertinimų pasiskirstymas pagal vidurkių dydį (balais) (N = 153)

Siekiant detalizuoti 13 paveikslo duomenis, pateikiama 19 lentelė, kurioje nurodomi Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo ir galimybių vertinimai – procentinis vertinimų pasiskirstymas, moda, vidurkia, rangavimas.

19 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo ir galimybių vertinimas (N = 153)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda <sup>2</sup>	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
1. Mane tenkina švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis Lietuvoje	3,92%	21,57%	34,64%	33,99%	5,88%	3	2,84	11
2. Mane tenkina kadencijų įvedimas švietimo įstaigų vadovams	5,88%	12,42%	17,65%	34,64%	29,41%	2	2,31	13
3. Kadencijų trukmė (5 metai) yra optimali	5,23%	8,50%	11,76%	35,29%	39,22%	1	2,05	15
4. Mano horizontalios karjeros galimybės šioje švietimo įstaigoje / sistemoje realios	9,15%	33,99%	35,29%	16,99%	4,58%	3	3,26	7
5. Mano vertikalios karjeros galimybės šioje švietimo įstaigoje / sistemoje realios	7,84%	26,80%	40,52%	18,30%	6,54%	3	3,11	8
6. Mane tenkina karjeros tęstinumo galimybės	7,84%	26,80%	28,76%	25,49%	11,11%	3	2,95	10

<sup>2</sup> Moda – dažniausiai pasikartojanti reikšmė imtyje.

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda <sup>2</sup>	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
7. Karjeros tęstinumas švietimo įstaigoje / sistemoje projektuojamas pagal mano poreikius	5,23%	20,26%	32,68%	28,76%	13,07%	3	2,76	12
8. Aš žinau, kad užimsiu tinkamas pareigas po kadencijos pabaigos	0,65%	11,11%	29,41%	16,34%	42,48%	1	2,11	14
9. Aš tikiu, kad mano kadencija bus pratęsta	5,23%	26,80%	43,14%	12,42%	12,42%	3	3,00	9
10. Aš galiu naudotis kvalifikacijos kėlimu, kurio reikės tęsiant karjerą	25,49%	50,98%	16,99%	5,23%	1,31%	4	3,94	1
11. Mane tenkina mokymai, skirti būsimiems vadovams	11,76%	30,72%	39,87%	16,34%	1,31%	3	3,35	4
12. Mane tenkina įvadiniai mokymai, skirti paskirtiems švietimo įstaigų vadovams	11,76%	26,80%	41,83%	15,69%	3,92%	3	3,27	6
13. Mane tenkina kvalifikacijos tobulinimo kursai, skirti vadovams, turintiems vadovavimo patirties	12,42%	36,60%	31,37%	16,34%	3,27%	4	3,39	3
14. Mano dalyvavimas lyderystės mokymuose – pakankamas	19,61%	43,79%	28,10%	7,84%	0,65%	4	3,74	2
15. Jaučiu pasitenkinimą savo karjeros tęstinumu ir galimybėmis švietimo įstaigoje / sistemoje	13,73%	32,68%	30,72%	16,34%	6,54%	4	3,31	5
<b>BENDRAS VIDURKIS</b>	<b>9,72%</b>	<b>27,32%</b>	<b>30,85%</b>	<b>20,0%</b>	<b>12,1%</b>	<b>3</b>	<b>3,03</b>	<b>-</b>

Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis

25,49 proc. respondentų buvo linkę visiškai sutikti / sutikti ir 39,87 proc. visiškai nesutikti / nesutikti su teiginiu „Mane tenkina švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis Lietuvoje“ (vidurkis 2,84 balo; 11 vieta). Tai rodo, kad nemažos dalies apklaustųjų nuomone, švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis Lietuvoje yra tobulintinas, nes jis nepakankamai tenkina dalies švietimo įstaigų vadovų poreikius. Dar prasčiau tiriamieji įvertino kitą teiginį – 64,05 proc. jų buvo linkę visiškai nepritari ir nepritari teiginiui „Mane tenkina kadencijų įvedimas švietimo įstaigų vadovams“ (vidurkis 2,31 balo; 13 vieta). Tai rodo, kad nors vadovų kadencijų įvedimas švietimo sistemoje buvo vertinamas kaip pažangus dalykas, tačiau daugelio vadovų, kaip rodo apklausa, jis nebuvo priimtas teigiamai. Tikėtina, kad galbūt dėl to, kad su šiais suinteresuotais subjektais buvo fragmentiškai konsultuotasi, per mažai atsižvelgta į jų nuomonę. Todėl nestebina ir tai, kad 74,51 proc. apklaustųjų nesutiko / visiškai nesutiko su teiginiu „Kadencijų trukmė (5 metai) yra optimali“ (vidurkis 2,05 balo; 15, t. y. paskutinė vieta). Galima konstatuoti, kad kadencijų sistemą daugelis apklausoje dalyvavusių švietimo įstaigų vadovų yra linkę vertinti skeptiškai ir kai kada netgi neigiamai.

43,14 proc. respondentų buvo linkę visiškai sutikti / sutikti ir 21,57 proc. visiškai nesutikti / nesutikti su teiginiu „Mano horizontalios karjeros galimybės šioje švietimo įstaigoje / sistemoje realios“ (vidurkis 3,26 balo; 7 vieta). 34,64 proc. tiriamųjų buvo linkę visiškai sutikti / sutikti ir 24,84 proc. visiškai nesutikti / nesutikti su teiginiu „Mano vertikalios karjeros galimybės šioje švietimo įstaigoje /

sistemoje realios“ (vidurkis 3,11 balo; 8 vieta). Tai rodo, kad didesniąją dalį švietimo įstaigų vadovų horizontalios ir vertikalios karjeros galimybės švietimo įstaigoje / sistemoje tenkina labiau, palyginti su ta dalimi respondentų, kurių ne itin tenkina. Visgi negalima teigti, kad švietimo įstaigų vadovų karjeros sistema neturi reikšmingų problemų. 34,64 proc. respondentų buvo linkę visiškai sutikti / sutikti ir 36,60 proc. visiškai nesutikti / nesutikti su teiginiu „Mane tenkina karjeros tęstinumo galimybės“ (vidurkis 2,95 balo; 10 vieta).

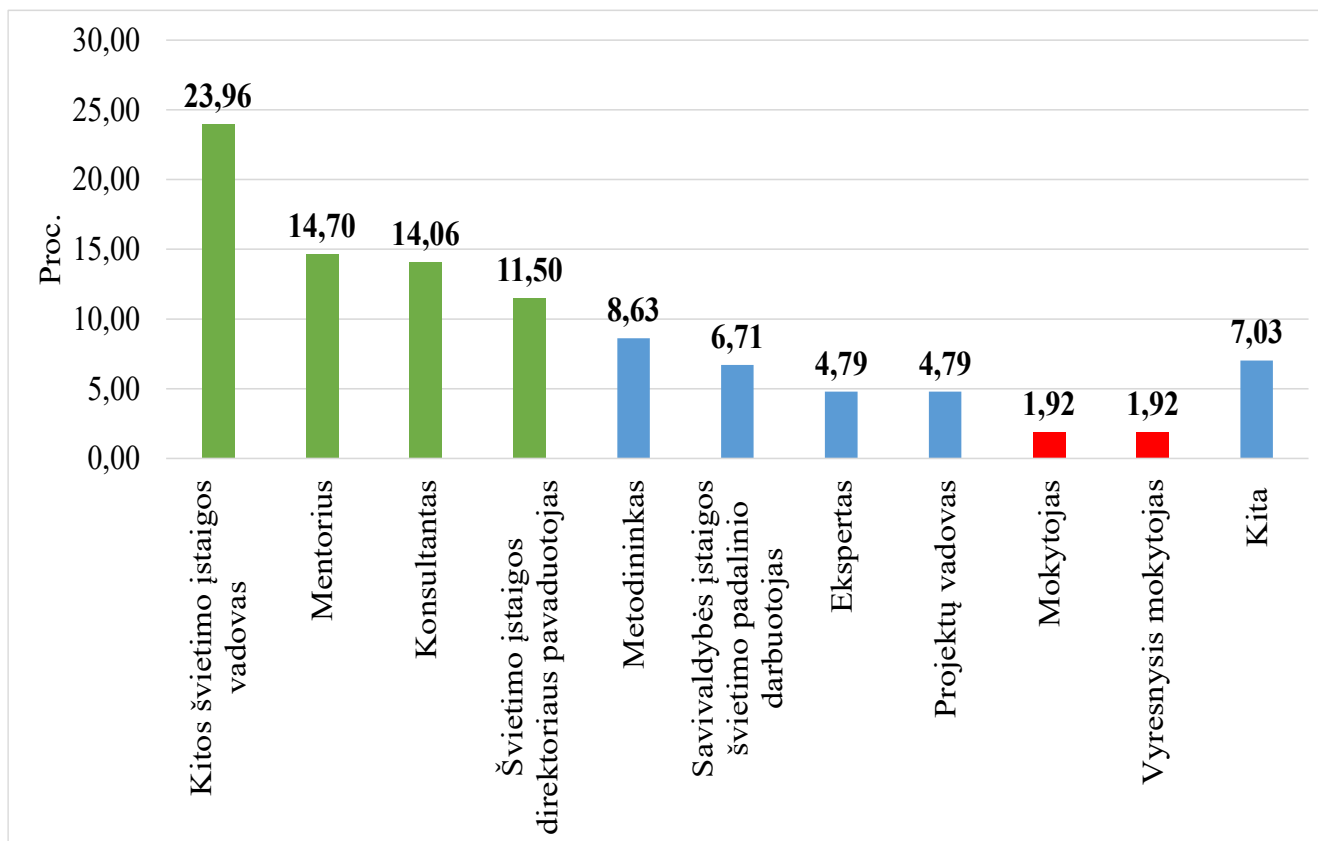
Galima teigti, kad švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo užtikrinimas yra aktuali tobulinimo sritis, siekiant garantuoti pagal vadovų poreikius geresnes jų profesinės veiklos tęsines galimybes Lietuvos švietimo sistemoje, tinkamai reaguojant į jos pokyčius. Juolab, kad 41,83 proc. apklaustųjų buvo linkę visiškai nepritarti / nepritarti teiginiui „Karjeros tęstinumas švietimo įstaigoje / sistemoje projektuojamas pagal mano poreikius“ (vidurkis 2,76 balo; 12 vieta). Tai leidžia teigti, kad nemažos dalies švietimo įstaigų vadovų netenkina tai, kaip realiai yra projektuojama jų karjera. Tikėtina, kad tai daro neigiamą įtaką ir šių vadovų karjeros tęstinumui. Net 58,82 proc. tyrimo dalyvių visiškai nesutiko arba nesutiko su teiginiu „Aš žinau, kad užimsiu tinkamas pareigas po kadencijos pabaigos“ (vidurkis 2,11 balo; 14, t. y. priešpaskutinė vieta). Šis tyrimo aspektas rodo, kad švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą apsunkina tai, kad po kadencijos pabaigos nemažai jų nėra tikri, kad užims tinkamas pareigas pagal savo poreikius ir lūkesčius. Tai yra netinkamo švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo tiesioginė pasekmė.

32,03 proc. respondentų buvo linkę visiškai sutikti / sutikti ir 24,84 proc. visiškai nesutikti / nesutikti su teiginiu „Aš tikiu, kad mano kadencija bus pratęsta“ (vidurkis 3,00 balo; 9 vieta). Labai teigiamai respondentai įvertino teiginį „Aš galiu naudotis kvalifikacijos kėlimu, kurio reikės tęsiant karjerą“ (vidurkis 3,94 balo; 1 vieta), su kuriuo visiškai sutiko / sutiko 76,47 proc. apklaustųjų. Galima konstatuoti, kad plačios kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stiprioji Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos pusė.

Didesnę dalį švietimo įstaigų vadovų tenkina mokymai, skirti būsimiems vadovams (vidurkis 3,35 balo; 4 vieta) ir įvadiniai mokymai, skirti paskirtiems švietimo įstaigų vadovams (vidurkis 3,27 balo; 6 vieta). 49,02 proc. tiriamųjų buvo linkę visiškai sutikti / sutikti su tuo, kad juos tenkina kvalifikacijos tobulinimo kursai, skirti vadovams, turintiems vadovavimo patirties (vidurkis 3,39 balo; 3 vieta). Daugelis apklaustųjų nurodė, kad jų dalyvavimas lyderystės mokymuose – pakankamas (vidurkis 3,74 balo; 2 vieta). Nemažai jų jaučia pasitenkinimą savo karjeros tęstinumu ir galimybėmis švietimo įstaigoje / sistemoje (vidurkis 3,31 balo; 5 vieta).

Toliau respondentų buvo klausama, kokiose pareigose / darbo vietoje jie įsivaizduoja savo karjeros tęstinumą po kadencijos švietimo įstaigos vadovo pareigose. Atsakymai į šį klausimą pateikiami žemiau esančiame 14 paveiksle.

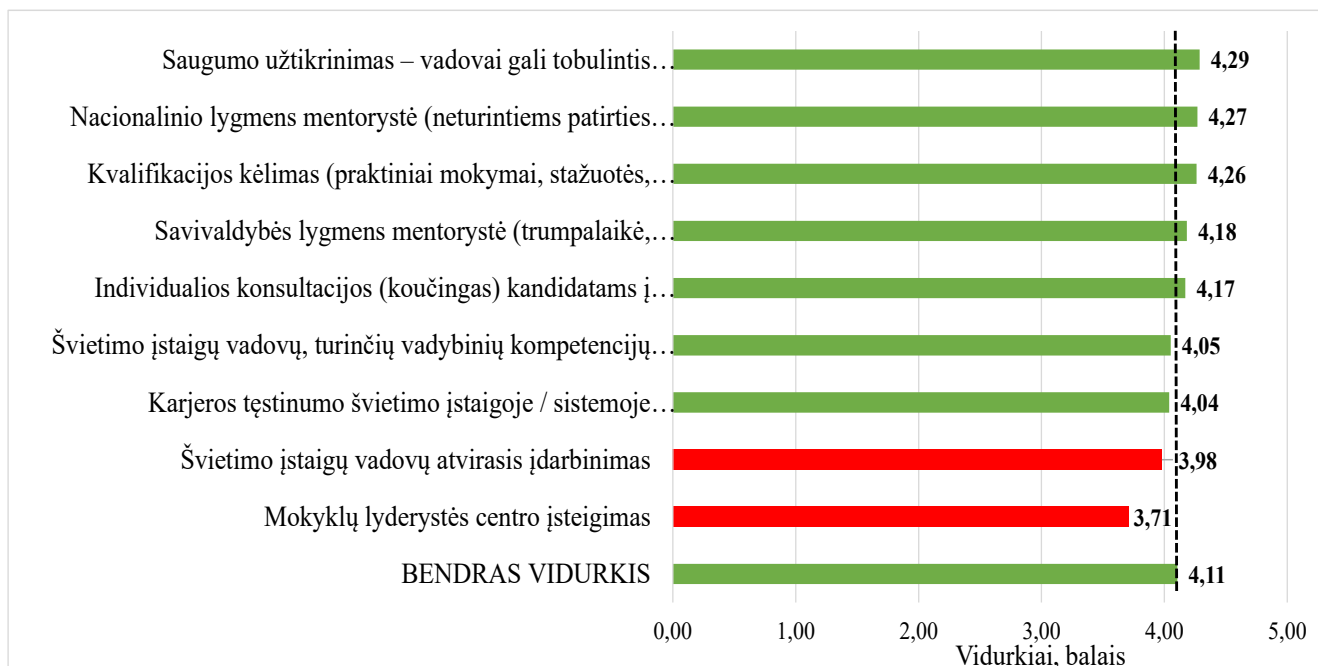




Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis

14 pav. Pareigų / darbo vietų, kuriose respondentai įsivaizduoja savo karjeros tęstinumą po kadencijos švietimo įstaigos vadovo pareigose, pasiskirstymas (proc.) (N = 153)

Prioritetinės pareigos / darbo vietos, kuriose respondentai įsivaizduoja savo karjeros tęstinumą po kadencijos švietimo įstaigos vadovo pareigose, yra šios: 1) kitos švietimo įstaigos vadovas (23,96 proc.); 2) mentorius (14,70 proc.); 3) konsultantas (14,06 proc.) ir 4) švietimo įstaigos direktoriaus pavaduotojas (11,50 proc.). Daug rečiau respondentai norėtų karjerą tęsti mažiau atsakingose arba ne valdymo lygmeniui priklausančiose pareigose / darbo vietose – tokiose, kaip metodininkas (8,63 proc.), savivaldybės įstaigos švietimo padalinio darbuotojas (6,71 proc.), ekspertas (4,79 proc.) ir projektų vadovas (4,79 proc.). Mažiausiai prestižinės yra tokios pareigos kaip mokytojo (1,92 proc.) ar vyresniojo mokytojo (1,92 proc.). Galima teigti, kad respondentai savo karjeros tęstinumą po švietimo įstaigos vadovo kadencijos labiausiai išvelgia aukštesnio valdymo lygmenyse, atsakingesnėse pareigose. Projektuojant švietimo įstaigų vadovų karjerą, reikėtų po švietimo įstaigos vadovo kadencijos juos įdarbinti švietimo įstaigos vadovo, mentoriaus, konsultanto arba švietimo įstaigos direktoriaus pavaduotojo pozicijose. Tokiu būdu būtų geriau tenkinami buvusių švietimo įstaigų vadovų poreikiai, kai kuriais atvejais geriau užtikrinamos jų horizontalios karjeros galimybės. Tyrimo pabaigoje respondentų buvo prašoma įvertinti, ką jie siūlytų tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje pagal pateiktus teiginius 5 balų skalėje, kai 5 balai visiškai sutinka su teiginiu... 1 balas – visiškai nesutinka. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo vertinimų pasiskirstymą pagal vidurkių dydį reprezentuoja 15 paveikslas.



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis

15 pav. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo vertinimų pasiskirstymas pagal vidurkių dydį (balais) (N = 153)

Aukštesniais negu 4 balai įvertinti teiginiai pažymėti žaliai, žemesniais negu 4 balai įvertinti teiginiai išskirti raudona spalva. Žaliai pažymėti teiginiai yra tos prioritetinės gairės, kuriomis remiantis galima tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą. Detalesni duomenys atsispindi 20 lentelėje.

20 lentelė. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo galimybių vertinimas (N = 153)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
1. Mokyklų lyderystės centro įsteigimas	24,84%	33,99%	30,07%	9,15%	1,96%	4	3,71	9
2. Karjeros tęstinumo švietimo įstaigoje / sistemoje projektavimas pagal asmens poreikius	22,88%	60,13%	15,03%	1,96%	0,00%	4	4,04	7
3. Kvalifikacijos kėlimas (praktiniai mokymai, stažuotės, kursai), kurio reikės tęsiant karjerą	34,64%	56,86%	8,50%	0,00%	0,00%	4	4,26	3
4. Švietimo įstaigų vadovų atvirasis įdarbinimas	28,76%	43,79%	24,18%	3,27%	0,00%	4	3,98	8
5. Švietimo įstaigų vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo	31,37%	45,75%	20,26%	1,96%	0,65%	4	4,05	6
6. Saugumo užtikrinimas – vadovai gali tobulintis atitinkamose institucijose, išsaugodami savo kaip vadovo darbo vietą	37,91%	54,25%	7,19%	0,00%	0,65%	4	4,29	1
7. Nacionalinio lygmens mentorystė (neturintiems patirties vadovams)	39,22%	48,37%	12,42%	0,00%	0,00%	4	4,27	2

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Moda	Vidurkis	Rangavimas
	5	4	3	2	1			
8. Savivaldybės lygmens mentorystė (trumpalaikė, konkretiems švietimo įstaigos iššūkiams spręsti)	34,64%	50,33%	13,73%	1,31%	0,00%	4	4,18	4
9. Individualios konsultacijos (koučingas) kandidatams į švietimo įstaigų vadovo pareigas	32,68%	52,29%	14,38%	0,65%	0,00%	4	4,17	5
<b>BENDRAS VIDURKIS</b>	<b>31,88%</b>	<b>49,53%</b>	<b>16,19%</b>	<b>2,03%</b>	<b>0,36%</b>	4	<b>4,11</b>	-

Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis

Mažiausiu vidurkiu respondentai įvertino teiginį dėl mokyklų lyderystės centro įsteigimo (taip, kaip yra Airijoje) (vidurkis 3,71 balo; 9, t. y. paskutinė vieta). 83,01 proc. tiriamųjų nurodė, kad reikalingas karjeros tęstinumo švietimo įstaigoje / sistemoje projektavimas pagal asmens poreikius (vidurkis 4,04 balo; 7 vieta).

Kaip parodė ankstesni tyrimo rezultatai, dabartinė švietimo įstaigų vadovų karjeros sistema nepakankamai tenkina šių suinteresuotų subjektų poreikius ir lūkesčius (ypač dėl karjeros tęstinumo). Net 91,50 proc. tiriamųjų visiškai sutiko / sutiko su pasiūlymu dėl kvalifikacijos kėlimo (praktinių mokymų, stažuočių, kursų), kurio reikės tęsiant karjerą. Šiuo metu, kaip nustatyta anksčiau, kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stiprioji Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos pusė, todėl šį aspektą tiesiog reikėtų išlaikyti. Ne itin dideliu vidurkiu bendrame kontekste respondentai įvertino teiginį dėl švietimo įstaigų vadovų atvirojo įdarbinimo (vidurkis 3,98 balo; 8 vieta). 77,12 proc. respondentų visiškai sutiko / sutiko su tuo, kad būtinas švietimo įstaigų vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo (vidurkis 4,05 balo; 6 vieta).

Net 92,16 proc. apklaustųjų visiškai pritarė arba pritarė teiginiui dėl saugumo užtikrinimo – vadovai galėtų tobulintis atitinkamose institucijose, išsaugodami savo kaip vadovo darbo vietą (vidurkis 4,29 balo; 1 vieta). Saugumo užtikrinimas yra svarbus Airijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos bruožas, kuris galėtų būti pritaikytas ir Lietuvos atveju. 87,58 proc. vadovų visiškai sutiko / sutiko su tuo, kad reikalinga nacionalinio lygmens mentorystė (neturintiems patirties vadovams) (vidurkis 4,27 balo; 2 vieta). Po 84,97 proc. apklaustųjų vadovų visiškai sutiko / sutiko su tuo, kad reikalinga savivaldybės lygmens mentorystė (trumpalaikė, konkretiems švietimo įstaigos iššūkiams spręsti) (vidurkis 4,18 balo; 4 vieta) ir individualios konsultacijos (koučingas) kandidatams į švietimo įstaigų vadovo pareigas (vidurkis 4,17 balo; 5 vieta).

Taigi, atsižvelgiant į apklaustųjų Lietuvos švietimo įstaigų vadovų siūlymus, galima priimti adekvatus sprendimus mūsų šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemai tobulinti, laiku reaguojant į jai kylančius iššūkius, problemas ir suinteresuotų subjektų poreikius bei lūkesčius.

## 2.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atlikus švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos Lietuvoje kritinę analizę, galima išskirti šiuos pagrindinius sistemos bruožus:

1. Lietuvoje yra naudojamas daugiapakopės mokytojų ir švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis, kuriam būdinga tai, kad karjeros lygmenys išreiškiami didėjančio sudėtingumo ir stiprėjančios atsakomybės tvarka, o darbo užmokesčio apimtis yra susijusi su veiklos kokybės vertinimu ir aukštesne kvalifikacija.
2. Švietimo įstaigų direktoriai dirba pagal kadencijas, kurių trukmė sudaro 5 metus. Egzistuoja galimybė šią kadenciją pratęsti vienam kartui. Kadencijų įvedimo 2017 metais trūkumas – nebuvo parengtas joks amortizacinis mechanizmas, kuris leistų direktoriams, nebetęsiantiems vadovo karjeros, turėti atsitraukimo ar pasitraukimo alternatyvas.
3. Lietuvoje švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimas atliekamas trimis kryptimis: a) mokymai, skirti būsimiems vadovams; b) įvadiniai mokymai jau paskirtiems (naujai dirbantiems) švietimo įstaigų vadovams; c) kvalifikacijos tobulinimo kursai, skirti vadovams, turintiems vadovavimo patirties. Šios vadovų kvalifikacijos tobulinimo kryptys yra būdingos iš esmės visoms Europos šalims. Lietuvoje švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimas turi įtakos jų karjeros tęstinumui ir galimybėms.
4. Formaliai mokytojai Lietuvos švietimo sistemoje ir įstaigose gali kilti vertikalios karjeros laiptais iki pat aukščiausio valdymo lygmens, jeigu tenkina nustatytus reikalavimus. Mokytojui pasirinkus vertikalią karjeros kryptį, paprastai tenka atsisakyti ugdymo, kaip pagrindinės profesinės veiklos. Be to, jiems tenka ilgai laukti paaukštinimo galimybių. Mokytojų vertikalios karjeros galimybės yra apribotos įvairių reikalavimų ir realios praktikos – tai, kad Lietuvoje stokojama nuolat savo pareigose dirbančių aukščiausio lygmens švietimo įstaigų vadovų rodo, kad mokytojams vertikalios karjeros laiptais pakilti iki aukščiausio valdymo lygmens, ypač neturint vadovavimo darbo patirties, labai sunku.
5. Lietuvoje naudojami šie bendrojo ugdymo mokytojų paaukštinimo į aukštesnį karjeros lygmenį kriterijai (užtikrinantys vertikalią mokytojų karjerą link skirtingų valdymo lygmenų) – tai teigiamas veiklos įvertinimas, profesinės patirties trukmė, tam tikrų kompetencijų įrodymas ir specifinis profesinis tobulėjimas.
6. Švietimo įstaigos vadovo pareigoms įgyti Lietuvai būtinas konkursinis egzaminas. Lietuva išsiskiria iš kitų Baltijos šalių, nes Latvijoje ir Estijoje (kaip, beje, Airijoje, Suomijoje) pasireiškia atvirasis įdarbinimas. Kaip parodė šiame darbe atlikta anketinė apklausa, atvirasis įdarbinimas daugeliui apklaustų švietimo įstaigų vadovų neimponuoja.

7. Reikalavimai kandidatams į švietimo įstaigos vadovo pareigas Lietuvoje yra šie – pedagoginio darbo patirtis ir vadovaujamojo darbo patirtis, dar reikalaujama lyderystės ir vadovavimo gebėjimų. Lietuvoje pasireiškia apsunkintos sąlygos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumui ir galimybės užtikrinti – tam tikra prasme stebina vadovaujamojo darbo patirties reikalavimas, nes jis daro sunkiau įmanomu mokytojų karjeros projektavimą „nuo apačios į viršų“ iki pat švietimo įstaigos vadovo lygmens. Tai reiškia, kad švietimo įstaigai sunku pačiai „užsiauginti“ vadovą.
8. Dabar Lietuvoje apie dešimtadalis mokymo įstaigų neturi nuolatinio vadovo. Į šias pareigas sunku pritraukti kompetentingus lyderius. Pedagoginės ir vadovavimo darbo patirties, lyderystės ir vadovavimo gebėjimų turinčių subjektų skaičius mūsų šalyje yra ribotas, todėl tai irgi lemia švietimo įstaigų vadovų stygių, jų karjeros projektavimo sistemą daro mažiau lanksčią. To pasekmė – neefektyviai išnaudojami esami švietimo įstaigų žmogiškieji ištekliai (mokytojai), turintys vadovavimo ir lyderystės potencialo, kuris yra nepakankamai išnaudojamas.
9. Švietimo įstaigų vadovai negali įgyti aukštesnės kvalifikacijos (reikalingos pereinant į aukštesnį valdymo lygmenį) ir dalyvauti atitinkamų ugdymo institucijų veikloje, išsaugodami savo kaip vadovo darbo vietą mokykloje. Taigi saugumas nėra Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos prioritetas (praktine prasme).
10. Savivaldybių aktyvesnis dalyvavimas, projektuojant švietimo įstaigų vadovų karjerą vietinio valdymo lygmenyje, nėra efektyviai išnaudojamas, kaip tai daroma Suomijoje. Nors nustatyta prievolė šalies savivaldybėms pasiūlyti kitas vadovo kompetenciją atitinkančias pareigas, tačiau ji yra labiau teorinė nei praktinė – vadovo kompetenciją atitinkančios pareigos yra konkursinės, todėl galima pasiūlyti nebent galimybę vėl sudalyvauti konkurse. Analogiškos savivaldybės problemos buvo išsakytos ir ekspertų interviu metu.
11. Nors mentorystė turi ženkliai įtaką švietimo įstaigų vadovų darbui, tačiau ji per mažai išnaudojama. Tik maža dalis naujai pradėjusių dirbti vadovų turi jam priskirtą mentorių. Be to, švietimo įstaigų vadovų dalyvavimas lyderystės mokymuose – nepakankamas.
12. Remiantis tuo, kas aukščiau išdėstyta, galima reziumuoti, kad švietimo įstaigų vadovų tęstinumo galimybės Lietuvoje, jiems nebetęsiant vadovų karjeros ar pasibaigus kadencijoms, yra netinkamai įgyvendinamos. Lietuvoje vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties bagažą, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo leistų neiššvaistyti vertingo žmogiškųjų išteklių potencialo.

Atlikus ekspertų interviu analizę, nustatyti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo modelio privalumai – buvusių vadovų įtraukimas į mokyklos pažangos išorinį vertinimą ir tas faktas,

kad geriau dirba vadovai, atėję iš paprastų mokytojų (tikėtina, dėl didesnės motyvacijos). Trūkumai – Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis nefunkcionuoja tinkamai, kadangi egzistuoja neefektyvi mokytojų lyderystės sistema ir mentorystė, pasireiškia vadovų autonomijos stoka, netinkamas kompetencijų vertinimas, teikiama per menka savivaldybių pagalba švietimo įstaigų vadovams. Interviu metu nustatyta, kad švietimo įstaigos vadovų karjeros tęstinumo galimybės yra ribotos. Dalis buvusių švietimo įstaigų vadovų po kadencijos eina dirbti į savivaldybių švietimo skyrius. Visgi darbas čia yra sudėtingesnis, prasčiau apmokamas, todėl neretai pasitaiko, kad padirbėję minėtoje srityje šie žmonės toliau renkasi švietimo įstaigų vadovų karjeros kelią. Gerai dirbantiems švietimo įstaigos vadovams egzistuoja realios antros kadencijos galimybės. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės, pasibaigus jų kadencijai, yra ribotos, vertikalios karjeros švietimo sistemoje praktiškai pasiekti neįmanoma (vertikali karjera įmanoma užimant vadovo pareigas svarbesnėse ne švietimo institucijose, asmenims išeinant dirbti į ministeriją ir pan.). L. Liukinevičienės ir L. Antanavičienės (2018) teigimu, Lietuvoje direktorių, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties bagažą, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo leistų neišeikvoti vertingo žmogiškųjų išteklių potencialo. Ekspertinio interviu duomenimis, švietimo sistemoje įmanoma nebent vadovų horizontali karjera (pvz., pereinant vadovauti kitai švietimo įstaigai, antra kadencija su darbo turinio ir atsakomybės išplėtimu) ar nusileidimas karjeros laipteliais žemyn (mokytojavimas ir pan.).

Dalies ekspertų nuomone, Lietuvoje nėra aiškios švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemos. Joje pasireiškia kokybiškų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjų stoka, sistema nepakankamai finansuojama. Ekspertai išvelgė ne tik Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumą, bet ir privalumą. Buvo pozityviai įvertintas dalinis magistrantūros studijų finansavimas, akcentuotas savivaldybių aktyvumas, joms dalyvaujant švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo projektuose. Pažymėta, kad švietimo įstaigų vadovams organizuojami įvairūs mokymai, konsultacijos, mentorystė, todėl egzistuoja realios švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo galimybės. Ekspertų vertinimu, Lietuvai netinka nė viena Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, todėl aktualus savo nacionalinės švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos kūrimo poreikis. Realiausi Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo sprendimai – mentorystės plėtra, švietimo įstaigų vadovų rezervo plėtra, vadovų rotacija, kūrybinės atostogos su galimybe stažuotis. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemai reikalinga viena aiški koordinuojanti institucija – Lietuvos mokyklų vadovų asociacija.

Atlikus vadovų anketinės apklausos rezultatų analizę, nustatyta, kad plačios kvalifikacijos kėlimo galimybės yra stiprioji Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos pusė – vadovai gali naudotis kvalifikacijos kėlimu, kurio reikės tęsiant karjerą. Didesnę dalį švietimo įstaigų vadovų tenkina mokymai, skirti būsimiems vadovams; įvadiniai mokymai, skirti paskirtiems švietimo įstaigų

vadovams; taip pat kvalifikacijos tobulinimo kursai, skirti vadovams, turintiems vadovavimo patirties. Daugelio vadovų nuomone, jų dalyvavimas lyderystės mokymuose – pakankamas. Visgi nemažos dalies respondentų ne itin tenkina švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis Lietuvoje. Be to, daugelį respondentų ne itin tenkina kadencijų įvedimas švietimo įstaigų vadovams ir kadencijų trukmė. Galima numanyti, kad kadencijų sistemos įvedimas Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje buvo per mažai suderintas su pačiais vadovais kaip vienais iš labiausiai suinteresuotų subjektų. Nemažos apimties vadovų ne itin tenkina karjeros tęstinumo galimybės švietimo įstaigoje / sistemoje. Iš dalies taip yra dėl to, kad karjeros tęstinumas švietimo įstaigoje / sistemoje ne itin projektuojamas pagal vadovų poreikius. Dauguma vadovų po kadencijos pabaigos nėra tikri, kad užims tinkamas pareigas švietimo įstaigoje / sistemoje pagal savo poreikius ir lūkesčius.

Dauguma anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų (vadovų) nurodė, kad būtinas švietimo įstaigų vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo. Prioritetinės pareigos / darbo vietos galėtų būti šios (svarbos tvarka): 1) kitos švietimo įstaigos vadovas; 2) mentorius; 3) konsultantas; 4) švietimo įstaigos direktoriaus pavaduotojas. Dauguma vadovų laikėsi nuostatos, kad būtinas saugumo jiems užtikrinimas – vadovai galėtų tobulintis atitinkamose institucijose, išsaugodami savo kaip vadovo darbo vietą. Daugelio respondentų vertinimu, reikalinga nacionalinio lygmens mentorystė (neturintiems patirties vadovams) ir savivaldybės lygmens mentorystė (trumpalaikė, konkreitiems švietimo įstaigos iššūkiams spręsti), taip pat individualios konsultacijos (koučingas) kandidatams į švietimo įstaigų vadovo pareigas.

Mokslinių šaltinių analizė rodo, kad pavyzdinė yra Airijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema. 2014 metais įsteigtas Mokyklų lyderystės centras – CSL – tapo švietimo įstaigų lyderystės kompetencijos centru (Murphy 2020; Tournier et al., 2019). Vistik apklausoje dalyvavę vadovai ne itin buvo linkę sutikti su tuo, kad Lietuvai reikalingas mokyklų lyderystės centro įsteigimas. Be to, interviu metu ekspertai pažymėjo, kad kurios nors vienos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą adaptuoti Lietuvoje nėra prasminga, nebent tik atskirus jų elementus. Vienas iš pagrindinių Airijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos elementų – mokyklų lyderystės centras, daugelio respondentų nuomone, ne itin tinkamas Lietuvai. Kita vertus, viena ekspertė kokybinio tyrimo metu pažymėjo, kad Lietuvoje pasireiškia neefektyvi mokytojų lyderystės sistema.

Kaip žinia, Lietuvoje yra naudojamas daugiapakopės mokytojų ir švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis (Zablackė 2020). Nežiūrint to, dalis ekspertų tokio modelio apraiškų ne itin išvelgė, akcentavo šio modelio formalumą arba jo rengimo stadiją. R. Zablackės (2020) teigimu, mokytojui pasirinkus vertikalią karjeros kryptį, paprastai tenka atsisakyti ugdymo, kaip pagrindinės profesinės veiklos. Ekspertinis interviu parodė, kad mokytojai, tapę švietimo įstaigų vadovais netgi dirba geriau, nei tokiais tapę pavaduotojai. Todėl „mokytojo → vadovo“ karjeros kelias yra gana perspektyvus. Anot L. Liukinevičienės ir L. Antanavičienės (2018), Lietuvoje jaučiamas kompetentingų švietimo įstaigų

vadovų stygius. Tą patį pabrėžė ir dalis ekspertų. Jie nurodė, kad Lietuvoje trūksta aukšto lygio švietimo įstaigų vadovų, nemažai tokių įstaigų neturi nuolatinių vadovų, ką patvirtino ir dokumentų bei mokslinių šaltinių analizė – iš beveik 2000 veiklą vykdančių mokymo įstaigų daugiau nei 200 neturi nuolatinio vadovo (Bartkevičienė 2020; Zablackė 2021; Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės, 2020). D. Survutaitės (2021b) teigimu, Lietuvos švietimo įstaigų vadovai vertina mentorystę kaip turinčią ženklią įtaką mokytojų darbui. Šiame darbe apklausti ekspertai mentorystės plėtrą laiko pagrindiniu Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo sprendimu. D. Survutaitė (2021a) teigia, kad švietimo įstaigų vadovų dalyvavimas lyderystės mokymuose – nepakankamas. Panaši nuostata išsakyti ir interviu – „dauguma vadovų klausosi mokymų dėl „pliusiuko“ (E5). Kita vertus anketinė apklausa rodo priešingus rezultatus, kadangi, daugelio vadovų nuomone, jų dalyvavimas lyderystės mokymuose – pakankamas.

Lietuvos mokslininkai (Liukinevičienė ir Antanavičienė 2018; Bartkevičienė 2020; Zablackė 2021) konstatuoja faktą, kad švietimo įstaigų direktorių tęstinumo galimybės Lietuvoje, jiems nebetęsiant vadovų karjeros ar pasibaigus kadencijoms, yra netinkamai įgyvendinamos. Tą patvirtina ir ekspertinis interviu bei švietimo įstaigų vadovų anketinė apklausa. Galima režiuruoti, kad Lietuvoje pasireiškia apsunkintos sąlygos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms užtikrinti – tai rodo tiek dokumentų ir mokslinių šaltinių analizė, tiek interviu ir anketinės apklausos rezultatai. Dėl šios priežasties būtina tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos modelį.

## **2.6. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis**

Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis formuojamas, remiantis šiomis nuostatomis:

1. Nors mentorystė turi ženklią įtaką švietimo įstaigų vadovų darbui, tačiau ji per mažai išnaudojama. Tik maža dalis naujai pradėjusių dirbti vadovų turi jam priskirtą mentorių. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis nefunkcionuoja tinkamai, kadangi egzistuoja neefektyvi mentorystė.
2. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės, pasibaigus jų kadencijai, yra ribotos, vertikalios karjeros švietimo sistemoje praktiškai pasiekti neįmanoma. Švietimo sistemoje įmanoma nebent vadovų horizontali karjera. Karjeros tęstinumas švietimo įstaigoje / sistemoje ne itin projektuojamas pagal vadovų poreikius.
3. Realiausi Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo sprendimai – mentorystės plėtra, švietimo įstaigų vadovų rezervo plėtra (kiekvienoje



įstaigoje ruošiant galimą pamainą vadovams), vadovų rotacija, kūrybinės atostogos su galimybe stažuotis.

4. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemai reikalinga viena aiški koordinuojanti institucija – Lietuvos mokyklų vadovų asociacija.
5. Būtinai švietimo įstaigų vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo. Prioritetinės pareigos / darbo vietos galėtų būti šios (svarbos tvarka): 1) kitos švietimo įstaigos vadovas; 2) mentorius; 3) konsultantas; 4) švietimo įstaigos direktoriaus pavaduotojas.
6. Daugelio respondentų vertinimu, reikalinga nacionalinio lygmens mentorystė (neturintiems patirties vadovams), taipogi savivaldybės lygmens mentorystė (trumpalaikė, konkretiems švietimo įstaigos iššūkiams spręsti) ir individualios konsultacijos (koučingas) kandidatams į švietimo įstaigų vadovo pareigas.

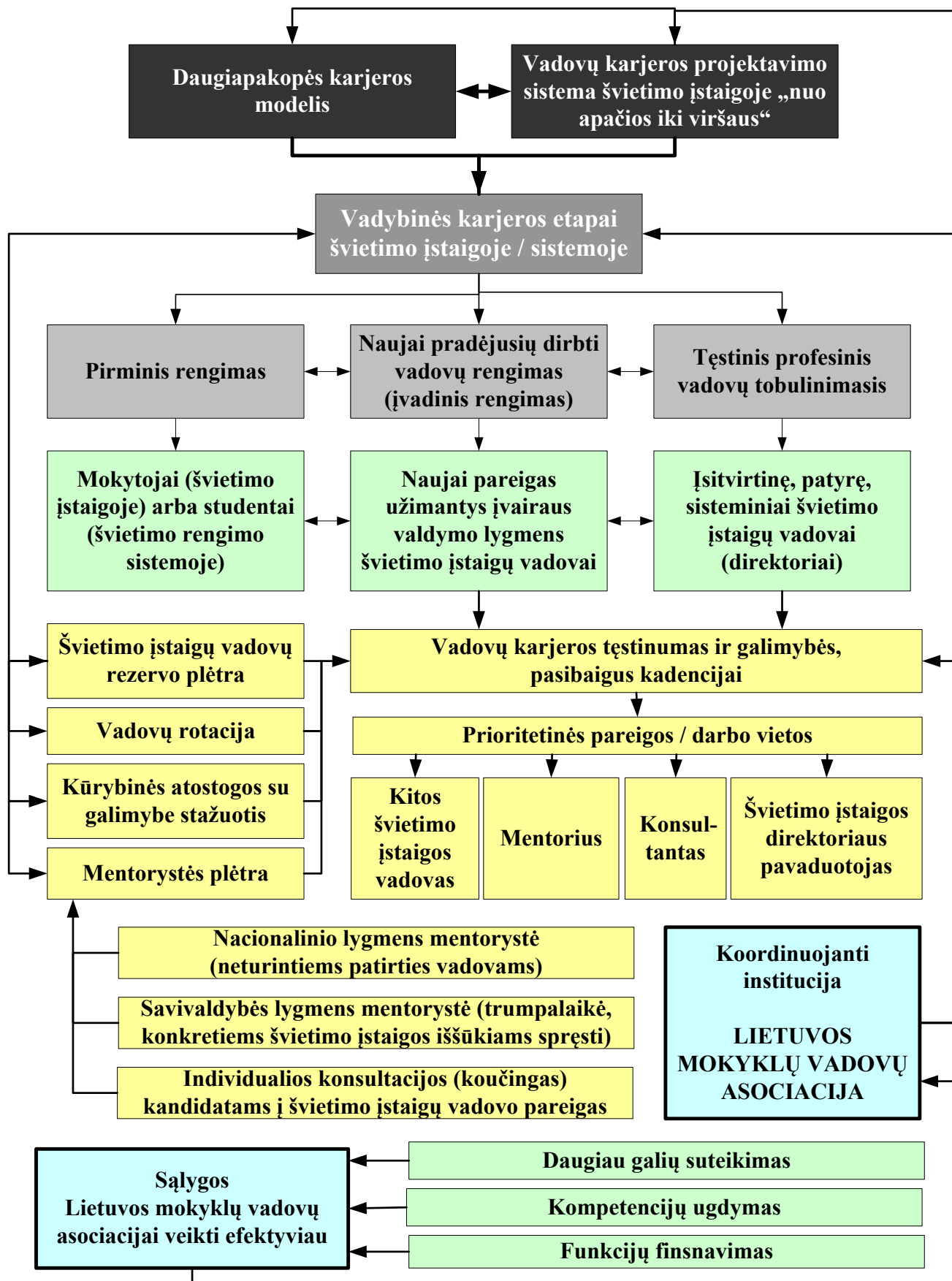
Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelio struktūra pateikiama 16 paveiksle.

Vadovų karjeros etapai Lietuvos švietimo sistemoje yra šie:

1. *Pirminis rengimas*, pagal kurį kandidatai į švietimo įstaigos vadovo pareigas yra ruošiami, kad galėtų užimti šias atsakingas pareigas. Tai, kaip minėta, gali apimti ir universitetines studijas, kurios ruošia švietimo įstaigų vadovaujančius specialistus.
2. *Naujai pradėjusių dirbti vadovų rengimas*. Tai naujai švietimo įstaigų direktoriaus ar žemesnio lygmens vadovų pareigas užimančių asmenų rengimas ir kompetencijos ugdymas, siekiant jiems išplėsti gebėjimus ir užtikrinti karjerą naujose pareigose.
3. *Tęstinis profesinis tobulinimasis*. Tai, kaip jau buvo rašyta, yra jau kurį laiką užimančių švietimo įstaigų direktoriaus ar žemesnio lygmens vadovų pareigas užimančių asmenų rengimas ir kompetencijos ugdymas, siekiant jiems išplėsti karjerą.

Siekiant geriau užtikrinti mūsų šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, būtina imtis tokių priemonių, kaip:

- *Švietimo įstaigų vadovų rezervo plėtra*, kuri turi apimti rezervo formavimą ne tik nacionaliniu, bet ir instituciniu lygmeniu. Tai reiškia, kad kiekviena švietimo įstaiga turi būti pajėgi paruošti galimą pamainą savo vadovybei. Ši pamaina būtų itin vertinga tuo, kad geriausiai žino vietinės įstaigos poreikius ir reikalauja mažiau laiko prisitaikymui prie konkrečios mokyklos aplinkos (jeigu to iš viso prireikia).
- *Vadovų rotacija* – pasibaigus kadencijai, vadovai galėtų būti rotuojami per kitas švietimo įstaigas, tokiu būdu būtų iš dalies išspręsta nuolatinių vadovų stygiaus problema, praturtinta asmenų vadybinio darbo patirtis ir geriau išnaudojamas švietimo sistemos žmogiškųjų išteklių potencialas (tęsinys 83 puslapyje).



Sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimais.

16 pav. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis

- *Kūrybinės atostogos su galimybe stažuotis* – tai reiškia, kad vadovai po kadencijos ar jos metu galėtų paprašyti kūrybinių atostogų, idant galėtų išvengti perdegimo ir išvyktų stažuotis į kitas institucijas ar užsienį, kur galėtų įgyti vertingos vadybinio darbo patirties. Šio vadovo darbo vietą galėtų laikinai užimti kitas asmuo, tačiau ankstesniam vadovui turėtų būti išsaugojama darbo vieta. Tokiu būdu švietimo įstaigų vadovams būtų užtikrinamas darbo vietos saugumas, kas yra labai svarbi Airijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos savybė (saugumas).
- *Mentorystės plėtra*. Kaip parodė šiame darbe atlikti tyrimai, vadovams, ypač pradedantiesiems, švietimo įstaigose trūksta mentorių pagalbos. Sprendžiant šią problemą, reikėtų imtis sprendimų trijuose sisteminiuose lygmenyse:
  - ✓ Nacionaliniame lygmenyje – mentorystė, skirta neturintiems patirties vadovams.
  - ✓ Savivaldybės lygmenyje – trumpalaikė mentorystė, skirta konkretiems švietimo įstaigos iššūkiams spręsti.
  - ✓ Individualiame lygmenyje – personalinės konsultacijos (koučingas) kandidatams į švietimo įstaigų vadovo pareigas arba jau esamiems vadovams.

Siekiant užtikrinti vadovų karjeros tęstinumą, jiems pabaigus kadenciją švietimo įstaigoje, reikėtų kategorizuoti ir pasiūlyti darbo vietas pagal svarbos prioritetus: kitos švietimo įstaigos vadovas, mentorius, konsultantas ir švietimo įstaigos direktoriaus pavaduotojas. Reikėtų sudaryti šių pareigybių sąrašą pagal laisvas darbo vietas, kad jas būtų galima siūlyti patyrusiems vadybinio darbo specialistams, siekiant geriau išnaudoti šį žmogiškąjį potencialą. Tik nesant galimybių, būtų galima pasiūlyti jiems kitas pareigybes / darbo vietas pagal kadenciją baigusiu vadovų poreikius ir lūkesčius.

Labai svarbu, kad švietimų įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema būtų koordinuojama visuminiu principu ir sistemiškai – tai galėtų atlikti Lietuvos mokyklų vadovų asociacija. Sisteminiis požiūris į koordinavimą leistų į švietimo įstaigų vadovų karjeros problemas žiūrėti ne į kaip fragmentinį procesą, o kaip į sisteminę bėdą, kurias būtina spręsti kompleksiskai ir iš esmės, sukuriant bendrą problemų sprendimų ir tobulinimo priemonių sistemą. Kad Lietuvos mokyklų vadovų asociacija veiktų efektyviai, būtinos tokios sąlygos:

- Daugiau galių suteikimas.
- Kompetencijų ugdymas.
- Funkcijų finansavimas.

Reikia pažymėti, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis yra rekomendacinio pobūdžio. Jo tinkamumo tyrimas Lietuvai galėtų būti detalčiau tiriamas kituose moksliniuose tyrimuose.

## IŠVADOS

Išanalizavus karjeros viešajame sektoriuje teorinius aspektus, įsigilinus į švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos specifiką, įvertinus Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, galima suformuluoti šias esmines darbo išvadas:

1. Karjeros projektavimas ir valdymas yra viena iš svarbiausių ŽIV veiklų. Organizacinės karjeros projektavimo sistema nustato esminius principus, kuriais remiantis darbuotojai siekia karjeros organizacijoje. Personalo karjeros projektavimas ir valdymas padeda subalansuoti darbuotojų ir organizacijos poreikius. Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, karjeros projektavimas yra susijęs su organizacine intervencija. Žvelgiant iš individo perspektyvos, karjeros projektavimas yra procesas, kurio metu asmenys kuria, įgyvendina ir stebi savo karjeros tikslus ir strategijas. Neretai viešojo sektoriaus organizacijose stokojama vidinio karjeros planavimo, todėl tai mažiau motyvuoja personalą. Personalo karjerą viešajame sektoriuje riboja tai, kad stokojama darbuotojų įgūdžių, interesų ir poreikių derinimo su organizacijų poreikiais. Viešosiose organizacijose gali būti naudojamos įvairios personalo karjeros projektavimo ir valdymo praktikos, kurių svarbiausios yra individualūs karjeros planai.

2. Reikšmingiausiu švietimo įstaigos vadovo bruožu tampa gebėjimas susitvarkyti su pokyčiais. Švietimo įstaigų vadovų elgesį ir motyvaciją tobulėti skatina jų suvokiamos karjeros galimybės. Tik pats vadovas gali įvertinti savo kaip vadovavimo grandies subjekto karjerą. Švietimo sistemoje vadovams siekti karjeros sudėtinga dėl to, kad jų karjeros keliai yra apriboti. Jeigu švietimo įstaiga nėra didelė, tai joje yra mažai valdymo lygmenų, todėl vadovams sunku kilti vertikaliais karjeros laiptais. Švietimo įstaigų vadovų karjera yra sudėtinga ir dėl to, kad jie skiriami į pareigas tam tikrai kadencijai.

3. Projektuojant švietimo įstaigų vadovų karjerą, labai svarbi užsienio šalių patirtis. Europos šalys naudoja skirtingus modelius mokytojų (tarp jų ir mokyklų vadovų) karjerai plėtoti (nuo plokščios karjeros iki daugiapakopio modelio). Daugelyje Europos šalių vyraujantis reikalavimas kandidatams į švietimo įstaigų vadovus – pedagoginio darbo patirtis. Daugelio Europos šalių sistemose yra griežtai identifikuojami ir atrenkami dalyviai, norintys užimti vadovų pareigas. Daugelyje Europos šalių asmuo į vadovaujančias pareigas švietimo įstaigoje yra įdarbinamas, pasitelkiant terminuotą darbo sutartį (vyksta įdarbinimas kadencijų pavidalu). Škotijos, Singapūro, Ontarijo (Kanados provincija) ir Airijos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemų lyginamoji analizė atskleidė, kad direktoriais gali tapti mokytojai, perėję nuoseklų vertikalios karjeros procesą ir sudalyvavę įvairaus profilio, skirtingos trukmės mokymus švietimo įstaigoje ir už jos ribų.

4. Atlikus švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos kritinę analizę, ekspertų interviu ir švietimo įstaigų vadovų anketinę apklausą, nustatyta, kad Lietuvoje pasireiškia apsunkintos sąlygos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms užtikrinti. Mūsų šalyje yra naudojamas daugiapakopės mokytojų ir švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis. Dabar Lietuvoje apie

dešimtadalis mokymo įstaigų neturi nuolatinio vadovo. Į šias pareigas sunku pritraukti kompetentingus lyderius. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis nefunkcionuoja tinkamai, kadangi egzistuoja neefektyvi mentorystė, pasireiškia vadovų autonomijos stoka, teikiama per maža (dažnai tik formali) savivaldybių pagalba švietimo įstaigų vadovams. Gerai dirbantiems švietimo įstaigos vadovams egzistuoja realios antros kadencijos galimybės. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės, pasibaigus jų kadencijai, yra ribotos, vertikalios karjeros švietimo sistemoje praktiškai pasiekti neįmanoma. Nemažos apimties vadovų ne itin tenkina karjeros tęstinumo galimybės švietimo įstaigoje / sistemoje. Iš dalies taip yra dėl to, kad karjeros tęstinumas švietimo įstaigoje / sistemoje ne itin projektuojamas pagal vadovų poreikius. Dauguma vadovų po kadencijos pabaigos nėra tikri, kad užims tinkamas pareigas švietimo įstaigoje / sistemoje pagal savo poreikius ir lūkesčius. Dauguma vadovų nurodė, kad būtinas švietimo įstaigų vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo. Lietuvoje vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties bagažą, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo leistų neiššvaistyti vertingo žmogiškųjų išteklių potencialo.

5. Remiantis empirinių tyrimų rezultatais, parengtas Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis. Pagal jį vadovų karjeros etapai Lietuvos švietimo sistemoje yra šie: pirminis rengimas, naujai pradėjusių dirbti vadovų rengimas ir tęstinis profesinis tobulinimasis. Siekiant geriau užtikrinti švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, būtina imtis tokių priemonių, kaip švietimo įstaigų vadovų rezervo plėtra, vadovų rotacija, kūrybinės atostogos su galimybe stažuotis, mentorystės plėtra. Siekiant užtikrinti vadovų karjeros tęstinumą, jiems pabaigus kadenciją švietimo įstaigoje, reikėtų pasiūlyti darbo vietas pagal svarbos prioritetus: kitos švietimo įstaigos vadovas, mentorius, konsultantas ir švietimo įstaigos direktoriaus pavaduotojas. Labai svarbu, kad švietimų įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema būtų koordinuojama sistemiškai – tai galėtų atlikti Lietuvos mokyklų vadovų asociacija.

## REKOMENDACIJOS

Šiame darbe parengtas rekomendacinio pobūdžio Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis, kuriame teikiami šie svarbiausi siūlymai:

### **ŠMSM siūloma:**

- Galutinai parengti vadovų karjeros modelį (dabar jis yra ruošiamas), kad šis galėtų visapusiškai tenkinti švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo poreikius.
- Švietimų įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemą perleisti koordinuoti Lietuvos mokyklų vadovų asociacijai. Kad ši asociacija veiktų efektyviai, būtinos tokios sąlygos: daugiau galių suteikimas; kompetencijų ugdymas; funkcijų finansavimas.

### **Nacionalinei švietimo agentūrai siūloma:**

- Mentorystės plėtra. Kadangi vadovams, ypač pradedantiesiems, Lietuvos švietimo įstaigose trūksta mentorių pagalbos, reikėtų imtis sprendimų nacionaliniame lygmenyje – ilgalaikė mentorystė, skirta neturintiems patirties vadovams.

### **Savivaldybėms siūloma:**

- Užtikrinti vadovų karjeros tęstinumą, jiems pabaigus kadenciją švietimo įstaigoje, siūlant darbo vietas pagal svarbos prioritetus: kitos švietimo įstaigos vadovas, mentorius, konsultantas ir švietimo įstaigos direktoriaus pavaduotojas.
- Mentorystės plėtra. Kadangi vadovams Lietuvos švietimo įstaigose trūksta mentorių pagalbos, reikėtų imtis sprendimų savivaldybės lygmenyje – trumpalaikė mentorystė, skirta konkretiems švietimo įstaigos iššūkiams spręsti.
- Vadovų rotacija – pasibaigus kadencijai, vadovai galėtų būti rotuojami per kitas švietimo įstaigas, tokiu būdu būtų iš dalies išspręsta nuolatinių vadovų stygiaus problema, praturtinta asmenų vadybinio darbo patirtis ir geriau išnaudojamas švietimo sistemos žmogiškųjų išteklių potencialas.
- Kūrybinės atostogos su galimybe stažuotis – tai reiškia, kad vadovai po kadencijos ar jos metu galėtų paprašyti kūrybinių atostogų, galėtų išvengti perdegimo ir išvyktų stažuotis į kitas institucijas ar užsienį, kur galėtų įgyti vertingos vadybinio darbo patirties. Šio vadovo darbo vietą galėtų laikinai užimti kitas asmuo, tačiau ankstesniam vadovui turėtų būti išsaugojama darbo vieta (užtikrinamas darbo vietos saugumas).

### **Švietimo įstaigų vadovams siūloma:**

- Švietimo įstaigų vadovų rezervo plėtra, kuri turi apimti rezervo formavimą ne tik nacionaliniu, bet ir instituciniu lygmeniu. Tai reiškia, kad kiekviena švietimo įstaiga turi būti pajėgi paruošti galimą pamainą savo vadovybei. Ši pamaina būtų itin vertinga tuo, kad geriausiai žino vietinės įstaigos poreikius ir reikalauja mažiau laiko adaptacijai.

# LITERATŪRA

## Teisės aktai ir dokumentai

1. „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“. 2011. *Valstybės žinios* 38 (1804). (Aktuali redakcija nuo 2022-01-01).
2. „Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės“. 2020. *TAR* (25419).
3. „Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentas“. 2020. *TAR* (25419).

## Knygos

4. Bordens, Kenneth and Bruce Abbott. 2022. *Research design and methods: a process approach. First Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
5. Chakrabarty, Bidyut and Prakash Chand Kandpal. 2020. *Public Administration in a Globalizing World: Theories and Practices. Second Edition*. SAGE Publications Pvt. Ltd.
6. Condrey, Stephen. 2010. *Handbook of Human Resource Management in Government. 3rd Edition*. Jossey-Bass.
7. Dikčius, Vytautas. 2011. *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: VU leidykla.
8. Gaižauskaitė, Inga ir Natalija Valavičienė. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.
9. McDonald, Kimberly and Linda Hite. 2016. *Career Development: A Human Resource Development Perspective*. New York: Routledge.
10. Petkevičiūtė, Nijolė. 2013. *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*. Kaunas: VDU leidykla.
11. Pynes, Joan. 2013. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. 4th Edition. Jossey-Bass.
12. Rudzkienė, Vitalija. 2005. *Socialinė statistika*. Vilnius: MRU leidybos centras.
13. Sharma, Hemlata. 2020. *Research Methodology B.A. 3rd Year HP University (2021-22) Examination Paperback*. VK Global Publications Pvt Ltd.
14. Tournier, Barbara, Chimier, Chloé, Childress, David and Ieva Raudonytė. 2019. *Teacher career reforms: Learning from experience*. UNESCO Publishing.
15. Verma, J. P. and Priyam Verma. 2020. *Determining Sample Size and Power in Research Studies. A Manual for Researchers*. Springer.
16. Walliman, Nicholas. 2022. *Research Methods: The Basics. First Edition*. Routledge.

### **Knygų skyriai**

17. Boston, Jonathan. 2011. „Basic NPM ideas and their development“. In *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, Christensen Tom and Per Lægreid, 17–32. Farnham: Ashgate.
18. Knies, Eva and Peter. Leisink. 2018. „People Management in the Public Sector“. In *HRM in Mission Driven Organizations*, Chris Brewster and Jean-Luc Cerdin, 15–46. Cham: Palgrave Macmillan.
19. Lazarova, Mila, Morley, Michael and Shaun Tyson. 2012. „Introduction: international comparative studies in HRM and performance – the Cranet data“. In *International Human Resource Management: Policy and Practice*, Mila Lazarova, Michael Morley and Shaun Tyson, 1–9. London: Routledge.

### **Daktaro disertacijos**

20. Lobanova, Liudmila. 2015. „Žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste“. Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino Technikos universitetas. [http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1893/1/2337M%20\\_Liudmila\\_Lobanova\\_Disertacija.pdf](http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1893/1/2337M%20_Liudmila_Lobanova_Disertacija.pdf)
21. Melnikova, Julija. 2011. „Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste“. Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas. <http://gs.elaba.lt/object/elaba:2026280/2026280.pdf>

### **Moksliniai straipsniai**

22. Adamonienė, Rūta ir Laima Ruibytė. 2010. „Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys“. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 5 (24): 6–14.
23. Bagdadli, Silvia and Martina Gianecchini. 2019. „Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework“. *Human Resource Management Review* 29 (3): 353–370.
24. Balčiūnaitienė, Asta, Petkevičiūtė, Nijolė ir Šarūnė Urbanskaitė. 2013. „Darbuotojų karjeros veiksniai andragogų rengimo sistemoje“. *Andragogika* 1: 174–186.
25. Baležentis, Alvydas ir Gintarė Paražinskaitė. 2010. „Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas: inovacinis požiūris“. *Viešoji politika ir administravimas* 34: 139–147.
26. Baranauskas, Renaldas ir Idilija Zasčiurinskaitė. 2013. „Švietimo įstaigų vadovams reikalingos lyderystės savybės ir gebėjimai: teorinis diskursas“. *Aktualios ugdymo problemos akademinio jaunimo tyrimuose: straipsnių rinkinys*: 109–117.



27. Barnes, Nina., Du Plessis, Marieta and Jose Frantz. 2021. Perceived career management challenges of academics at a South African university. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur* 19: 1–13.
28. Battaglio, Paul. 2020. „The Future of Public Human Resource Management“. *Public Personnel Management* 49 (4): 499–502.
29. Bortnikas, Aleksandras. 2017. „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“. *Viešoji politika ir administravimas* 16 (2): 335–346.
30. Boselie, Paul, van Harten, Jasmijn and Monique Veld. 2021. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further... *Public Management Review* 23 (4): 483–500.
31. Chen, Chung-An, Berman, Evan and Chun-Yuan Wang. 2017. „Middle Managers’ Upward Roles in the Public Sector“. *Administration & Society* 49 (5): 700–729.
32. Dacholfany, Ihsan, Susanto, Eko and Andi Noviandi. 2018. „Leadership and management of education institutions in improving human resources in Indonesia“. *American journal of economics and business management* 1 (3): 38–55.
33. Dromantaitė, Aistė. 2012. „Pasitenkinimo karjera veiksniai“. *Socialinis darbas* 11 (2): 289–300.
34. Fahim, Marwa Gaber Ahmed. 2018. „Strategic human resource management and public employee retention“. *Review of Economics and Political Science* 3 (2): 20–39.
35. Fleisher, Chen, Khapova, Svetlana and Paul Jansen. 2014. „Effects of employees’ career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter?“ *Career Development International* 19 (6): 700–717.
36. Fominienė, Vilija Bitė ir Aurelija Abračinskaitė. 2015. „Karjeros kompetencija–sėkmingos karjeros veiksnys: būsimų turizmo vadybininkų požiūris“. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos* 1 (4): 38–44.
37. Gyansah, Samuel Tieku and Hellen Kiende Guantai. 2018. „Career Development in Organizations: Placing the Organization and the Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Productivity“. *European Journal of Business and Management* 10 (14): 40–45.
38. Guan, Yanjun, Zhou, Wenxia, Ye, Lihui, Jiang, Peng and Yixin Zhou. 2015. Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior* 88: 230–237.
39. Grublienė, Violeta, Martinkienė, Jurgita ir Daiva Galdikienė. „Vadovavimo švietimo viešosiose įstaigose ypatumai“. *Vadyba* 2 (7): 37–60.
40. Hamilton, Gillian, Forde, Christine and Margery McMahon. 2018. „Developing a coherent strategy to build leadership capacity in Scottish education“. *Management in Education* 32 (2): 72–78.

41. Hernaus, Tomislav, Pavlovic, Dejana and Maja Klindzic. 2019. „Organizational career management practices. The role of the relationship between HRM and trade unions“. *Employee Relations* 41 (1): 84–100.
42. Ilieș, Camelia Olivia. 2011. „Career management perspective in public administration“. *Romanian Journal of Economics* 2, 184–193.
43. Ismail, Azman, Nowalid, Wan Aishah Wan Mohd and Rizal Abu Bakar. 2016. „Proactive Behaviour as a Mediator of the Relationship between Career Management and Career Satisfaction“. *Jurnal Pengurusan* 48: 99–110.
44. Išoraitė, Margarita. 2011. „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“. *Socialinių mokslų studijos* 3 (1): 31–58.
45. Jagminas, Jonas ir Ilvija Pikturnaitė. 2008. „Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika“. *Viešoji politika ir administravimas* 26: 80–96.
46. Jasinskas, Edmundas, Simanavičienė, Žaneta ir Neringa Noreikaitė. 2011. „Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse“. *Ekonomika ir vadyba* 16: 521–526.
47. Jordan, Todd and Paul Battaglio. 2014. „Are We There Yet? The State of Public Human Resource Management Research“. *Public Personnel Management* 43 (1): 1–33.
48. Keczer, Gabriella. 2014. „Management and Organizational Characteristics of Educational Institutions“. *Education practice and innovation* 1 (2): 106–111.
49. Korsakienė, Renata ir Rasa Smaliukienė. 2014. „Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė“. *Veršlas: teorija ir praktika* 15 (1): 84–92.
50. Kpanou, Yaovi Aldegonde Ulrich. 2020. „Impact of Career Management on the Motivation of Public Sector Employees in Benin: Cases of the Directorate of Research and Quality (DEQ)“. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science* 7 (3): 26–32.
51. Liukinevičienė, Laima ir Lina Antanavičienė. 2018. „Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo kaita Lietuvoje“. *Socialiniai tyrimai / Social Research* 41 (2): 32–47.
52. Mečkauskienė, Ramutė ir Rimantas Želvys. 2012. „Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika“. *Acta Paedagogica Vilnensia* 29: 22–34.
53. Melnikova, Julija. 2008. „Vadovavimas bendrojo lavinimo mokyklai: optimizavimo aspektas“. *Vadyba* 2 (13): 99–106.
54. Melnikova, Julija. 2012. „Kokybiško mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo komponentų projektavimas suaugusiųjų švietimo paslaugų optimizavimo kontekste“. *Andragogika* 1 (3): 82–104.

55. Melnikova, Julija. 2014. „Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas (is) sisteminiu požiūriu: teoriniai principai ir empirinės išvalgos“. *Andragogika* 1 (5): 97–110.
56. Murphy, Gavin. 2020. „Leadership preparation, career pathways and the policy context: Irish novice principals’ perceptions of their experiences“. *Educational Management Administration & Leadership*: 1–22.
57. Navickaitė, Jolanta. 2012. „Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste“. *Acta Paedagogica Vilnensia* 29: 35–46.
58. Newman, Karen. 2011. „Sustainable careers: lifecycle engagement in work“, *Organizational Dynamics* 40 (2): 136–143.
59. Niemi, Hanelle. 2015. „Teacher Professional Development in Finland: Towards a More Holistic Approach“, *Psychology, Society, & Education* 7 (3): 279–294.
60. Padgurskytė, Vaida. 2020. „Švietimo įstaigų vadovų kasmetinės veiklos vertinimo situacija“. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 50 (1): 38–46.
61. Paichadze, Nugzar, Kharadze, Natalia, Giorgobiani, Maia and Maia Nikvashvili. 2019. „Career Management Trends in Terms of Gender“. *European Journal of Economics and Business Studies* 5 (1): 225–257.
62. Palidauskaitė, Jolanta. 2007. „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas* 19: 33–45.
63. Paresashvili Nino, Giorgobiani, Nikvashvili, Maia, Pirtskhalaishvili, Dea and Natalia Kharadze. 2019. „Career Management Peculiarities in Educational Institutions“. *European Journal of Economics and Business Studies* 5 (1): 207–224.
64. Pastusiak Radosław, Jasiniak, Magdalena and Ewa Feder Sempach. 2016. „Managerial Succession and Corporate Effectiveness. Review of Research Trends“. *Entrepreneurship And Management [Przedsiębiorczość I Zarządzanie]* XVII (1): 57–66.
65. Paužuolienė, Jurgita ir Ingrida Mauricienė. 2012. „Karjeros planavimas įvertinant demografines charakteristikas“. *Vadyba / Journal of Management* 21 (2): 41–46.
66. Petkevičiūtė, Nijolė. 2007. „Vadovo karjeros vystymo metamorfozės“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 42: 93–110.
67. Petkevičiūtė, Nijolė. 2017. „Vadovų mokymosi kryptys nuolatinių pokyčių aplinkoje“. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* 18: 433–446.
68. Plimmer, Geoff, Berman, Evan, Malinen, Sanna, Franken, Esme, Naswall, Katharina, Kuntz, Joana and Karl Löfgren. 2021. „Resilience in Public Sector Managers“. *Review of Public Personnel Administration*: 1–30.
69. Pukelis, Kęstutis. 2012. „Karjeros projektavimas: kodėl ir kas?“. *Karjeros projektavimas: tyrimai ir konsultavimas* 1: 13–45.

70. Raudeliūnas, Rimantas ir Andrius Valickas. 2018. „Karinių karjeros valdymas krašto apsaugos sistemoje: problemos ir tobulinimo perspektyvos“. *Viešoji politika ir administravimas* 17 (2): 298–310.
71. Rupeikienė, Loreta, Viningienė, Daiva, Šaltytė, Laura ir Jūratė Martinkienė. 2010. Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Vadyba / Journal of Management* 17 (1): 143–154.
72. Schmid, Stefan and Simon Mitterreiter. 2021. „Top managers’ career variety and time to the top“. *European Management Review* 18: 476–499.
73. Silickaitė, Toma ir Ilona Tandzegolskienė. 2013. „Priežastys, darančios įtaką asmens apsisprendimui keisti karjeros kryptį“. *Aktualios ugdymo problemos akademinio jaunimo tyrimuose: straipsnių rinkinys*: 43–51.
74. Stačinskaitė, Simona ir Rūta Petrauskienė. 2018. „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“. *Viešoji politika ir administravimas* 17 (3): 327–343.
75. Stancikienė, Aistė. 2009. „Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai“. *Viešoji politika ir administravimas* 29: 107–113.
76. Stanišauskienė, Vilija. 2015. „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste“. *Tiltai* 2: 1–20.
77. Survutaitė, Dalia. 2021a. „Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai“. *Švietimo problemos analizė* 1 (191): 1–12.
78. Šedžiuvienė, Natalija ir Jolita Vveinhardt. 2011. „Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos“. *Profesinės studijos: teorija ir praktika* 8: 276–285.
79. Uchejeso, Obeta Mark, Baguma, Jacqueline Cotton and Eze Maria Egodi. 2020. „Career Management for Educational Organization Success; the Human Resources Perspectives“. *Journal of Advances in Education and Philosophy* 4 (6): 306–312.
80. Valickas, Andrius ir Vladimiras Gražulis. 2011. „Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams?“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (22): 114–123.
81. Vermeulen, Luni. 2015. „Career Anchors and work behavioural style for career management in the South African public service“. *European Scientific Journal* 11 (14): 482–506.
82. Zablackė, Rima. 2020. „Kokias karjeros galimybes turi mokytojai?“. *Švietimo problemos analizė* 9 (187): 1–8.
83. Zandberg, Tjeerd and Fernando Nieto Morales. 2019. „Public managers’ networking and innovative work behavior: the importance of career incentives“. *International Review of Administrative Sciences* 85 (2): 286–303.

84. Židonis, Žilvinas ir Neringa Jaskūnaitė. 2009. „Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* 28: 89–98.
85. Župerkienė, Erika. 2010. Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė. *Vadyba / Journal of Management* 17 (1): 53–60.
86. Wewiór, Beata. 2016. „Career Management“. *Entrepreneurship And Management [Przedsiębiorczość I Zarządzanie]* XVII (1): 201–210.

### **Interneto tinklalapiai**

87. A Professional Learning Continuum for School Leadership in the Irish Context. 2018. CSL – Centre for School Leadership, Ireland. Žiūrėta sausio 10 d. [https://cslireland.ie/images/downloads/A\\_Professional\\_Learning\\_Continuum\\_for\\_School\\_Leadership\\_in\\_the\\_Irish\\_Context.pdf](https://cslireland.ie/images/downloads/A_Professional_Learning_Continuum_for_School_Leadership_in_the_Irish_Context.pdf)
88. About Centre for School Leadership. 2021. CSL – Centre for School Leadership, Ireland. Žiūrėta sausio 7 d. <https://www.cslireland.ie/about-the-centre-for-school-leadership-ireland.html>
89. Bartkevičienė, Zita. Tyrimas atskleidė, dėl kokių priežasčių Lietuvos mokytojai nesiekia direktoriaus posto. 2020. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Žiūrėta sausio 11 d. <https://www.ism.lt/tyrimas-atskleide-del-kokiu-priezasciu-lietuvos-mokytojais-nesiekia-direktorius-posto/?cn-reloaded=1&cn-reloaded=1%201/>
90. CSL – Centre for School Leadership, Ireland. 2021. Žiūrėta sausio 8 d. <https://www.cslireland.ie/>
91. Improving School Leadership, Finland. Country Background Report. 2007. Žiūrėta vasario 17 d. <https://www.oecd.org/education/school/38529249.pdf>
92. Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES valstybėse narėse: galutinė tyrimo ataskaita. 2018. Žiūrėta vasario 17 d. [https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi\\_projektai/%C4%AEstaig%C5%B3%20vadov%C5%B3%20kompetencij%C5%B3%20valdymas%20ES%20%C5%A1alyse%20\\_Galutin%C4%97%20ataskaita\\_18%2006%2020.pdf](https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/%C4%AEstaig%C5%B3%20vadov%C5%B3%20kompetencij%C5%B3%20valdymas%20ES%20%C5%A1alyse%20_Galutin%C4%97%20ataskaita_18%2006%2020.pdf)
93. Key figures on vocational education and training in Finland 2019. Finnish VET is competence-based and customer-oriented. 2019. Žiūrėta vasario 17 d. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/key\\_figures\\_on\\_vocational\\_education\\_and\\_training\\_in\\_finland.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/key_figures_on_vocational_education_and_training_in_finland.pdf)
94. Survutaitė, Dalia. Mokyklos vadovybė esmingai paveikia mokinių mokymosi rezultatus. 2021b. Mano kraštas. Žiūrėta vasario 16 d. <https://www.manokraštas.lt/straipsnis/dalia-survutaite-„mokyklos-vadovybe-esmingai-paveikia-mokiniu-mokymosi-rezultatus“>
95. TALIS 2018 (ataskaita). Lithuania – Country Note – TALIS 2018 Results. Volume II: Teachers and School Leaders as Valued Professionals. OECD. 2020. Žiūrėta vasario 19 d. <https://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-ii-19cf08df-en.htm>

96. The National Institute for Education: Teacher Education & Undergraduate Programmes. 2021. The National Institute for Education, Singapore. Žiūrėta sausio 9 d. <https://nie.edu.sg/te-undergraduate/>
97. VET Teachers and Trainers in Finland. Publications of the Ministry of Education, Finland. 2006. Žiūrėta vasario 17 d. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79951/opm41.pdf?sequence=1>

# SANTRAUKA

Specifinė ir itin reikšminga viešojo valdymo sritis yra švietimas. Švietimo politikos formuotojai, siekdami pritraukti ir išlaikyti geriausius švietimo įstaigų vadovus, privalo ne tik išskirti jiems lyderystės ir švietimo kokybės iššūkius, bet ir užtikrinti aiškias profesinio meistriškumo augimo ir karjeros galimybes. Problema formuluojama klausimu: kaip turėtų būti užtikrinamas viešojo sektoriaus įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės? Šiuo atveju kaip pavyzdys imamas mūsų šalies švietimo sektorius ir švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas bei galimybės.

**Darbo tikslas** – ištirti švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo teorines prielaidas ir atlikus empirinį tyrimą pasiūlyti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo tobulinimo galimybes.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti personalo karjeros projektavimo sampratos teorinę analizę.
2. Atskleisti vadovų karjeros projektavimo ypatumus švietimo sektoriuje.
3. Apžvelgti švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo patirtį įvairiose užsienio šalyse.
4. Atlikti empirinį Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo bei galimybių tyrimą.
5. Parengti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelį.

**Pagrindiniai darbo rezultatai.** Atlikus tyrimą, nustatyta, kad Lietuvoje pasireiškia apsunkintos sąlygos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumui ir galimybės užtikrinti. Mūsų šalyje yra naudojamas daugiapakopės mokytojų ir švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis nefunkcionuoja tinkamai, kadangi egzistuoja neefektyvi mentorystė, pasireiškia vadovų autonomijos stoka, teikiama per maža (dažnai tik formali) savivaldybių pagalba švietimo įstaigų vadovams. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumas ir galimybės, pasibaigus jų kadencijai, yra ribotos, vertikalios karjeros švietimo sistemoje praktiškai pasiekti neįmanoma. Nemažos apimties vadovų ne itin tenkina karjeros tęstinumo galimybės švietimo įstaigoje / sistemoje. Dauguma vadovų po kadencijos pabaigos nėra tikri, kad užims tinkamas pareigas švietimo įstaigoje / sistemoje pagal savo poreikius ir lūkesčius. Remiantis tyrimų rezultatais, parengtas Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo modelis.

**Raktiniai žodžiai:** karjera, karjeros tęstinumas, švietimo įstaigos vadovas.

## SUMMARY

A specific and very important area of public administration is education. In order to attract and retain the best managers in educational institutions, education policy-makers must not only challenge them with leadership and quality education, but also provide them with clear opportunities for professional growth and careers. The problem is posed by the question: how should the career continuity and opportunities of heads of public sector bodies be ensured? In this case, the education sector of our country and the career continuity and opportunities of the heads of educational institutions are taken as examples.

**The work aims** to investigate the theoretical assumptions of the career continuity of the heads of educational institutions and to offer the possibilities of improving the career planning of the heads of educational institutions after conducting an empirical research

**Work tasks:**

1. To accomplish a theoretical analysis of personnel career planning.
2. To reveal the peculiarities of career planning of heads of educational institutions.
3. To review the peculiarities of career planning of heads of educational institutions in different foreign countries.
4. To carry out an empirical investigation of career continuity and opportunities for the heads of Lithuanian educational institutions.
5. To prepare a model for improving the career planning system of heads of Lithuanian educational institutions.

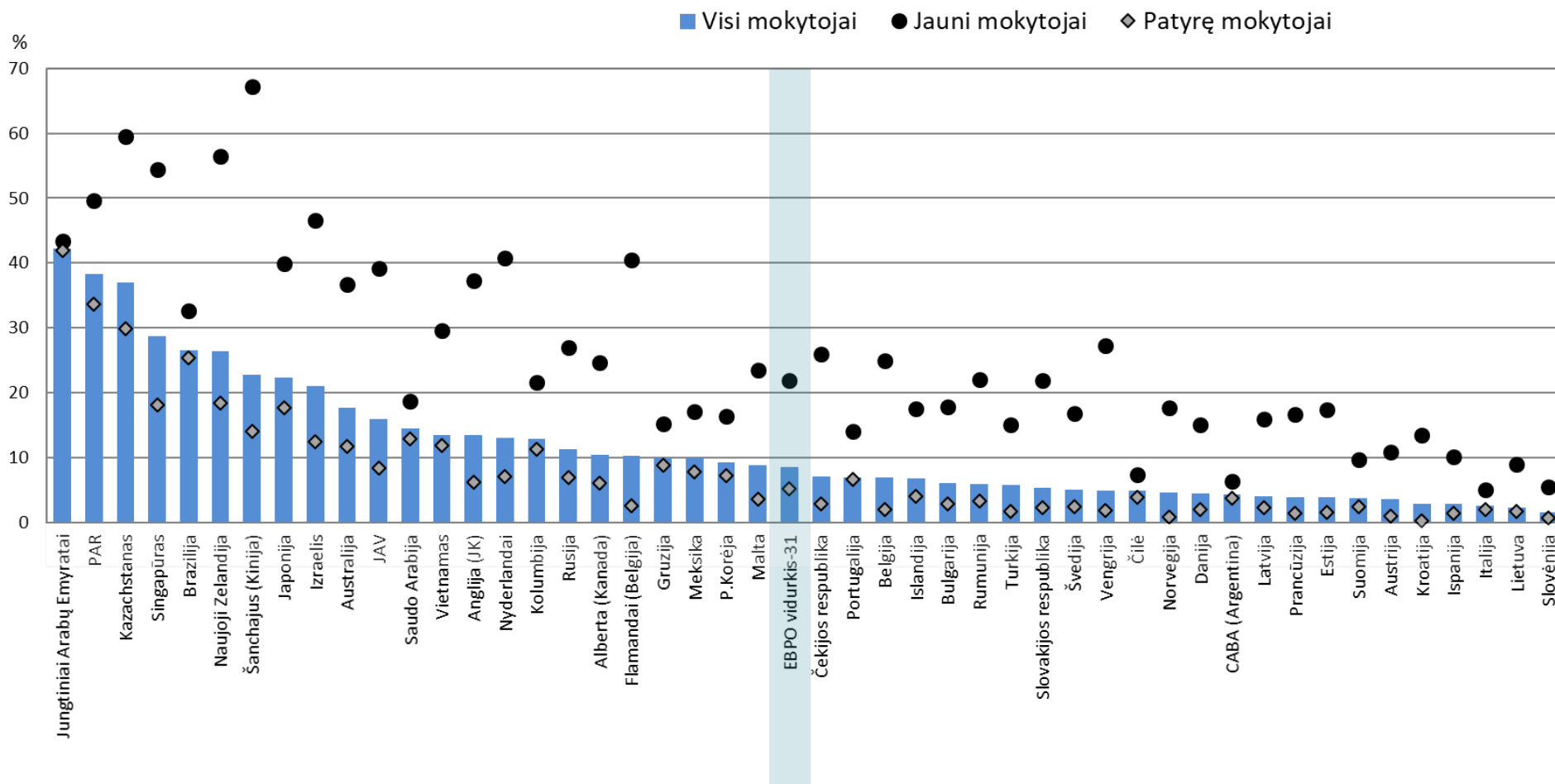
**Main results of the work.** The research revealed that in Lithuania there are difficult conditions for ensuring the continuity and opportunities of the career of the heads of educational institutions. Our country uses a multi-level career model for teachers and heads of educational institutions. The career model of heads of educational institutions in Lithuania does not function properly, as there is inefficient mentoring, lack of autonomy of managers, and too little (often only formal) support for heads of educational institutions. The continuity and opportunities of the careers of the heads of Lithuanian educational institutions at the end of their term are limited, it is practically impossible to achieve a vertical career in the education system. A considerable number of managers are not very satisfied with the opportunities for career continuity in the educational institution / system. Most managers after the end of their term are not sure that they will hold the right position in the educational institution / system according to their needs and expectations. Based on the results of research, a model for improving the career planning system of heads of Lithuanian educational institutions has been developed.

**Keywords:** career, career continuity, head of educational institution.



# **PRIEDAI**

## Mokytojų ir mokyklų vadovų mentorystė pagal TALIS 2018 (angl. *Teaching and Learning International Survey*)



Cit. pagal Lietuvos lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės (2020, 16.5 punktas).

**Interviu klausimynas**

**Lietuvos švietimo sistemos ekspertams**

*Gerbiamas Eksperte,*

*Šiuo metu yra atliekamas kokybinis tyrimas – interviu, kuriuo siekiama iširti suinteresuotų subjektų, t. y. Jūsų kaip švietimo sistemos ekspertų nuomonę apie švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumo bei galimybių principus Lietuvoje. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, vertinant Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo galimybes. Prašome toliau atsakyti į Jums užduodamus klausimus. Iš anksto dėkojame ☺*

1. **Kaip** vertinate Lietuvoje naudojamą švietimo įstaigų vadovų karjeros modelį? Kokius jo privalumus ir trūkumus išvelgiate?
2. **Kaip** Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, pasibaigus jų kadencijai?
3. **Kaip** Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemą? Kokią įtaką ji daro vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms?
4. Jeigu esate susipažinęs su kuria nors Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, **kuri** geriausiai tiktų Lietuvai ir kodėl?
5. **Ką ir kaip** siūlytumėte tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje?

**DĖKOJAME ☺**

## Anketa Lietuvos švietimo įstaigų vadovams

*Gerbiamas Respondente,*

*Šiuo metu yra atliekamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kuriuo siekiama ištirti suinteresuotų subjektų, t. y. Jūsų kaip švietimo įstaigų vadovų nuomonę apie jų karjeros tęstinumą bei galimybių principus Lietuvoje. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, vertinant Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemos tobulinimo galimybes. Prašome toliau atsakyti į Jums užduodamus klausimus. Iš anksto dėkojame ☺*

- 1. Įvertinkite Jūsų kaip švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes pagal pateiktus teiginius 5 balų skalėje, kai 5 balai visiškai sutinkate su teiginiu... 1 balas – visiškai nesutinkate:**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
Mane tenkina švietimo įstaigų vadovų karjeros modelis Lietuvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mane tenkina kadencijų įvedimas švietimo įstaigų vadovams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadencijų trukmė (5 metai) yra optimali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano horizontalios karjeros galimybės šioje švietimo įstaigoje / sistemoje realios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano vertikalios karjeros galimybės šioje švietimo įstaigoje / sistemoje realios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mane tenkina karjeros tęstinumo galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros tęstinumas švietimo įstaigoje / sistemoje projektuojamas pagal mano poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš žinau, kad užimsiu tinkamas pareigas po kadencijos pabaigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš tikiu, kad mano kadencija bus pratęsta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš galiu naudotis kvalifikacijos kėlimu, kurio reikės tęsiant karjerą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mane tenkina mokymai, skirti būsimiems vadovams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mane tenkina įvadiniai mokymai, skirti paskirtiems švietimo įstaigų vadovams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mane tenkina kvalifikacijos tobulinimo kursai, skirti vadovams, turintiems vadovavimo patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano dalyvavimas lyderystės mokymuose – pakankamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaučiu pasitenkinimą savo karjeros tęstinumu ir galimybėmis švietimo įstaigoje / sistemoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Kokiose pareigose / darbo vietoje Jūs įsivaizduojate savo karjeros tęstinumą po kadencijos švietimo įstaigos vadovo pareigose? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus ir / arba įrašyti savo)**

- Mokytojas
- Vyresnysis mokytojas
- Metodininkas
- Ekspertas
- Mentorius
- Konsultantas
- Projektų vadovas
- Švietimo įstaigos direktoriaus pavaduotojas
- Savivaldybės įstaigos švietimo padalinio darbuotojas
- Kitos švietimo įstaigos vadovas
- Kita (įrašykite savo variantą) \_\_\_\_\_

**3. Įvertinkite, ką siūlytumėte tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje pagal pateiktus teiginius 5 balų skalėje, kai 5 balai visiškai sutinkate su teiginiu... 1 balas – visiškai nesutinkate:**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
	5	4	3	2	1
Mokyklų lyderystės centro įsteigimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros tęstinumo švietimo įstaigoje / sistemoje projektavimas pagal asmens poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos kėlimas (praktiniai mokymai, stažuotės, kursai), kurio reikės tęsiant karjerą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Švietimo įstaigų vadovų atvirasis įdarbinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Švietimo įstaigų vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saugumo užtikrinimas – vadovai gali tobulintis atitinkamose institucijose, išsaugodami savo kaip vadovo darbo vietą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacionalinio lygmens mentorystė (neturintiems patirties vadovams)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybės lygmens mentorystė (trumpalaikė, konkretiems švietimo įstaigos iššūkiams spręsti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualios konsultacijos (koučingas) kandidatams į švietimo įstaigų vadovo pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Jūs esate:**

- Vyras
- Moteris

**5. Jūsų amžius:**

- Iki 35 metų
- 36-45 metai
- 46-55 metai
- 56-65 metai
- 66 metai ir daugiau

**6. Jūsų vadybinio stažo patirtis:**

- 0-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16-20 m.
- 21-25 m.
- 26-30 m.

**DĖKOJAME ☺**

## Interviu klausimyno Lietuvos švietimo sistemos ekspertams klausimų ir atsakymų suvestinė

1 ekspertas

Kodas: E1

Lytis: moteris

**1. Kaip vertinate Lietuvoje naudojamą švietimo įstaigų vadovų karjeros modelį? Kokius jo privalumus ir trūkumus išvelgiate?**

Nesu tikra, ar Lietuvoje yra kažkoks karjeros modelis. Jis šiuo metu yra tik rengiamas. Vadovų karjeros modelio struktūrą apskritai sunku pavaizduoti, ypač kalbant apie horizontalią karjerą. Vertinu atsargiai, nes neaišku, koks tas karjeros modelis susidėlios.

**2. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, pasibaigus jų kadencijai?**

Problema ta, kad švietimo įstaigos vadovas švietimo sistemos hierarchijoje jau yra viršūnė. Jeigu jis nusprendžia nebetęsti savo kaip vadovo karjeros, jis turi kelis pasirinkimus. Menkiausia vertikalioji karjera [jam] yra pasibaigusi tikrai. Tada jis arba eina į kitą visai sferą, pavyzdžiui, tampa savivaldybių švietimo padalinių vadovais arba specialistais. Tai ko gero ne karjera, o profilio pakeitimas. Pavyzdžiui, aš laikinai eidama mokyklos direktorės pareigas, nusprendžiau pereiti dirbti į ministeriją. Du keliai realiai – arba išeiti iš švietimo sistemos, arba daryti švietimo sistemoje mėgstamą darbą.

**3. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemą? Kokią įtaką ji daro vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms?**

Išbaigtos vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemos nėra. Ji bendra mokytojams ir vadovams. Labai mažai yra tiekėjų, kurie kokybiškai suteiktų kvalifikacijos tobulinimą vadovams. Tai geriausiai daro mentorystė ir koučingas, bet tai yra labai brangus malonumas. Labai mažai yra į praktiką orientuotų vadovų kvalifikacijos tobulinimo programų. Jiems reikia tokių programų, kaip išteklių valdymas, personalo valdymas, duomenų valdymas, kaip praktiškai taikyti teisės aktus ir pan. Savivaldybės to nemoka daryti, nes švietimas yra specifinė sritis. Vadovai turi būti mokomi ir lyderystės, ir ugdymo, ir administravimo.

**4. Jeigu esate susipažinusi su kuria nors Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, kuri geriausiai tiktų Lietuvai ir kodėl?**

Tikriausiai nė viena. Matot, kaip yra – sistema „copy-paste“ neveikia. Lietuvoje visai kitas kultūrinis laukas. Tai, kas veikia vienoje šalyje, neveikia kitoje. Pavyzdžiui, Olandijoje, ten yra

stambios mokyklos, tai direktorius realiai yra menedžeris. Jo reikalas – viskuo aprūpinti. Jam nereikia pedagoginio išsilavinimo, jam keliami visai kiti tikslai. Kiekviena šalis turi savo prioritetus, savo suvokimą. Mes bandėme pritaikyti kitų šalių sistemų elementus, kas Lietuvoje suveiktų. Jungtinėje Karalystėje, Airijoje, Škotijoje, Velse direktoriai sukaupia tiek pinigų, kad paskui gali dirbti savo malonumui. Jie mentorystėje gali užsiimti neatlygintinai. Aš abejoju, ar Lietuvoje buvę švietimo įstaigų vadovai iš mentorystės išgyventų.

**5. Ką ir kaip siūlytumėte tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje?**

Mes Lietuvoje vadovo karjerą praktiškai suprantame horizontaliai. Reikia sukurti mechanizmą, kad vadovas gaus pagalbą (mentorystę), kai jos jam reikia, nebus už tai baudžiamas. Mane domina sistema, kaip atsirastų iš viso kompetentingų žmonių, norinčių dirbti vadovais, t. y. atvesti juos į vadovo karjeros kelią. Jeigu vadovas perdega, svarbu paruošti per mentorystę, kas galėtų ateiti ir jį pakeisti. Geriausiai visą šią sistemą koordinuotų ne Nacionalinė švietimo agentūra ar savivaldybės, o Lietuvos mokyklų vadovų asociacija. Pereinamuoju laikotarpiu tai galėtų daryti Nacionalinė švietimo agentūra.

---

**2 ekspertas**

**Kodas: E2**

**Lytis: moteris**

**1. Kaip vertinate Lietuvoje naudojamą švietimo įstaigų vadovų karjeros modelį? Kokius jo privalumus ir trūkumus išvelgiate?**

Modelis [teisės aktų požiūriu] dar tik kuriamas. Ministerijoje yra darbo grupė, joje esu aš, tokį modelį bandome kurti. Ta vadovų karjera [jos modelis] nėra įforminta, ji nėra formali. Galėčiau sakyti švietimo įstaigų vadovas mentorius – tai yra vadovo karjeros tam tikras laiptelis, kadangi norint tapti švietimo įstaigų vadovu mentoriumi, reikia atitikti tam tikrus kriterijus, reikia išklaudyti mentoriaus rengimo programą. Švietimo įstaigų vadovai, pabaigę kadenciją, yra įtraukiami į mokyklos pažangos išorinį vertinimą. Tai yra karjera.

**2. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, pasibaigus jų kadencijai?**

Tai nereikia, kad pasibaigė viena kadencija, ir jau viskas. Jei vadovas steigėjo įvertintas gerai arba labai gerai, jis turi teisę antrai kadencijai (pereina automatiškai). Antra kadencija, nemanau, kad tai yra karjera.

**3. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemą? Kokią įtaką ji daro vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms?**



Tokios kaip sistemos nėra. Ruošia universitetai, verslo atstovai... Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimas nėra toks jau sistemingas. Mes gyvename rinkos ekonomikos sąlygomis. Kiekvienas vadovas pats save įsivertina ir jaučia, kur galėtų tobulėti, negali būti kvalifikacijos tobulinimas priverstinis. Pirmiausiai turi ateiti asmeninis tobulėjimo poreikis. Atsirado dabar didelis skaitmeninės kompetencijos tobulinimo poreikis. Sistema nėra tokia aprašyta, bet ji yra logiška vadybiniame darbe. Per mažai vadovų tobulina savo kvalifikaciją. Švietimo įstaigų vadovų darbo krūviai yra nežmoniški. Dabar yra apie 200 švietimo įstaigų, kurios neturi vadovų. Tik spėk atlikti visus darbus, nėra laiko kada tobulintis. Arba konkursai išvis nevyksta, arba įvyksta vienas kitas... Vadovai tobulina kvalifikaciją kartu su savo bendruomene. Labai gerai vertinamos ERASMUS programos.

**4. Jeigu esate susipažinęs su kuria nors Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, kuri geriausiai tiktų Lietuvai ir kodėl?**

Detaliai esu nesusipažinusi. Detaliai negalima perkelti nė vienos kurios nors šalies modelio ar sistemos, todėl, kad yra kontekstas, kultūra. Galime tikrai pasižiūrėti, idėjų pasiimti, pasižiūrėti principus, bet kad kažkas [visiškai] mums tiktų, tikrai ne. Moksliniu pagrindu mes esame stiprūs, todėl turime kurti savo.

**5. Ką ir kaip siūlytumėte tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje?**

Mes nuolat tą darome darbo grupėse, bandome tuos trūkumus spręsti. Procesas yra, jis vyksta. Konkrečių pasiūlymų negaliu pasakyti. Tai yra nuolatinis darbas.

---

**3 ekspertas**

**Kodas: E3**

**Lytis: moteris**

**1. Kaip vertinate Lietuvoje naudojamą švietimo įstaigų vadovų karjeros modelį? Kokius jo privalumus ir trūkumus išvelgiate?**

Dėl pačios karjeros, tai paliesčiau, kiek patraukli pati pareigybė švietimo įstaigos vadovo. Šiuo metu aišku galima sakyti padidėjo koeficientai ir didesnis atlygis turėtų pritraukti šiek tiek, tačiau labai atpurto tai, kad švietimo įstaigos vadovui yra labai daug ūkinių funkcijų, tiesiog tai vargina, labai daug perteklinių funkcijų, kuriose švietimas paskęsta tarp viso to ūkio. Pvz.: mes savivaldybėje centralizavome buhalteriją savo apskaitos, tai kai kurie švietimo įstaigų vadovai atsigavo, vien dėl to, kad nereikia tų finansų tiek daug tvarkyti, bet yra ir kitos sritys, kur labai vargina vadovus. Kitas dalykas, ką mes pastebėjome, tai kai savivaldybė įvedė paskatą iš dalies finansuoti studijas magistrantūros, tai tikrai matėm, kad yra iš tų pačių mokytojų, kurie visai norėtų studijuoti ir yra pasiruošę eiti į vadovus. Bet yra daug problemų, finansavimas yra gerai,

bet iš tiesų reikėtų padaryti vidinį auditą ministerijai, kiek švietimui tų funkcijų turėtų būti ir kiek ne švietimo funkcijos, gal tada ir vadovams būtų paprasčiau dirbti.

**2. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, pasibaigus jų kadencijai?**

Galėtų vadovai dirbti mentorais, reikėtų jų potencialą panaudoti ir labai gerai būtų, kad būtų galimybė keistis vadovams po kadencijos rotacija tokia, idėja gera, nes yra tokių vadovų, kurie nori eiti į silpnesnes mokyklas ir jas pastatę jaučia malonumą.

**3. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemą? Kokią įtaką ji daro vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms?**

Matome, kad dalinis magistrantūros studijų finansavimas kompetencijų stiprinimui labai puikus įrankis, finansavimas yra ir dabartiniam vadovui, jeigu jis nori pastiprinti savo kompetencijas, bet taip pat orientuota į antro lygmens vadovus t. y. pavaduotojus, skyrių vedėjus, tai vėl mes savotiškai formuojame savo rezervą, paskata yra didelė ir poreikis matome yra labai didelis, o dėl tęstinumo, tai mes ir mokytojui galime atrasti dėl rezervo, nes vis tiek vadovų reikės. Vieni vadovai išeina, kiti ateina, kad ateityje turėti, mes kompensuojame magistrantūros studijas ir formuojame kompetencijų paketą, manome, kad šios studijos yra labai vertingos. Mes leidžiame rinktis bet kurią aukštąją mokyklą, neribojame konkrečios mokyklos, tiesiog pats žmogus gali atrasti, renkasi dažniausiai švietimo lyderystės studijas. Paketas labai populiarus yra ISM, tiesiog pagrindas yra švietimo lyderystė, bet švietimo lyderystėje yra labai daug bazinių dalykų ir vadybinių.

**4. Jeigu esate susipažinęs su kuria nors Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, kuri geriausiai tiktų Lietuvai ir kodėl?**

Nesusipažinęs.

**5. Ką ir kaip siūlytumėte tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje?**

Kūrybinės atostogos su galimybe stažuotis. Jeigu veiktų vadovų rezervas, tai pasinaudojus esančiais vadovais, galėtų rezerve esantys laikinai užimti vadovų pareigas, kol nuolatinis vadovas būtų išėjęs kūrybinių atostogų. Kaip jau minėjau, ir mentorystė galėtų būti.

---

**4 ekspertas**

**Kodas: E4**

**Lytis: vyras**

**1. Kaip vertinate Lietuvoje naudojamą švietimo įstaigų vadovų karjeros modelį? Kokius jo privalumus ir trūkumus išvelgiate?**

Dažniausiai švietimo įstaigų vadovais tampa pavaduotojai ugdymui, kurie turi patirties, tai toks kelias. Kokia tolesnė karjera? Buvę vadovai, patapę savivaldybių švietimo skyrių specialistais, neužsibūna, padirba kurį laiką, jie vėl dalyvauja konkursuose ir išeina į mokyklų vadovus, nes vien dėl atlyginimo, nes atlyginimai yra labai maži, o darbų apimtys yra didžiulės. Daugelis švietimo skyrių savivaldybėse susijungė, yra švietimo, sporto ir kultūros skyriai, politikai varžo kiek tik begali, viskas eina per lėšų taupymą, tai vienas atlyginimai, kitas begalinė atsakomybė ir tu atsakai už viską, o būdamas įstaigos vadovas atsakai tik už savo mokyklą, gali kažką planuoti, kažką dėti, o skyriuje tu nelabai kažką gali dėti, planuoti, šovė politikams į galvą, jie priėmė sprendimą ir tu privalai vykdyti, o jis tau patinka nepatinka, turi naudos, neturi naudos, atėjo kita kadencija, tą sprendimą pakeitė, vėl darai, kaip buvai daręs. Sprendimai priimami, siekiant tam tikro populiarumo, ir tu privalai laikytis tų taisyklių ir daugelį dalykų vykdyti, kurie ir nelabai tau prie širdies. Tačiau su savivaldybės mokyklomis truputį yra kitaip. Mokyklos vadovams reikalingos kompetencijos, o politikams nieko nereikia. Būnant švietimo skyriaus vedėju ir diskutuojant su politikais reikia daugybės sveikatos ir sugebėjimų įtikinti. Tai dažniausias švietimo įstaigos vadovo karjeros kelias toks ir yra – nuo pavaduotojo iki direktoriaus. Vadinama vertikalioji karjera. Tačiau dėl švietimo įstaigų vadovų atlyginimų pakėlimo, tai efektą, kiek tai atsilieps įstaigos vadovui, mes dar pamatysim. Mūsų rajone turėjom tris švietimo vadovus, kurių atlyginimai yra didesni nei administracijos direktorių, tai čia visko dar gali būti. Kas liečia praeitį, tai aš matau, kad tie vadovai, kurie atėjo iš paprastų mokytojų, efektas yra geresnis, turim nemažai atvejų, kai atėjo iš pavaduotojų, tai efekto nesulaukėm teigiamo, o kurie atėjo iš mokytojo, tai efektas 100 kartų geresnis ir matom, šiais laikais į daugelį dalykų reikia žiūrėti kūrybiškai ir va tie atėję mokytojai, jie žiūri kūrybiškiau, jie žiūri ne biurokratiškai, tai aš sakiau ir sakysiu, šiais laikais kūryba yra be proto svarbi norint dirbti bet kokį darbą. Dar yra žmogiškasis faktorius, jei tie mokyklų vadovai toliau dalyvauja konkursuose, toliau vykdyti savo veiklą kaip vadovai, tai pretendentų ten dažniausiai ir nebūna, nes paprasčiausiai žmonės „apsiuosto“ ir tiesiog nelenda tenai, nors norėtusi, kad įlįstų. Tačiau buvo atvejų kai bandė įlįsti, kai esamas vadovas neišsilaikė kompetencijų, tačiau bendruomenė buvo labai agresyviai nusiteikusi prieš tą žmogų, kuris bando užimti įstaigos vadovo vietą, kai esamas vadovas dar galėtų būti vadovu pagal amžių. Tokiu atveju nei ministerija, nei savivaldybė nieko padaryti negalėjo, nes matėm, kad bendruomenės atstovai buvo labai kartu pasidarbavę ir labai matėsi tas šališkumas ir neturėjom už ko užsikabinti, kad anuliuoti rezultatus ar dar kažką.

## **2. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, pasibaigus jų kadencijai?**

Aš galėčiau apibūdinti tik taip, nu jau kur susiras darbą tai ten ir tęs veiklą, nes nu savivaldybės šiai dienai tik dokumentaliai yra įpareigos padėti susirasti darbą, bet jis vis tiek turi dalyvauti

konkursuose. Aš neturiu tokios patirties, dažniausiai visi išeidavo į pensiją, realiai jokio mechanizmo nėra, nes realiai tik tvarkos, kurių turi laikytis, darbo kodeksas, kurio turi laikytis, šiaip kažką kito pasiūlyti, mes net nesame darbdaviai. Tiesa, dar gali švietimo įstaigų vadovai pabaigę kadenciją tęsti kitą, jei labai gerai ar gerai įvertintas, nereikia atrankoje dalyvauti. Galėtų pabaigęs kadenciją, eiti į švietimo, sporto ir kultūros vedėjo poziciją pagerinti viešąjį administravimą, tačiau tam reikia konkurso, galėtų nebūti konkurso. Reikėtų pakeisti teisės aktus tam, kad būtų judėjimas. Galėtų pabaigę kadencijas vadovai keistis su kitų švietimo įstaigų vadovais. Gimnazijos vadovas su gimnazijos. Dar buvę švietimo įstaigos vadovai gali įsidarbinti mokytojais, pavaduotojais, tačiau reikia paminėti, kad vadovai nelabai nori priimti buvusio vadovo į mokyklą, dėl psichologinių dalykų.

**3. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemą? Kokią įtaką ji daro vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms?**

Daugelis dalykų priklauso nuo pačio žmogaus, kiek jis yra imlus. Tačiau reikia pripažinti, kad daugelis seminarų yra katės pirkimas maiše ir atrodo, kad labai išgirtas ir išreklamuotas, tačiau naudos nėra. Taip pat labai priklauso nuo savivaldybės aktyvumo dalyvaujant įvairiuose projektuose. Pvz.: ISM buvo formalios studijos ir neformalios studijos, tai ir tose ir tose mūsų savivaldybės vadovų nemažai dalyvavo, taip pat ir iš savivaldybės žmonių ypač neformaliose studijose, tai manau, kad tai įtakoja jų kadencijos ir kvalifikacijos kėlimą, paskatina ir padeda tęsti.

**4. Jeigu esate susipažinęs su kuria nors Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, kuri geriausiai tiktų Lietuvai ir kodėl?**

Nesusipažinę.

**5. Ką ir kaip siūlytumėte tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje?**

Tobulinti būtų galima labai daug, tačiau tam reikia finansų. Labai naudinga būtų siųsti stažuotis vadovus į kitas šalis, galimybė pasiimti kūrybinių atostogų metams, pasisėmus naujų minčių vėl sugrįžti į darbo vietą. Galėtų pabaigę kadencijas vadovai keistis su kitų švietimo įstaigų vadovais. Gimnazijos vadovas su gimnazijos, konsultuoti kitus švietimo įstaigų vadovus.

---

**5 ekspertas**

**Kodas: E5**

**Lytis: moteris**

**1. Kaip vertinate Lietuvoje naudojamą švietimo įstaigų vadovų karjeros modelį? Kokius jo privalumus ir trūkumus išvelgiate?**

Vertinu patenkinamai.

#### Privalumai:

- kompetencijų vertinimo sistema iki pakeitimų, kai kiekviena kompetencija buvo vertinama dviem pozicijomis – atitinka ir neatitinka- įgalino perspektyvių, mažiau politizuotų kandidatų į švietimo įstaigų vadovus atranką. Tuo pačiu metu kiekvienam leido pasitikrinti ir išsigryninti tobulinimosi kryptis;
- kompetencijų vertinimas įgalina pretendentes susipažinti su vadovavimo švietimo įstaigai ypatumais iki darbo šioje pozicijoje pradžios. Ilgalaikę patirtį turinčius vadovus kompetencijų vertinimas paskatino mokytis, atnaujinti žinias jas siejant su praktinės veiklos patirtimi;
- 1-3 m. dirbantiems vadovams organizuojami įvairūs mokymai, konsultacijos, teikiama mentorių pagalba valstybiniu mastu, savivaldybės mastu (pavieniai atvejai Lietuvoje).

#### Trūkumai:

- mokyklose neveikia mokytojų lyderystės sistema, vadovai neaugina jaunų lyderių. Mokytojai nėra įtraukiami į organizacijos valdymą, jiems nėra deleguojamos vadybinės užduotys;
- kompetencijų vertinimas turi tiek pat įtakos (svorio) kaip ir pretendento į švietimo įstaigos vadovus konkursinis vertinimas, kas sudaro prielaidas savivaldybėms politizuoti konkursus, į šią poziciją pretenduoti atsitiktiniams žmonėms, turintiems pažinčių, pataikaujantiems esamai politinei valdžiai;
- 1-3 m. dirbantiems vadovams neteikiama jokia pagalba savivaldybėse, savivaldybės neprisiima atsakomybės už jaunų vadovų ugdymą, palydėjimą sėkmingos profesinės veiklos link. Teikiama mentorių pagalba valstybiniu mastu nėra pakankama, nes mentorystės paslauga nėra apmokama, todėl paruošti mentoriai nenori įsipareigoti teikti pagalbą jauniems vadovams negaudami už tai jokio atlygio;
- trūksta profesionalių, praktinių mokymų švietimo įstaigų vadovams. Daug mokymų veda teoretikai, dėstydami mokyklose neveikiančias teorijas. Praktikai vadovai nėra skatinami dalintis savo vadybinėmis praktikomis. Dažnai tenka girdėti, kad įdomias vadybos praktikas vystantys vadovai savivaldybėje yra ignoruojami, jie „pranašais“ būna tik kitų savivaldybių vadovams – tokiu būdu galima teigti, kad savivaldybės nesiekia išnaudoti savo darbuotojų profesinio potencialo švietimo organizacijų valdymo kokybei gerinti;
- švietimo įstaigų vadovai neturi galimybių mokytis iš geriausių, nes MK kvalifikacijai skiriama labai mažai lėšų. Kokybiški, paveikūs, ilgalaikiai vadybiniai mokymai kainuoja daug (200-400 eurų viena diena), todėl vadovams belieka dirbti taikant pasenusias vadybines teorijas, kurios šiandieninėje visuomenėje seniai neveikia;

- vadovai šiandien neturi jokios autonomijos, yra visiškai priklausomi nuo savivaldybės politikų užgaidų, neprofesionalių norų, pageidavimų, keistų, visiškai vadybiškai nepagrįstų sprendimų;
- baigus vadovo karjerą nėra jokių perspektyvų, neišnaudojama švietimo įstaigų vadovų potencialas ugdant jaunąją kartą. Mentorais, konsultantais gali dirbti tik dalis vadovų (šiuo metu jų yra 40 Lietuvoje). Karjerą norintys baigti vadovai, dažnu atveju, neturi galimybės dirbti mokytojais, direktoriaus pavaduotojais ugdymui.

## **2. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros tęstinumą ir galimybes, pasibaigus jų kadencijai?**

Švietimo įstaigos vadovų karjeros tęstinumo galimybės labai ribotos. Praktika rodo, kad vieną kartą tapus vadovu, esi tarsi pasmerktas, nes kelio nei atgal, nei pirmyn nėra. Atgal nėra, nes nieks nenori priimti dirbti mokytoju ar kitu darbuotoju buvusio direktoriaus. Šis faktas rodo, kad vadovais tampa silpni, savimi nepasitikintys, netikintys kito žmogaus galimybėmis, asmenys. Kelio pirmyn taip pat nėra, nes Lietuvoje nėra sukurta paveiki mentorystės kultūra, kuri galėtų būti niša tokios kvalifikacijos darbuotojų veiklos tęstinumui užtikrinti ir jų potencialui išnaudoti. Įdomu tai, kad Lietuvoje švietimo įstaigų vadovai darbo savivaldybių švietimo skyriuose, NŠA, ministerijoje nesieja su karjera. Šiose institucijose dažnai dirba tie pedagogai, kurių veikla buvo nesėkminga bendrojo ugdymo mokyklose arba apskritai nebandę dirbti mokyklose. Tai, mano manymu, dar vienas iš veiksnių sąlygojančių Lietuvos švietimo sistemos problemas. Nesėkmingiems pedagogams suteikiami visi įrankiai daryti įtaką sėkmingiems mokytojams, vadovams.

## **3. Kaip Jūs vertinate Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemą? Kokią įtaką ji daro vadovų karjeros tęstinumui ir galimybėms?**

Jau minėjau, kad yra vadovų praktikų, kurie turi didelį potencialą ir gali dalintis savo sėkminga vadybine patirtimi. Tačiau jų identifikavimo, motyvavimo mechanizmo nėra. Tokie žmonės tyliai dirba savo mokyklose, dažnu atveju nėra savivaldybės lygiu neišnaudojami, jau nekalbant apie valstybinį lygmenį. Švietimo centrų ir mokyklų nepakankamas finansavimas lemia, kad perkami patys pigiausi mokymai. Lektoriumi, kuris yra geras praktikas, visiškai neverta savo brangų laiką aukoti praktiškai nemokamai. Kiekvienas investuojantis į savo mokymąsi ir augimą, dažnu atveju iš savo asmeninių lėšų, nenori „parduoti“ savęs pusvelčiui. Todėl dauguma vadovų klausosi mokymų dėl „pliusiuko“, bet nieko naujo neatneša į savo organizaciją po mokymų. Be to neturime praktikos mokytis iš kitų sričių vadybos specialistų. Keista, juk švietimas nėra sritis absoliučiai autonomiška ir nesusijusi su kitomis veikos sritimis. Tik bendrystėje ir tinkliškume yra tiesa.

**4. Jeigu esate susipažinęs su kuria nors Europos šalies švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistema, kuri geriausiai tiktų Lietuvai ir kodėl?**

Ne. Neteko domėtis.

**5. Ką ir kaip siūlytumėte tobulinti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų karjeros projektavimo sistemoje?**

- Keisti organizacinę struktūrą mokykloje, direktoriaus pavaduotojo ugdymui funkcijas išskaidant didesniai kiekiui mokytojų. Tokiu būdu natūraliai daugiau darbuotojų turės sąlyčio su vadyba ir galimai pradės planuoti savo karjerą. Šiandien veikianti sistema augina tik vieną du potencialius vadovus.
  - Kompetencijų vertinimo modelį grąžinti į situaciją, kai NŠA vertinimas turėjo didesnę įtaką pretendento sėkmei konkurse (kiekviena kompetencija vertinama atitinka ar neatitinka, ne balais). Tokiu atveju būtų išvengiama politikavimo ir minimalią kompetencijų raišką demonstruojančių žmonių vadovų pozicijose.
  - Kompetencijų vertinimui pasitelkti veikiančius vadovus – mentorius, turinčius praktinės vadovų konsultavimo patirties.
  - Didinti MK lėšas kvalifikacijai, galbūt tikslingai išskiriant pinigų sumą vadovų kvalifikacijos tobulinimui, įvertinant kokybiškų mokymų kainas 5 kvalifikacijos dienoms.
  - Vadovų veiklos vertinimo formą praplėsti prievole kiekvienam vadovui susiplanuoti tobulintinų kompetencijų subkompetencijas. Veiklos vertinimo metu vadovai turėtų dokumentais pagrįsti savo mokymosi faktus, juos siejant su konkrečiais pokyčiais, veiksmis organizacijoje.
  - Savivaldybių administracijas įpareigoti organizuoti mentorystės paslaugas naujai paskirtiems 1-5 metus dirbantiems vadovams.
  - Plėsti mokyklų komandų ir vadovų konsultavimo kultūrą, pasitelkiant patyrusius, vadovo karjerą baigusius darbuotojus.
-