

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO

ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO  
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

**HELENA GERMANOVIČ**  
(VADYBA MOKYKLOJE)

**Pavadootojo ugdymui vaidmuo organizuojant ugdymo procesą mokykloje**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:  
prof. dr. Romas Prakapas

Vilnius, 2025

## TURINYS

TURINYS .....	2
Lentelių sąrašas .....	3
Paveikslų sąrašas .....	4
ĮVADAS .....	5
1. PAVADUOTOJO UGDYMU VEIKLOS PAŽINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1 Teisinė vadovavimo mokyklai apibrėžtis.....	7
1.2 Bendrojo ugdymo mokyklos vadybiniai procesai .....	15
1.2.1 Ugdymo proceso planavimas bendrojo ugdymo mokykloje .....	18
1.2.2 Ugdymo proceso organizavimas bendrojo ugdymo mokykloje.....	20
1.2.3 Vadovavimas ugdymo procesui bendrojo ugdymo mokykloje .....	21
1.2.4 Ugdymo proceso kontrolė bendrojo ugdymo mokykloje.....	23
1.3 Pavaduotojo ugdymui funkcijos ir atsakomybės bendrojo ugdymo mokykloje .....	25
2 PAVADUOTOJŲ UGDYMU VEIKLOS YPATUMAI.....	30
2.1. Tyrimo metodologija.....	30
2.2. Tyrimo rezultatai .....	36
2.2.1 Pavaduotojo ugdymui administracinis vaidmuo .....	36
2.2.2 Pavaduotojo vaidmuo užtikrinant mokyklos ir jos bendruomenės gerovę.....	42
2.2.3 Pavaduotojų vaidmuo valdant pokyčius ir laiką.....	46
2.3 DISKUSIJA.....	51
IŠVADOS .....	54
REKOMENDACIJOS .....	55
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	57
SUMMARY .....	62
PRIEDAS .....	63
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ .....	64

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Reikalavimai A (A1 ir A2) pareigybių lygiams .....	7
2 lentelė. Švietimo įstaigos vadovo pareigos .....	8
3 lentelė. Vadovų funkcijų palyginimas skirtingose Švietimo įstatymo redakcijose .....	12
4 lentelė. Pavadootojo pareigybės svarba .....	26
5 lentelė. Bendrojo ugdymo X mokyklos vadovo ir pavadootojo funkcijų sričių palyginimas .....	27
6 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumento klausimų pagrindimas.....	31
7 lentelė. Informantų bendrosios charakteristikos .....	33
8 lentelė. Reikalavimai darbui .....	37
9 lentelė. Valdymo struktūra.....	38
10 lentelė. Vadovo ir pavadootojo sąveika .....	39
11 lentelė. Pavadootojo ugdymui pareigos .....	41
12 lentelė. Ugdymo proceso valdymas .....	43
13 lentelė. Mokyklos gerovės užtikrinimas .....	45
14 lentelė. Pokyčiai ir prisitaikymas.....	46
15 lentelė. Ekstremalių situacijų valdymas.....	47
16 Lentelė. Darbo organizavimo įgūdžiai.....	48

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Pavaldumo paskirstymas švietimo sistemoje .....	10
2 pav. Biudžetinės įstaigos vadovo veiksmai .....	14
3 pav.. Valdymo funkcijos (pagal Skrickienė, 2017).....	16
4 pav. Planavimas- vadybinės veiklos pagrindas.....	18
5 pav. Vadovavimo schema (pagal Petrulis, 2022).....	22
6 pav. Kontrolės procesas (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).....	24
7 pav. Tyrimo loginė schema.....	34

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Mokyklos vadovavimo modeliai ir funkcijos keičiasi dėl švietimo vadybos pokyčių (Padgurskytė ir Malinauskienė, 2020), o pavaduotojo ugdymui vaidmuo šioje kaitoje tampa vis reikšmingesnis. Pripažįstama, kad nors pavaduotojai ugdymui atlieka pagalbinį vaidmenį, tačiau jie yra tiesiogiai atsakingi už mokyklos veiklos rezultatus (Khumalo, 2020). Ši atsakomybė kyla iš augančių reikalavimų švietimo vadybos kokybei, mokyklų vadovų ir pavaduotojų ugdymui funkcijų plėtros bei vaidmenų kaitos (Melnikova, 2020). Kaip teigia Janta (2023, p. 123), labai svarbu, kad pavaduotojas ugdymui „savo patirtimi, žiniomis ir įgūdžiais būtų pavyzdys ir autoritetas bendradarbiams, kad jį gerbtų, pasitikėtų ir vertintų“. Tuo pačiu, pavaduotojai ugdymui negali efektyviai dirbti, jeigu jiems nesuteikiama galimybių sustiprinti savo vaidmenį ir praktiškai vadovauti ugdymo proceso organizavimui (Mamdooha, Abdol Ali, Ferdous, 2021).

Vadovavimo kokybė tiesiogiai veikia mokyklos pasiekimus. Akivaizdu, kad pasiruošimas pavaduotojo ugdymui vaidmeniui yra svarbus veiksnys ir švietimo sistema investuoja į vadovų bei pavaduotojų ugdymui mokymosi ir mentorystės programas. Vienas tokių Lietuvoje yra edukacinis projektas, skirtas pavaduotojų ugdymui kvalifikacijos tobulinimui „Pavaduotojų akademija“. Modelis buvo sukurtas Mykolo Romerio universiteto edukologų 2018 metais ir išbandytas Vilniaus miesto savivaldybėje („Pavaduotojų akademija“ kviečia..., 2020), kiek vėliau panaši šio modelio versija buvo realizuota visuotinio karantino metu, suteikiant jam nacionalinį pobūdį (Kazragytė ir Gudaitė, 2020). Pastaruoju metu MRU edukologų sukurtas modelis realizuojamas MRU Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetui bendradarbiaujant su Vilniaus rajono savivaldybe (startavo „Pavaduotojų akademijos“ ..., 2024). Vis dėlto, pavaduotojų mentorystės galimybės tebėra nepakankamai išplėtos, todėl išlieka būtinybė skirti didesnę dėmesį jų profesiniam tobulėjimui (Khumalo, 2020).

Yra atlikta nemažai tyrimų (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2018; Melnikova, 2020; Khumalo, 2020; Labanauskas, 2024) apie mokyklos direktoriaus, kaip vadovo funkcijas, veiklą ir atsakomybes. Tuo tarpu pavaduotojo ugdymui vaidmuo organizuojant ugdymo procesą mokykloje taip pat yra svarbus, todėl pažymima, kad tikslinga atlikti tyrimą, kuris įvertintų pavaduotojo ugdymui veiklos ypatumus ir vaidmenį organizuojant ugdymo procesą mokykloje (Padgurskytė ir Malinauskienė, 2020). Labanausko (2024) tyrimas atskleidė, kad vieno lyderio mokykloje neužtenka. Akcentuojamas pasidalytosios lyderystės poreikis, reikšmingas mokytojo lyderio poveikis kitų mokytojų lyderystei bei bendruomeniškumo svarba. Shaken (2020) atkreipia dėmesį, kad mokyklų vadovų pavaduotojų ugdymui veikla, kaip mokyklos vadovų vykdoma veikla, nėra plačiai nagrinėta. Barnett, Shoho, Oleszewski (2012) paantrina Glanz (1994) bei

Harvey (1994), kad pavaduotojai dažnai buvo ignoruojami mokslinėje literatūroje ir užėmė antrinį vaidmenį, lyginant su direktoriais. Dabar gali būti tinkamas metas pradėti keisti šią situaciją. Pavaduotojų ugdymui veikla tik tam tikrais fragmentiškais epizodais yra pristatoma mokslinėje spaudoje, kas rodo, kad šis mokslinis reiškinys vis dar yra nepakankamai išnagrinėtas. Be to, esamos praktikos parodo, kad pavaduotojų ugdymui veiklai būtina skirti daugiau dėmesio. Todėl šiame darbe nagrinėjama problema apibūdintina klausimu - koks yra pavaduotojo ugdymui vaidmuo organizuojant ugdymo procesą mokykloje?

**Darbo objektas** – pavaduotojo ugdymui vaidmuo organizuojant ugdymo procesą mokykloje.

**Tikslas** – įvertinti pavaduotojo ugdymui vaidmenį organizuojant ugdymo procesą mokykloje.

**Uždaviniai:**

1. Pristatyti pavaduotojo ugdymui funkcijas ir atsakomybes mokykloje.
2. Aptarti ugdymo proceso organizavimo mokykloje ypatumus.
3. Įvertinti pavaduotojo ugdymui veiklos ypatumus organizuojant ugdymo procesą mokykloje.

Šiam tikslui pasiekti buvo pasirinkta kokybinio tyrimo metodologinė prieiga, kuri leido atskleisti pavaduotojų ugdymui patirtis, jų vaidmens sampratą bei veiklos ypatumus mokykloje ne per kiekybinius rodiklius, bet per asmeninius išgyvenimus, prasmes ir vertinimus (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Duomenys rinkti pasitelkiant pusiau struktūruotą interviu metodą. Tyrimo dalyviai buvo atrinkti tikslingai – dalyvavo keturi Vilniaus rajono bendrojo ugdymo mokyklų pavaduotojai ugdymui, turintys ne mažesnę kaip 5 metų darbo stažą. Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdoroti taikant kokybinės turinio analizės metodą, išskiriant prasminius vienetus, subkategorijas ir kategorijas. Visa tai leido formuoti bendresnes išvadas. Tyrimas buvo atliekamas laikantis etikos principų, akcentuojant dalyvavimo tyrime laisvanoriškumą bei tyrimo dalyvių konfidencialumą.

# 1. PAVADUOTOJO UGDYMIU VEIKLOS PAŽINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1 Teisinė vadovavimo mokyklai apibrėžtis

Lietuvoje ugdymo procesas yra reglamentuotas įvairiais teisės aktais. Pagrindinis dokumentas yra Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011), kuris nustato Lietuvos Respublikos švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės įsipareigojimus švietimo srityje.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme 2011 m. kovo 17 d. (2011) aiškiai apibūdinama mokyklos struktūra ir pagrindiniai asmenys. Minėtame įstatyme teigiama, kad valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos vadovu gali būti ne žemesnį kaip magistro kvalifikacinį laipsnį arba prilygintą aukštojo mokslo kvalifikaciją, arba teisės aktų nustatyta tvarka pripažintą kaip lygiavertę užsienyje įgytą kvalifikaciją turintis asmuo, kuris yra nepriekaištingos reputacijos ir jam atliktas vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (kompetencijų vertinimas švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka arba, jeigu jis vienoje švietimo įstaigoje vadovo pareigas ėjo ne mažiau kaip 10 metų ir jam atliktas vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimui prilygintas vertinimas švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011) reglamentuoja, kad vadovo pavaduotojų ugdymui ir (ar) ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų išsilavinimas atitinka Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatyme nustatytus reikalavimus. Pagal Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymo Nr. XIII-198 pakeitimo įstatymo (2023) 3 straipsnį biudžetinių įstaigų vadovų ir pavaduotojų pareigybės priskiriamos A (A1 ar A2) lygiui. Šioms pareigybėms yra taikomi 2 straipsnyje aprašyti išsilavinimo reikalavimai (žr. 1 lentelę).

*1 lentelė. Reikalavimai A (A1 ir A2) pareigybių lygiams*

<b>Pareigybių lygiai</b>	<b>Reikalavimai</b>
1) A lygio – pareigybės	kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis išsilavinimas:
a) A1 lygio – pareigybės	kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis universitetinis išsilavinimas su magistro kvalifikaciniu laipsniu ar jam lygiaverte aukštojo mokslo kvalifikacija;

b) A2 lygio pareigybės	– kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis universitetinis išsilavinimas su bakalauro kvalifikaciniu laipsniu ar jam lygiaverte aukštojo mokslo kvalifikacija arba aukštasis koleginiis išsilavinimas su profesinio bakalauro kvalifikaciniu laipsniu ar jam lygiaverte aukštojo mokslo kvalifikacija;
------------------------	--

Mokyklos vadovui keliami reikalavimai neturėtų apsiriboti vien tik teorinėmis žiniomis arba kvalifikaciniais reikalavimais, kurie būtų apibrėžiami žiniomis, gebėjimais, įgūdžiais ir vertybėmis. Vadovas turi gebėti įgytą kvalifikaciją įgyvendinti kasdienėje vadybinėje veikloje, siekdamas kurti kokybiškas ugdymo(si) sąlygas (Bairašauskienė, 2017, p. 90). Nustatyta, kad bendrosios mokyklos vadovų kompetencijos - tai yra perkeliameji gebėjimai, kurie sudaro sąlygas visai mokyklos bendruomenei bendrauti ir bendradarbiauti, nuolat mokytis ir tobulėti bei siekti numatyto kokybiško ugdymo(si) proceso įgyvendinimo (Melnikova, 2014). Vadovas suprantamas kaip ne tik teoriškai, bet ir praktiškai pasirengęs asmuo, kuris turi turtinti pačias geriausias vadovui būtinas savybes, gebantis jam pavaldžius žmones nukreipti vieno tikslo link, atliekant nustytas užduotis (Šimanskienė, Seilius, 2009; pagal Petrulis, 2022 p.126 cit. p. 36). Asmuo skiriamas į švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo pareigas švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka įvertinus jo gebėjimus įgyvendinti viešam konkursui pateiktas vadovavimo švietimo įstaigai gaires ir pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011). Pavyzdžiui, Vilniaus rajono Valčiūnų gimnazijos direktoriaus pareigybės aprašyme, patvirtintame Vilniaus rajono savivaldybės mero 2020-07-17 potvarkiu Nr. M22-67, vadovo pareigybės paskirtis pateikiama taip: „planuoti, organizuoti ir kontroliuoti mokyklos/gimnazijos darbą, atsižvelgiant į mokyklai/gimnazijai paskirtus uždavinius ir vykdomas funkcijas, siekiant įgyvendinti jai išskeltus tikslus“. Tai taip pat atsiskleidžia Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 6 skirsnio 59 straipsnio 8 punkte aprašomose švietimo įstaigos vadovo pareigose (žr. 2 lentelę).

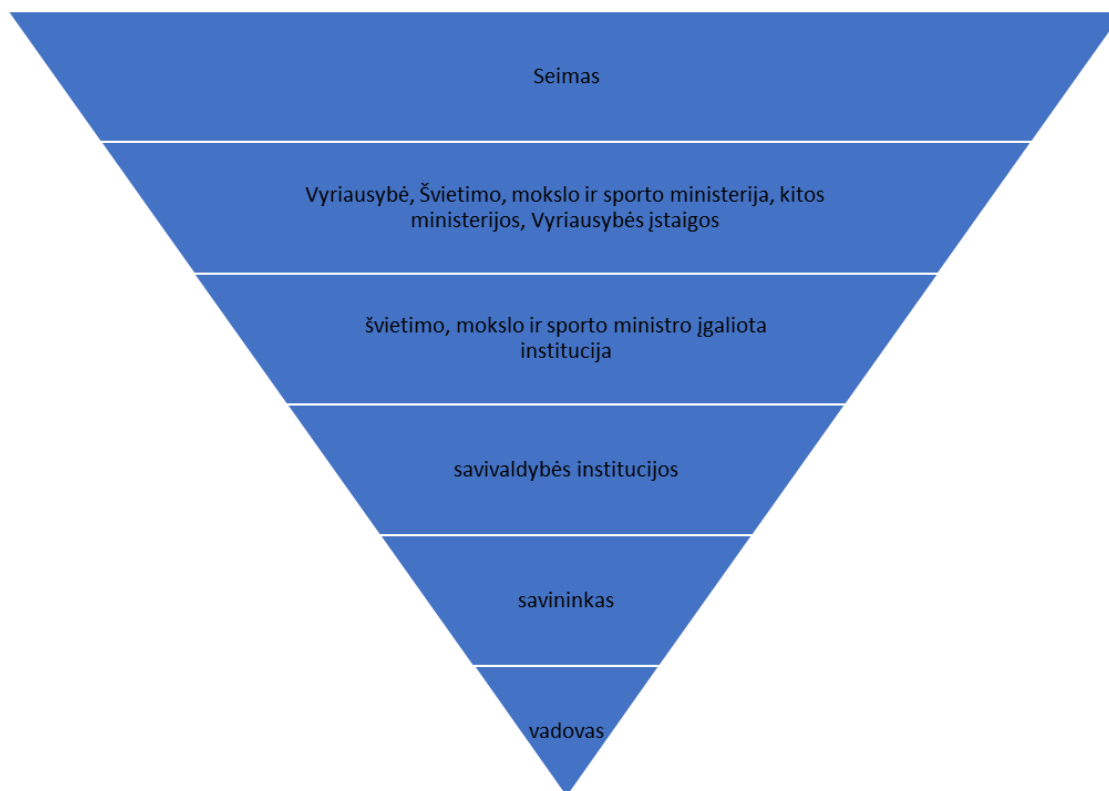
2 lentelė. Švietimo įstaigos vadovo pareigos

<b>Pagal Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo šeštojo skirsnio 59 straipsnio 8 punktą, švietimo įstaigos vadovas:</b>	
Organizavimas; švietimo valdymas	Organizuoja švietimo įstaigos veiklą, įgyvendindamas strateginį švietimo įstaigos valdymą; vadovauja rengiant švietimo įstaigos strateginį ir metinį planus, užtikrina jų įgyvendinimą; organizuoja švietimo įstaigos veiklos įsivertinimą ir stebėseną, analizuoja išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus.
Vadovimas. Lyderystės ugdymas	Vadovauja kuriant lyderystės ugdymui kultūrą, išlaikant ir stiprinant kiekvienam mokiniui mokytis ir savo galimybės atskleisti palankią aplinką.

Personalo valdymas	Igyvendina personalo valdymo priemonės, sudaro galimybes ir skatina darbuotojus, užtikrina jų profesinį tobulėjimą ir Pedagogų etikos kodekso normų laikymąsi.
Bendradarbiavimas	Bendradarbiauja su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene ir partneriais, siekdamas švietimo įstaigos tikslų, kartu su švietimo įstaigos savivaldos institucijomis sprendžia svarbiausius įstaigos veiklos klausimus; bendradarbiauja su institucijomis, įstaigomis, įmonėmis ir organizacijomis siekdamas efektyvaus įstaigos valdymo, ugdymo kokybės ir mokinių saugumo.
Ataskaitos teikimas	Kiekvienais metais iki sausio 20 dienos valstybinės ar savivaldybės mokyklos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovas teikia švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) bendruomenei ir mokyklos tarybai, valstybinės ar savivaldybės švietimo pagalbos įstaigos vadovas – švietimo pagalbos įstaigos savivaldos institucijai, jeigu ji yra, o jeigu švietimo pagalbos įstaigoje savivaldos institucijos nėra, – darbuotojų atstovavimą įgyvendinantiems asmenims svarstyti bei viešai paskelbia savo metų veiklos ataskaitą. Valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitos struktūrą ir reikalavimus nustato švietimo, mokslo ir sporto ministras.
Kitos funkcijos	Atlieka kitas funkcijas, nustatytas švietimo įstaigos įstatuose ir kituose teisės aktuose.

Švietimo įstaigos vadovas yra asmuo, turintis didžiausią atsakomybę ir įtaką mokyklos veikloje. Vadovas yra pagrindinis visus susiejantis asmuo (Petrulis, 2022 p. 36 cit. Zakarevičius, 2013 p. 153). Mokyklų vadovai atlieka svarbiausią vaidmenį vykstančiame pokyčių procese. Jie yra tarpininkai tarp vyriausybės ir pedagogų, savo darbu privalo užtikrinti, kad abi pusės liktų patenkintos, o interesai būtų suderinti. Jų pareiga yra priimti inicijuojamus pokyčius, interpretuoti ir transformuoti taip, kad jie sutaptų su mokytojų keliamomis iniciatyvomis (Fullan, 1998; cit. pagal Bagdonas, 2016). Vadovas turi įgaliojimus priimti galutinius sprendimus (Petrulis, 2022; cit. Drucker, 2004). Vadovo kategorijai priskiriami darbuotojai skirstomi pagal teisę priimti sprendimus ir atsakomybę už savo veiklą. Išskiriama pagrindinė vadovo funkcija, kuri apima kūrybiškas idėjas ir visą veiklos turinį, aprėpiantį visų grandžių valdymą (Petrulis, 2022; cit. pagal Kasiulis, Barvydienė, 2001 p. 8). Iš jo tikimasi efektyvių vadybinių įgūdžių, gebėjimo profesionaliai vadovauti bei kurti sąlygas, kurios įkvėptų visą bendruomenę siekti aukštų rezultatų (Survutaitė, 2021). Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymą (2011) 2 straipsnio apie švietimo valdymą ir valdymo subjektus (žr. 1 pav.) 1 punkte pateikiama švietimo valdymo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėseną, planavimą, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra. Anglų kalboje žodis *vadovas* (angl.

manager) turi menkinančią prasmę, kadangi šiam žodžiui suteikiama tokia reikšmė: tas, kuris paskirtas savininko atlikti kai kuriuos darbus, jam (savininkui) nesant (Petruelis, 2022 p. 124).



*1 pav. Pavaldumo paskirstymas švietimo sistemoje*

Matome, kad atsakomybė baigiasi ties švietimo įstaigos vadovu ir galima būtų teigti, kad tai yra visų mokykloje vykstančių vadybos procesų riba. Tačiau kiekviena mokykla pagal ministro įsakymą (Dėl nuostatų, įstatų ar statutų įforminimo reikalavimų..., 2011) tvirtina savo mokyklos nuostatus, valdymo struktūrą, kurioje yra kuriama pačios, kaip savarankiškos struktūros, mokyklos struktūra. Pavaduotojo ugdymui pareigybės, kaip papildančios pagrindinį vadovą, paskirtis, nurodoma pareigybių aprašymuose, yra „organizuoti ugdymo procesą, jį planuoti, rūpintis mokinių saugumu, organizuoti ir prižiūrėti tiesiogiai pavaldaus pedagoginio personalo darbą“. Tokiu būdu pavaduotojas ugdymui dirba sąveikoje su direktoriumi, kaip pagrindiniu vadovu (Vilniaus rajono Valčiūnų gimnazijos direktoriaus pavaduotojo ugdymui..., 2018).

Šiuolaikiniam bendrojo ugdymo mokyklos vadovui keliami reikalavimai neapsiriboja vien teorinėmis edukologijos žiniomis ar kvalifikacijos reikalavimais, apimančiais žinias, gebėjimus, įgūdžius ir vertybines nuostatas. Esminė reikšmė teikiama tam, kaip vadovas sugeba pritaikyti įgytą kvalifikaciją kasdienėje vadyboje, siekdamas užtikrinti kokybiškas ugdymo(si) sąlygas. Lietuvoje švietimo įstaigų

vadovams dėl 2018 metais priimtų Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos sprendimų (Dėl reikalavimų švietimo įstaigos vadovo..., 2018), (Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų..., 2018) galima teigti, jog pagausėjo ne tik atsakomybių, didesnės atskaitomybės reikalavimų už kiekvienus kadencijos metus, bet ir atsirado reikalavimas, jog ataskaita turi būti pateikiama platesniu mastu - ne tik įstaigos bendruomenei, savivaldybei, bet ir visuomenei (Padgurskytė, 2020 p. 38). Švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimas vykdomas pagal Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatus (Dėl švietimo, mokslo ir sporto ministro..., 2018). Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (2011) 59 straipsnio 2 dalies 3 punktą Švietimo, mokslo ir sporto ministras tvirtina valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatus (...). Padgurskytė ir Malinauskienė (2020) priėjo prie išvados, kad Lietuvoje vis dar nepakanka empirinių tyrimų, kurie analizuotų įstaigų vadovų vadybinės veiklos vertinimo aspektus.

Tuo tarpu kasmet didėja lūkesčiai bendrojo ugdymo mokykloms, keičiasi reikalavimai jų vadovams. Šiandien švietimo įstaigos vadovo veikla ir reikalavimai jai yra pasikeitę iš esmės. Kaip aukščiau lentelėje pateikta, pagal galiojančią Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo (2011) naujausią redakciją, švietimo įstaigos vadovui nustatyti 6 platūs įpareigojimai. Skyrius, skirtas mokyklos vadovo skyrimui ir įgaliojimams, pirmą kartą buvo ištrauktas 2004 metais, kai buvo nurodyti penki pagrindiniai įgaliojimai. Per du dešimtmečius švietimo įstaigos vadovo funkcijos buvo keičiamos ir papildytos aštuonis kartus. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo straipsnių, reglamentuojančių vadovų veiklą, redakcijų kaita atspindi terminų tikslinimą, vadovo funkcijų ir atsakomybės detalizavimą bei teisės aktų nuostatų atnaujinimą.

Nuo 2007 metų vadovo atsakomybės buvo nuosekliai plečiamos – pridedant po vieną ar kelias funkcijas, jų skaičius išaugo nuo pradinės penkių funkcijų apimties iki vienuolikos 2018 metais (Survutaitė, 2021, p. 6). Tačiau 2023 metais buvo išleista nauja įstatymo suvestinė redakcija (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo..., 2023) nuo tada yra 6 įpareigojimų punktai, kurie galioja iki šiol. 6 punktas yra platus ir apima atsakomybes, aprašytas kituose įstatymuose ir pareigybės aprašyme. 3 lentelėje yra pateikiamas vadovų funkcijų palyginimas ankstesnėje ir šiuo metu galiojančioje Švietimo įstatymo redakcijoje.

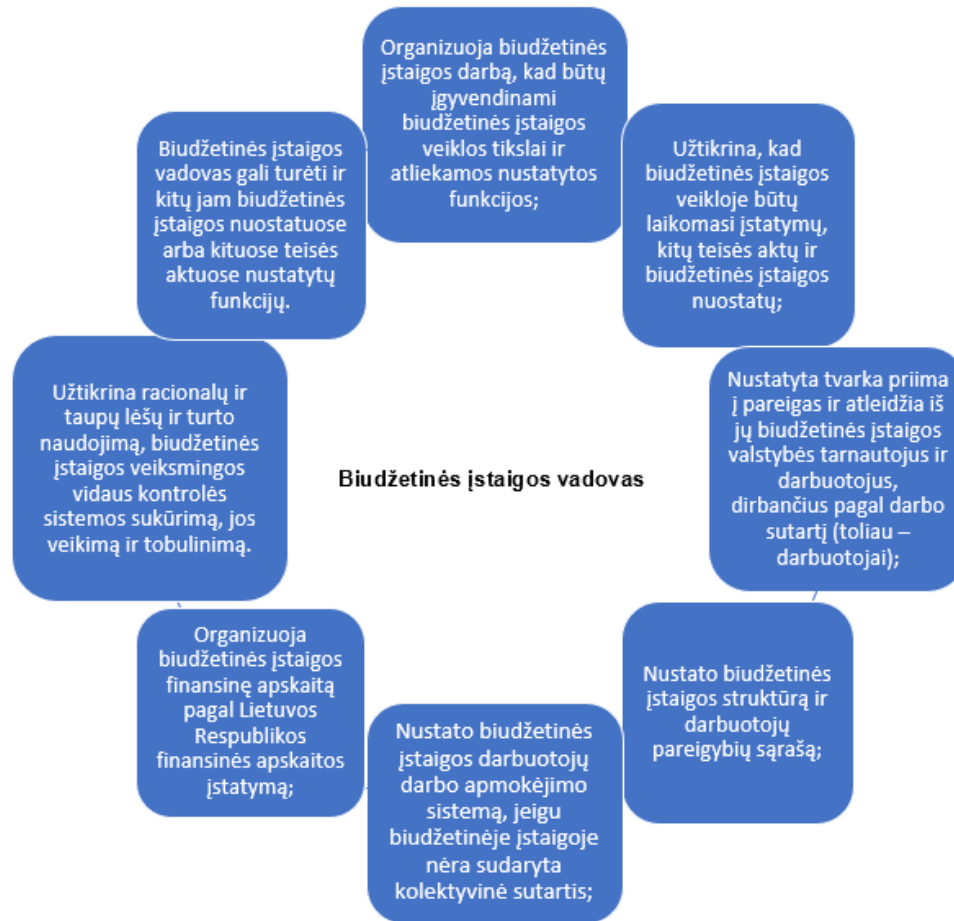
3 lentelė. Vadovų funkcijų palyginimas skirtingose Švietimo įstatymo redakcijose

Nr.	Pokytis	2020 m. redakcija	2025 m. galiojanti redakcija
1.	Strateginis valdymas	Vadovas vadovauja strateginio plano ir metinių veiklos planų rengimui, tvirtina juos ir vadovauja jų vykdymui.	Vadovas organizuoja strateginį švietimo įstaigos valdymą, vadovauja strateginio ir metinio planų rengimui ir užtikrina jų įgyvendinimą.
2.	Lyderystės kultūra	Nepaminėta.	Vadovas vadovauja kuriant lyderystės ugdymui kultūrą, skatinant palankią mokymosi aplinką.
3.	Personalas ir profesinis tobulėjimas	Vadovas skiria ir atleidžia mokytojus bei kitus darbuotojus, tvirtina jų pareigybių aprašymus, užtikrina profesinį tobulėjimą.	Vadovas įgyvendina personalo valdymo priemones, skatina darbuotojus, užtikrina profesinį tobulėjimą ir Pedagogų etikos kodekso laikymąsi.
4.	Bendradarbiavimas su bendruomene	Vadovas kartu su mokyklos taryba sprendžia svarbius mokyklos klausimus.	Vadovas bendradarbiauja su mokinių tėvais, vietos bendruomene ir partneriais, siekia švietimo įstaigos tikslų, bendradarbiauja su institucijomis dėl efektyvaus įstaigos valdymo.
5.	Veiklos įsivertinimas ir stebėseną	Nepaminėta.	Vadovas organizuoja veiklos įsivertinimą ir stebėseną, analizuoja išteklių būklę ir atsako už rezultatus.
6.	Mokinių drausmės priemonės	Vadovas gali skirti drausmines auklėjamojo poveikio priemones už elgesio normų pažeidimus.	Nuostata panaikinta.
7.	Mokinio priežiūros priemonės	Vadovas kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių vaikui skyrimo.	Nuostata panaikinta.
8.	Metinė veiklos ataskaita	Vadovas kasmet iki metų pabaigos teikia metinę veiklos ataskaitą mokyklos tarybai ir bendruomenei.	Vadovas kasmet iki sausio 20 d. teikia metinę veiklos ataskaitą, kurią svarsto bendruomenė ir atitinkamos institucijos.
9.	Finansinė veikla	Vadovas atsako už įstaigos finansinę veiklą, sprendžia klausimus, susijusius su lėšų ir turto naudojimu.	Nuostata panaikinta.
10.	Informacijos sklaida	Nepaminėta	Vadovas atsako už sklandžią informacijos sklaidą tarp mokyklos bendruomenės narių ir kitų susijusių šalių.

11.	Kitos funkcijos	Vadovas atlieka funkcijas, numatytas įstatuose ir pareigybės aprašyme.	Vadovas atlieka funkcijas, numatytas įstatuose ir kituose teisės aktuose.
-----	-----------------	--	---

Naujoje redakcijoje atsakomybės yra aiškiau apibrėžtos, bet tuo pačiu ir išplėstos, įtrauktas vadovavimas kuriant lyderystės ugdymui kultūrą, skatinant palankią mokymosi aplinką, švelnesnį, o ne drausminį požiūrį, grįstą labiau bendradarbiavimu su mokiniais. Pašalinta informacija apie finansinę veiklą ir klausimus, susijusius su turto panaudojimu, tačiau ši informacija yra nurodyta kitame mokyklos vadovo darbą reglamentuojančiame teisiniame akte. Nuolat vykstančių pokyčių sukūryje vadovai tampa atsakingais ne tik už švietimo įstaigos kaip organizacijos vadybinius procesus – veiklos planavimą, organizavimą, valdymą, kontrolę, bet ir už pozityvaus mikroklimato puoselėjimą, švietimo įstaigos kaip nuolat besimokančios organizacijos kūrimą, mokinių pasiekimus ir kt. (Pagurskytė, 2020). Bagdono (2016) atlikto tyrimo duomenis patvirtina vadovo funkcijų kaita. Vadovas veikia remdamasis vizija, besimokančios organizacijos kūrimu ir jos kultūros keitimu. Svarbus aspektas yra komandų (grupių), kurios perima dalį įgaliojimų, ruošimas – tokiu būdu yra skatinama bendradarbiavimo kultūra. Pavaduotojai padeda jiems efektyviai spręsti problemas, skatina mokytojus tobulėti profesinėje srityje, aukotis, būti vieningais, saugoti švietimo įstaigų interesus ir kartu siekti užsibrėžtų tikslų (Korngsook ir Piatanom, 2023). Ertürk ir Akgün (2021) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojai palankiai vertina mokyklos vadovus, o tai leidžia manyti, jog vadovai taiko tinkamą ir veiksmingą vadybos stilių. Todėl tyrimai apie pavaduotojus ugdymui, nagrinėjantys jų patiriamas problemas ir reikalingus įgūdžius, leidžia geriau suprasti pavaduotojo vaidmens dinamiką (Khumalo, 2017 p. 193; Blose, S. (2024).

Kadangi Lietuvoje dauguma bendrojo ugdymo mokyklų yra valstybinės arba savivaldybių (817 iš visų 915 Lietuvos mokyklų, pagal ŠVIS 2023-2024 m.m. duomenis), tai mokyklos direktorius, kaip vadovas, turi vadovautis Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymu (1995), o šio įstatymo 10 straipsnis teigia, jog įstaigos vadovas yra vienasmenis biudžetinės įstaigos valdymo organas. Šiame dokumente nėra minimi pavaduotojai ugdymui ir ugdymą organizuojančių skyrių vedėjai. Šio įstatymo 11 straipsnyje biudžetinės įstaigos vadovo kompetencijos (pareigos/funkcijos) yra detalizuojamos dar kitaip (žr. 2 pav.).



*2 pav. Biudžetinės įstaigos vadovo veiksmai*

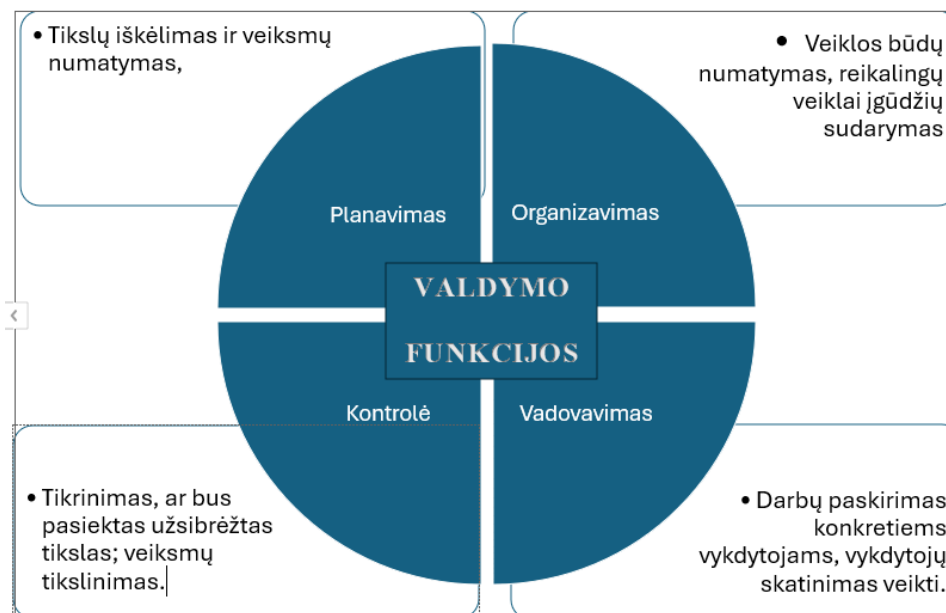
Dėl šios priežasties tyrimai apie pavadootojus, nagrinėjantys jų patiriamas problemas ir reikalingus įgūdžius, leidžia geriau suprasti pavadootojo vaidmens dinamiką (Khumalo, 2017 p. 193). Mokyklų vadovų veikla neretai yra stebima mokykloje dirbančių darbuotojų, mokinių bei jų tėvų, žiniasklaidos ir institucijų darbuotojų, kurie atsakingi už švietimo procesus šalyje ir savivaldybėse. Taip pat atliekami įvairūs tyrimai, siekiantys įvertinti mokyklų vadovų kompetencijas, patirtį, vadovavimo metodus, lyderystės apraiškas bei kitus aspektus, turinčius įtakos mokyklos veiklai bei valdymui. „Švietimo įstaigos vadovo vadovavimo vertę kuria jo sėkminga vadybinė veikla: planavimas, administravimas, organizavimas, problemų sprendimas, komunikacija, kaitos analizė“ (Padgurskytė ir Malinauskienė 2020 p. 88). Vadovavimas švietimo įstaigai yra svarbus ne tik jos prestižui, bet ir veiklos rezultatams. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) pabrėžiama, kad būtina keisti valdymo kultūrą, siekti pagrįstų sprendimų, bendro sutarimo ir įgyvendinti sumanaus valdymo viziją. Tam pasiekti būtina nuolat vertinti veiklos rezultatus, juos analizuoti ir naudoti ne tik atsiskaitymui, bet ir nuolatiniam tobulėjimui (p. 89-90).

Vadovas turi gebėti įgytą kvalifikaciją įgyvendinti kasdienėje vadybinėje veikloje, siekdamas kurti kokybiškas ugdymo(si) sąlygas (Bairašauskienė, 2017, p. 90). Nustatyta, kad bendrosios mokyklos vadovų kompetencijos - tai yra perkeliemieji gebėjimai, kurie sudaro sąlygas visai mokyklos bendruomenei bendrauti ir bendradarbiauti, nuolat mokytis ir tobulėti bei siekti numatyto kokybiško ugdymo(si) proceso įgyvendinimo (Melnikova, 2014).

Esamas vadovavimo bendrojo ugdymo mokyklai teisinis reglamentavimas ir norminių teisės aktų kaita atspindi nuolatinę kaitą, tačiau principinės nuostatos nesikeičia. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011) ir kiti susiję teisės aktai apibrėžia, kad mokyklos vadovas yra atsakingas už visos ugdymo įstaigos veiklos planavimą, organizavimą, valdymą, kontrolę bei rezultatų siekimą. Vadovas laikomas pagrindiniu vadybinių sprendimų priėmėju ir strateginio valdymo įgyvendintoju. Teisės aktuose vadovo pavaduotojų ugdymui vaidmuo iš esmės reglamentuojamas tik kvalifikacinių reikalavimų lygmeniu, o jų funkcijos dažniausiai detalizuojamos konkrečių mokyklų pareigybių aprašymuose. Nors tai suteikia tam tikro lankstumo, tačiau tuo pačiu sudaro sąlygas atsakomybės ribų neapibrėžtumui. Pavaduotojai iš esmės dalyvauja visose vadybinės veiklos srityse, todėl praktikoje jų vaidmuo yra svarbus ugdymo proceso planavimui ir įgyvendinimui. Tyrimai (Padgurskytė ir Malinauskienė, 2020; Melnikova, 2014) rodo, kad sėkmingas vadovavimas švietimo įstaigai priklauso nuo visos vadovų komandos, o ne tik nuo vieno asmens. Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimas mokyklai teisės aktuose apibrėžiamas kaip strateginis, visapusiškas procesas, apimantis vadybines, lyderystės, bendruomenės telkimo ir ugdymo kokybės užtikrinimo funkcijas, kurias praktikoje įgyvendina ne tik vadovas, bet ir jo pavaduotojai.

## **1.2 Bendrojo ugdymo mokyklos vadybiniai procesai**

Vadyba, kaip pagalba organizuojant buitį, darbą ir gyvenimą, žmones lydėdavo nuo senovės. Įvairius svarbius sprendimus reikėjo pristi vadams, lyderiams ir vadovams. Buvo remiamasi savo ir kitų žmonių patirtimi, mokomasi iš istorijos ir savo klaidų, bet keičiantis pasauliui tai vykdyti darėsi vis sunkiau ir atsirado poreikis kurti mokslą, kuris padėtų sėkmingai valdyti tiek pavienius asmenis, tiek grupes (Vanagas ir Vyšniauskienė, 2012). Vadybą galime suprasti kaip nepertraukiamą procesą, nes darbas, atliekamas siekiant iškeltų tikslų yra visuma nepertraukiamų vienas su kitu susijusių veiksmų, vadinamų valdymo funkcijomis (žr. 3 pav.).



3 pav.. Valdymo funkcijos (pagal Skrickienė, 2017)

Nickson (cit. pagal Bagdonas, 2016) išskiria keturias pagrindines vadovų funkcijas tai: planavimas - plano tam tikram darbui atlikti sudarymas; organizavimas – žmonių ir resursų šiam darbui organizavimas; vadovavimas darbą atliekantiems žmonėms; kontrolė – darbo eigos lyginimas su laukiamu rezultatu ir reikalingų pataisų įgyvendinimas. Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje, pateikiamos pagrindinės vadybos funkcijos, tokios kaip planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė. Šalia jų dar minimos: sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas, duomenų analizė, prognozavimas, žmonių bendravimas ir bendradarbiavimas, darbuotojų motyvavimas (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2025). Kiekvieną valdymo funkciją lydintis sprendimo priėmimas ir vadybos funkcijų realizavimas yra uždaras ciklas, todėl norint pasiekti rezultatų reikia, kad viskas vyktų kartu ir sklandžiai (Tunčikienė ir Grigas, 2017).

Mokslinėje literatūroje (Melnikova, 2014; Bairašauskienė, 2017; Dambrauskienė ir Ponelienė, 2020; Survutaitė, 2021; Mirecki, 2024; ir kt.) kalbama apie direktoriaus, kaip mokyklos vadovo, kompetencijų vertinimą ir svarbą. Dambrauskienė ir Ponelienė (2020) teigia, kad gebėjimas išklausti, valdyti konfliktines situacijas, derybų įgūdžiai, gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu yra viena iš bendrųjų vadovų kompetencijų. Minėtų autorių atliktas tyrimas su Lietuvos švietimo įstaigų vadovais atskleidė, kad švietimo įstaigų vadovai, daugiausiai laiko skiria personalo klausimų sprendimui, finansiniams klausimams ir darbui su įstaigos dokumentais (Dambrauskienė ir Ponelienė, 2020 p. 88-89).

Kadangi oficialieji dokumentai, reglamentuojantys švietimo įstaigų veiklą (pvz. Švietimo įstatymas, įsakymai dėl ugdymo planų) nuolatos kinta, mokyklos neišvengiamai turi prisitaikyti.

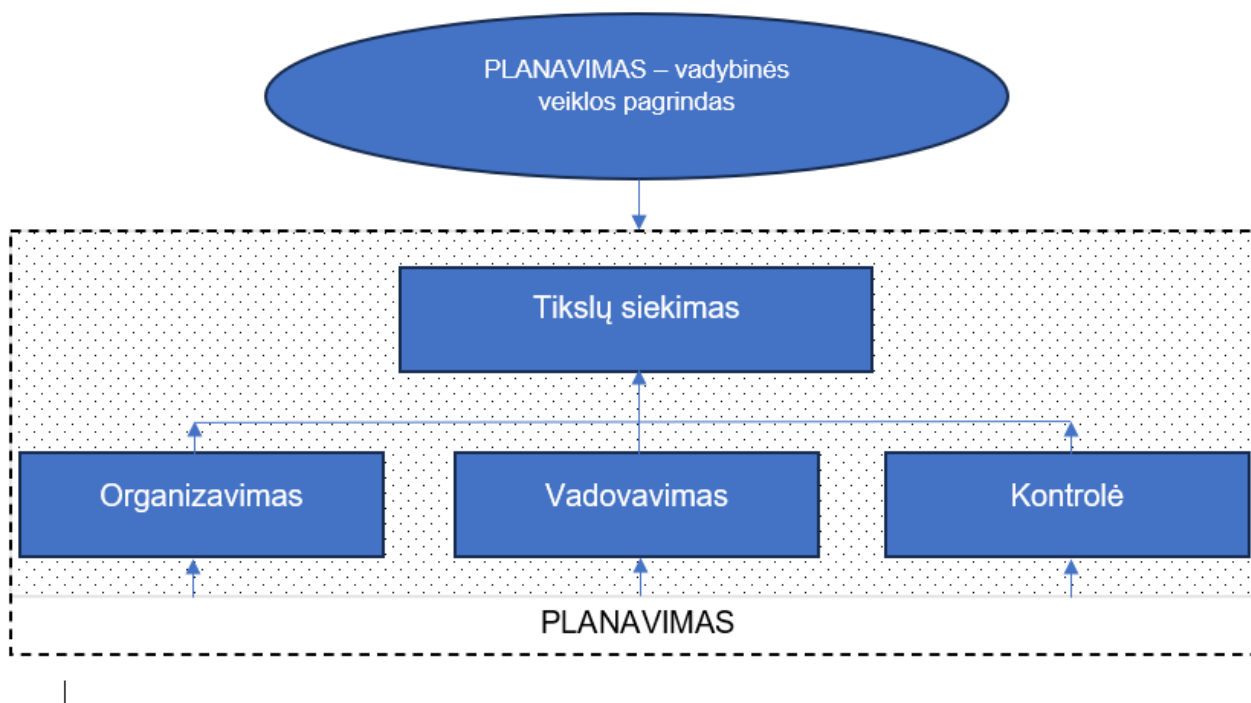
Vadovaudamas mokyklai vadovas turi gerai jaustis, atlikdamas savo vaidmenį, ir atskleisti savo kompetencijas šiose pareigose, turėti įgimtų savybių savo funkcijų vykdymui. Šiandien formaliems lyderiams tenka keistis patiems – keisti savo asmenybę, požiūrį į bendrojo ugdymo mokyklos pokyčius, įgalinti kitus jos narius atskleisti jų lyderystės potencialą, taip pat tobulinti mokyklos struktūrą ir kultūrą. Darbuotojai yra jautrūs vadovo elgesiui, stebi ir vertina jį, todėl labai svarbu, kad vadovo elgesys būtų suvokiamas kaip pagarbus visų darbuotojų atžvilgiu, nediskriminuojantis ir atitinkantis deklaruojamas vertybes. Gebėjimas tinkamai suteikti grįžtamąjį ryšį bei teikti paramą būtų svarbus mokyklų vadovų veiklos įrankis (Bukšnytė-Marmienė, Brandišauskienė, Česnavičienė ir Daugirdienė, 2023 p. 19).

Švietimo įstaigų vadovams tenka itin svarbus vaidmuo ugdant ir stiprinant pasidalytą lyderystę. Šis procesas dažnai kelia iššūkių esamiems vadovams, nes jų galia ir autoritetas gali sumažėti. Jiems gali būti sudėtinga pereiti iš tradicinių vadovaujančių pareigų į lyderystės ir sąveikos vaidmenį savo įstaigoje, o tam būtinas tarpusavio pasitikėjimas (Harris, 2008, 2012, p. 49, cit. pagal Dambrauskienė, 2018). Galima prisiminti N. Makiavelio žodžius, kuris teigė, kad valdymas negali būti sutelktas vienoje rankose, o turi būti padalytas. Produktyvesnis darbas būna tada, kai visas funkcijas atlieka ne vienas žmogus, o keletas, kai yra tinkama motyvacija ar organizacijos vidinis mikroklimatas (Vanagas ir Vyšniauskienė, 2012). Būtina pažymėti, kad mokykla yra ne tik vieta, kur mokosi mokiniai, bet ir vieta, kur mokosi pati įstaiga, t.y. mokykla, kuri geba pastebėti ir panaudoti turimus išteklius, vertinti savo veiksmus bei keisti darbo koncepciją taip, kad ji būtų nuosekli, suprantama visiems ir atitiktų visų dalyvių – mokinių, tėvų ir mokytojų – poreikius, taip pat aplinkos poreikius (Cėcelek, 2024 p.18). Mokyklos dalimi yra ne tik vadovas, todėl „būtina skatinti lyderystę mokykloje, vadovų dalyvavimą mokyklos valdymo procesuose, formuoti mokyklos kokybės kultūrą, aktualizuojančią mokytojų bendradarbiavimo, mokymosi, atsakomybės ir susitarimų kultūros sritis“ (Gumuliauskiene, Vaičiūnienė 2018 p. 88).

Bendrojo ugdymo mokyklos vadybiniai procesai remiasi klasikine vadybos samprata – planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole. Vadovas šiame procese ne tik priima sprendimus, bet ir įgalina kitus – pavaduotojus, mokytojus, darbo grupes – veikti bendrų tikslų link. Literatūroje (Melnikova, 2014; Dambrauskienė ir Ponelienė, 2020; Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2018) pabrėžiama, kad vadovo vaidmuo yra susijęs ne tik su vadybiniais įgūdžiais, bet ir su gebėjimu telkti bendruomenę, kurti pasitikėjimu grįstą mikroklimatą ir skatinti pasidalytą lyderystę. Strateginis planavimas tampa neatsiejama kasdienės vadybos dalimi, o ugdymo įstaiga suvokiama kaip besimokanti organizacija, kuri nuolat vertina savo veiksmus ir siekia tobulėti.

### 1.2.1 Ugdymo proceso planavimas bendrojo ugdymo mokykloje

Planavimas – tai vadybos funkcija, kuri nurodo ką ir kada daryti, būsimos veiklos numatymas, susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu, ir kitų vadybos funkcijų pagrindas (žr. 4 pav.). Planavimas - tai tikslų numatymas ir priemonių tikslams pasiekti parinkimas (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).



4 pav. Planavimas- vadybinės veiklos pagrindas

(pagal Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010)

Paantrina tai mokslininkų Korsakienės, Grybaitės, Šimelytės (2017) žodžiai, apie strateginį valdymą, kurį apibrėžia kaip mokslą, susidedantį iš tikslų formulavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo, leidžiantį priimti įvairius funkcinis sprendimus, padedančius pasiekti savo tikslų. Norint suvaldyti mokyklos darbą, reikia kasdien atsižvelgti į daugelį aspektų. Mokyklų vadovai susiduria su problema, susijusia su informacijos pertekliumi, naujomis koncepcijomis ir greitai kintančių įvykių raida, ir taip apsunkina ateities prognozavimą. Jucevičius, Jucevičienė ir Janiūnaitė (cit. pagal Bagdonas, 2016) teigia, kad vadybos ir edukologijos sintezė yra reikalinga kaip tarpdalykinės žinios, sprendžiant strateginius vystymo klausimus ir kuriant mokyklos strategiją.

Pagrindinio mokyklų darbą reglamentuojančio dokumento – Švietimo įstatymo 54 straipsnis aptaria švietimo planavimą. Įstatymo 4 punkte nurodoma, kad mokykla turi rengti strateginį planą, kuriam mokyklos vadovas turi pritarti ir patvirtinti. Įstatymo 5 punktas skelbia, jog mokykla rengia metinį veiklos planą, kurį taip pat mokyklos tarybai pritarus tvirtina mokyklos vadovas. Ugdymo procesas mokykloje planuojamas remiantis Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. balandžio 24 dienos įsakymu Nr. V-586 „Dėl 2023–2024 ir 2024–2025 mokslo metų pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendrųjų ugdymo planų patvirtinimo“. Jų tikslas – apibrėžti pagrindinius reikalavimus ugdymo procesui organizuoti, sudarant galimybes kiekvienam mokiniui siekti asmeninės pažangos ir įgyti mokymuisi visą gyvenimą būtinų kompetencijų. Bendrųjų ugdymo planų uždaviniai:

3.1. nurodyti minimalų privalomą pamokų skaičių, skirtą ugdymo programoms įgyvendinti;

3.2. pateikti esmines nuostatas ugdymo procesui mokykloje organizuoti.

Šiame įsakyme yra aprašomas ugdymo proceso organizavimas: mokslo metų trukmė ir struktūra, ugdymo programų įgyvendinimo organizavimas.

Teiginys „*planuoti ugdymo procesą*“ randamas tiek vadovų, tiek pavaduotojų pareigybių aprašymuose. Teisės aktuose, reglamentuojančiuose ugdymo procesą, yra pabrėžiama mokyklos vadovo atsakomybė už mokyklos strateginio ir metinio veiklos planų parengimą, misijos ir vizijos suformulavimą, veiklos prioritetų nusistatymą, jo vadovavimą vykdymui. Tačiau teisės aktai neregamentuoja, kaip mokykloje turėtų būti kuriama mokyklos strategija, kas turėtų dalyvauti jos rengimo procese (Urbanovič ir Navickaitė, 2016 p. 349). Mokyklos vadovas valdo strateginę mokyklos plėtrą. Tai yra būtinas lyderystės etapas, kuriame vadovas daugiausiai dėmesio skiria įdėjų generavimui, komunikavimui ir pokyčių vadybai, tuo pačiu ir pačio darbo organizavimui taip, kad visi turėtų galimybę dalyvauti strateginiame planavime (Fidler, 2006; cit. pagal Bagdonas, 2016). Literatūroje akcentuojama strateginio mokyklos valdymo svarba, pabrėžiant aplinkos svarbą strategijai projektuoti ir įgyvendinti (Jucevičienė, Janiūnaitė ir kt. 2003; cit. pagal Bagdonas, 2016). Vadovaujant kuriama įstaiga, kuria žmonės tvirtai pasitiki, jaučiasi jos dalimi ir yra jai ištikimi. Tokiu būdu, kuriant elgesio normas yra apibrėžiami mokyklos siekiai ir principai, o tai suteikia prasmę darbui ir daro jį reikšmingą (Bagdonas, 2016 p. 66-71).

Ugdymo proceso planavimas bendrojo ugdymo mokykloje yra sudėtingas procesas, kuris apima strateginių ir kasdieninių sprendimų priėmimą. Vadovas, remdamasis teisės aktais (pvz., Švietimo įstatymo 54 straipsniu, bendraisiais ugdymo planais), privalo organizuoti strateginio ir metinio veiklos plano rengimą bei užtikrinti jų įgyvendinimą. Tai nėra vien techninė veikla – ji reikalauja gebėjimo numatyti tikslus, suplanuoti jų pasiekimo priemones ir įtraukti bendruomenę į šiuos procesus. Kaip pastebi Martinkus, Stoškus ir Beržinskienė (2010), planavimas yra visų vadybinių veiklų pagrindas, nes be aiškios

krypties negalima efektyviai organizuoti nei žmonių, nei procesų. Literatūroje (Jucevičienė, Janiūnaitė ir kt., 2003; Bagdonas, 2016) akcentuojama strateginio valdymo svarba bei būtinybė integruoti edukologines ir vadybines žinias, kad planavimas atitiktų tiek mokinių, tiek visos mokyklos poreikius. Planavimas yra neatsiejamas nuo lyderystės – vadovas ne tik tvirtina dokumentus, bet ir veikia kaip idėjų generatorius, procesų organizatorius ir žmonių telkėjas. Taigi, ugdymo proceso planavimas mokykloje – tai ne vien formalus dokumentų parengimas, bet visa apimantis vadybinis veiksmas, kuriame būtina apjungti teisės aktų reikalavimus, strateginį mąstymą ir bendruomenės įtraukimą, kad planai taptų realiais veiksmais.

### **1.2.2 Ugdymo proceso organizavimas bendrojo ugdymo mokykloje**

„Ugdymo proceso organizavimo tikslas – rasti tinkamiausius būdus, priemones ir sprendimus, kurie leidžia užtikrinti mokinių mokymo(si) kokybę, įtraukti ir pažangą, atsižvelgiant į kiekvieno individualius poreikius ir galimybes. Vadybiniu aspektu svarbu ne tik pasiekti ugdymo organizavimo rezultatus, bet ir užtikrinti jo veiksmingumą, kuris pirmiausia priklauso nuo mokyklos vadovų priimamų sprendimų, veiksmų ir prisiimamos atsakomybės“ (Rekomendacijos mokyklų vadovams dėl ugdymo organizavimo pokyčių įgyvendinimo, 2023 p. 6)

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo (2011) bendrosios nuostatos nusako, kad ugdymo procesui organizuoti bendrojo ugdymo mokyklose yra būtini bendrieji ugdymo planai, kurie reglamentuoja ugdymo organizavimą, ugdymo programų įgyvendinimą ir apibrėžia pagrindinius reikalavimus ugdymo procesui organizuoti. Mokyklos ugdymo planą rengia mokyklos direktoriaus sudaryta mokyklos bendruomenės narių grupėms atstovaujanti darbo grupė. Grupės darbui vadovauja mokyklos pavaduotojai ugdymui. Visa tai yra dėl to, kad būtų užtikrintas ugdymo turinio perteikimo procesas. Pastebima, kad prie to prisideda Švietimo ir mokslo ministerija, savivaldybė (steigėjas), mokyklos administracija ir patys mokytojai. Siekiant apčiuopiamų rezultatų svarbi yra visos mokyklos bendruomenės vienybė (Mirecki, 2024 p. 77). Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė (2018) nustatė stiprų ryšį tarp mokykloje esančios objektyvios personalo atrankos politikos ir mokytojų įsitraukimo planuojant ir analizuojant mokyklos veiklą, padarė išvadą, kad skaidri mokyklos valdymo praktika skatina mokytojų lyderystės pasireiškimą.

Organizavimas yra 2-oji pagrindinė vadybos funkcija ir ugdymo proceso organizavimas yra neatsiejama mokyklos vadovų darbo dalis. Tačiau dažnai mokyklos bendruomenė pati sprendžia, kaip turėtų būti organizuojamas ugdymo procesas, kad būtų įgyvendinta ugdymo programa. Ji sprendžia dėl taikytinų mokinių pasiekimų vertinimo metodų, savo nuožiūra renka mokymo priemones, mokymo ir

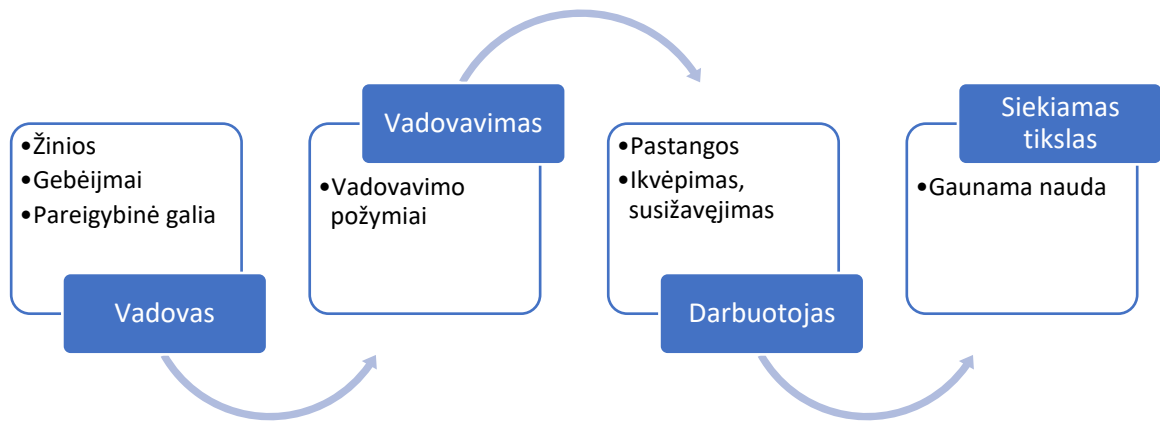
mokymosi metodus. Mokytojai patys renkasi bendradarbiavimo su kitais mokytojais formas ir būdus, patys sprendžia dėl savo kvalifikacijos tobulinimo (Urbanovič ir Navickaitė 2016, p. 44). Kaip teigia Martišauskienė ir Vaičekauskienė (2016, p. 22) „ugdymo turinio įgyvendinimą mokytojai suvokia ir patiria kaip švietimo politikos dalyviai, kaip mokyklos bendruomenės nariai, kaip profesionalai“. Taip pat Sibanda (2018) teigia, kad lyderystė nėra vien tik direktoriaus, kaip mokyklos vadovo, ar pavaduotojo atsakomybė – kiekvienas mokyklos darbuotojas tam tikru būdu gali būti lyderis (p. 792).

Rekomendacijose mokyklų vadovams dėl ugdymo organizavimo pokyčių įgyvendinimo (2023, p. 6) teigiama, kad ugdymo proceso organizavimo mokykloje paskirtis yra rasti tinkamiausius būdus, sprendimus ir priemones, kurios padės užtikrinti mokinių mokymo(si) kokybę, įtrauktį ir pažangą pagal kiekvieno galimybes ir poreikius. Iš vadybinės pusės galima kalbėti ne tik apie ugdymo organizavimo rezultatus, bet ir proceso veiksmingumą, kurio užtikrinimas pirmiausiai yra mokyklų vadovybės veiklos laukas, sprendimai ir atsakomybė. Labanauskas (2024, p. 93) pabrėžia lyderystės poveikį ugdymo proceso organizavimui, dalyvavimo projektinėse veiklose svarbą, vadovų indėlį priimant strateginius sprendimus ir bendradarbiaujant su kitomis mokyklomis.

Ugdymo proceso organizavimas bendrojo ugdymo mokykloje yra kompleksinis vadybinis procesas, kuriame dalyvauja visa mokyklos bendruomenė – nuo administracijos iki mokytojų. Jis grindžiamas teisės aktuose apibrėžtais ugdymo plano rengimo principais ir kasmet atnaujinamais bendraisiais ugdymo planais. Organizavimas apima sprendimų priėmimą dėl ugdymo turinio įgyvendinimo, mokymo(si) priemonių, vertinimo metodų bei bendradarbiavimo formų. Procesas reikalauja ne tik formalios vadovybės atsakomybės, bet ir aktyvaus mokytojų įsitraukimo bei lyderystės pasireiškimo. Kaip pabrėžia literatūra (Gumuliauskienė, Vaičiūnienė, 2018; Labanauskas, 2024), ugdymo organizavimo veiksmingumas priklauso nuo skaidrios vadybos praktikos, bendradarbiavimo kultūros ir kiekvieno nario įsitraukimo siekiant bendrų tikslų – mokinių pažangos ir įtraukties.

### **1.2.3 Vadovavimas ugdymo procesui bendrojo ugdymo mokykloje**

Mokslinėje literatūroje vadovavimas apibrėžiamas ne tik kaip tikslų, uždavinių numatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir kaip žmonių telkimas siekti tikslų (žr. 5 pav.) Antonakas, Avolis ir Sivasubramaniamas (cit. pagal Petrulis, 2022, p. 125). Nors vadovavimas yra svarbus kaip socialinis reiškinys bei mokslinių tyrimų objektas, tačiau Stelmokienė ir Endriulaitienė (cit. pagal Petrulis, 2022, p. 125) nurodo, kad visuotinai nėra priimto vadovavimo apibrėžimo, dominuojančios teorijos, praktinės ugdymo programos ar vertinimo sistemos.



5 pav. Vadovavimo schema (pagal Petrulis, 2022)

Vadovavimas apima: santykius, valdžios pasidalijimą, priimtinių sprendimų paiešką ir tarnystę kitiems (Petrulis, 2022, p. 133). Svarbus ugdymo turinio įgyvendinimo sėkmės veiksnys yra mokyklos vadovo gebėjimas tarpininkauti tarp švietimo politikų ir mokytojų, o tuo pačiu kurti mokytojams palankią darbui aplinką (Poteliūnienė, Ustilaitė, Sabaliauskas, Česnavičienė, Juškevičienė, 2019, p. 22). Vadovo lyderystė gali reikštis priklausomai nuo suteikto jam autonomiškumo. Vadovas gali būti ne tik vienintelis sprendimų priėmėjas, deleguojantis užduotis, bet ir kontroliuojantis jų įgyvendinimą arba gali elgtis kitaip - pasitikėti mokyklos bendruomene, įtraukti ją į mokyklos valdymą ir leisti priimti sprendimus, skatinti kitus bendruomenės narius prisiimti lyderių vaidmenis (Urbanovič ir Navickaitė, 2016). Pagal vieną iš vadovavimo sampratų, vadovas apibūdinamas kaip bendradarbiaujantis, savo viziją turintis, demokratinis, valdžia besidalinantis vadybininkas (Benis, Nanus; cit. pagal Bagdonas, 2016).

Vadovavimas ugdymo procesui bendrojo ugdymo mokykloje apima ne tik sprendimų priėmimą ar veiklos organizavimą, bet ir gebėjimą burti bendruomenę bendram tikslui – kokybiškam mokinių ugdymui. Tai yra kompleksinis reiškinys, kuris reiškiasi per vizijos turėjimą, tarpininkavimą tarp skirtingų suinteresuotų grupių, pasitikėjimo kūrimą ir atsakomybės pasidalijimą. Kaip pabrėžia mokslininkai (Petrulis, 2022; Urbanovič ir Navickaitė, 2016), efektyvus vadovavimas grindžiamas bendradarbiavimu, demokratišku valdymu ir gebėjimu įgalinti kitus bendruomenės narius imtis lyderystės. Vadovas – ne vienasmenis sprendimų vykdytojas, o jungiamoji grandis tarp švietimo politikos ir mokyklos realybės, sukurianti erdvę bendruomenei įsitraukti į ugdymo proceso valdymą.

#### 1.2.4 Ugdymo proceso kontrolė bendrojo ugdymo mokykloje

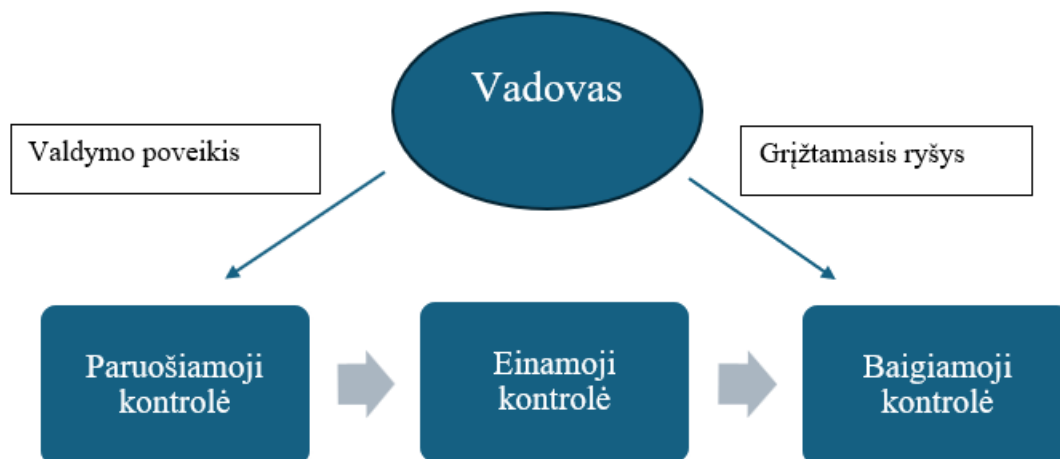
Ketvirtasis vadybos ciklo elementas yra kontrolė, kuri apjungia visas kitas vadybos funkcijas. Pasak R. Želvio (2003), kontrolė apima veiklos kokybės vertinimą, kriterijų ir metodų kūrimą, atitikimo jiems nustatymą bei korekcinį veiksnių taikymą. Kontrolės tikslas – užtikrinti sklandų plano vykdymą ir operatyviai spręsti kylančias problemas. Tai yra gautų rezultatų lyginimas su numatytais, o nukrypimai grįžtamoju ryšiu gražinami valdymo subjektui. Šis vadybos etapas neretai sulaukia pasipriešinimo iš tiesioginių pavaldinių, nes reikalauja griežtesnio rezultatų stebėjimo ir atsakomybės.

Šioje stadijoje susilieja visos pagrindinės vadybos funkcijos: planavimas, darbo organizavimas ir skatinimas (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010). Vadovas turi būti gerai informuotas apie mokykloje vykstančius procesus, kad laiku galėtų reaguoti į iškilusias problemas. Kontrolė, kaip teigia minėti autoriai, yra „darbų eigos arba jų rezultatų lyginimas su numatytais rezultatais“. Siekiant užtikrinti efektyvią kontrolę, svarbi aiški mokyklos struktūra bei nuoseklus strateginių tikslų siejimas su kasdienėmis veiklomis.

Ugdymo proceso kontrolė reglamentuojama pagal Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymą „Dėl 2023–2024 ir 2024–2025 mokslo metų pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendrųjų ugdymo planų patvirtinimo“. Šių planų pagrindinis tikslas – nustatyti esminius reikalavimus ugdymo procesui organizuoti ir įgyvendinti. Kaip pažymi Budreckienė ir Janiūnaitė (2010), analizuojant poįstatyminius aktus matyti, kad mokyklos vadovo vaidmuo apibrėžiamas kaip vadybininko-administratoriaus, kuris geba sujungti visas mokyklos struktūrines grandis į vieningą visumą ir sudaryti sąlygas siekti bendrų tikslų, vykdant planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas.

Svarbu akcentuoti, kad kontrolė yra būtina, nes švietimo sistemoje planai gali keistis dėl vidinių ar išorinių aplinkybių. Ji leidžia nuolat stebėti procesus ir koreguoti veiksmus, kai to reikalauja situacija. Tačiau bendrojo ugdymo mokyklų tikslai, kaip pažymi Želvys (2003, p. 97), dažnai yra sunkiai išmatuojami, todėl kontrolė reikalauja ne tik kiekybinio, bet ir kokybinio vertinimo. Mokyklos vadovas kontroliuoja veiklos eigą taip, kad užtikrintų užduočių atlikimą laiku ir kokybiškai (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

Kontrolės procese svarbus nuoseklus etapas: pradinės padėties vertinimas, rezultatų analizė, nukrypimų identifikavimas ir korekcinį veiksnių taikymas. Kontrolės proceso etapai bendrojo ugdymo mokykloje gali būti schematiškai vaizduojami kaip tęstinis ciklas, kuriame kiekvienas žingsnis remiasi ankstesniu (žr. 6 pav.).



6 pav. Kontrolės procesas (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010)

Taigi, kontrolė bendrojo ugdymo mokykloje yra tęstinis, cikliškas procesas, kuris leidžia palaikyti ugdymo kokybę, užtikrinti efektyvų mokyklos veiklos valdymą ir prisidėti prie švietimo įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimo. Be to, kontrolė glaudžiai siejama su švietimo kokybės užtikrinimu. R. Želvys (2003) pažymi, kad kontrolė apima veiklos kokybės vertinimą, kriterijų ir metodų kūrimą, atitikimo jiems nustatymą bei korekcinį veiksmų taikymą siekiant užtikrinti, kad viskas vyktų pagal planą, o kilus kliūtims, jas kuo skubiau pašalinti.

Švietimo kokybės užtikrinimo reikšmė įtvirtinta ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 2011 m. kovo 17 d. (2011) 37 straipsnio 4 dalyje. Pabrėžiama, kad „švietimo kokybei gerinti vykdoma švietimo stebėseną, tyrimai, mokyklų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas, mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų atestacija, mokymosi pasiekimų vertinimas; švietimo įstaigos vadovai teikia mokyklos bendruomenei ir tarybai svarstyti metų veiklos ataskaitą“.

Papildomai, 37 straipsnio 5 dalyje numatyta, kad „mokyklos išorinis vertinimas atliekamas periodiškai, jį inicijuoja mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija [...]“, taip užtikrindama sistemingą ir nepriklausomą ugdymo kokybės kontrolę. Mokslinėje vadybos literatūroje akcentuojama, kad kontrolė yra neatsiejama vadovavimo funkcija, būtina ne tik rezultatų pasiekimui, bet ir nuolatiniam veiklos tobulinimui. Pasak Martinkaus, Stoškaus ir Beržinskienės (2010), „kontrolės efektyvumas priklauso nuo aiškiai suformuluotų tikslų, skaidrios organizacinės struktūros ir veiksmingo grįžtamojo ryšio“. Tad bendrojo ugdymo mokyklos ugdymo procesų kontrolė turi būti nukreipta ne vien į formalų reikalavimų laikymąsi, bet ir į mokinių pažangos, ugdymo kokybės bei bendruomenės įsitraukimo užtikrinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad kontrolė ugdymo procese – tai sudėtingas, nuoseklus ir daugiapakopis reiškinys, apimantis tiek vidinį įsivertinimą, tiek nepriklausomą išorinį vertinimą, o švietimo įstaigų vadovams keliami reikalavimai aktyviai valdyti, stebėti ir analizuoti šiuos procesus. Ugdymo proceso kontrolė bendrojo ugdymo mokykloje yra esminė vadybos funkcija, apimanti veiklos rezultatų vertinimą, jų palyginimą su numatytais tikslais ir korekcinių veiksmų taikymą. Ji apjungia planavimą, organizavimą, vadovavimą ir skatinimą užtikrindama ugdymo kokybę ir nuolatinį procesų tobulinimą (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010; Želvys, 2003). Kontrolė reglamentuojama švietimo teisės aktais ir siejama su švietimo stebėseną, įsivertinimu bei išoriniu vertinimu. Efektyvi kontrolė mokykloje neapsiriboja formalumais – ji orientuota į mokinių pažangą, bendruomenės įsitraukimą ir strateginių ugdymo tikslų įgyvendinimą.

### **1.3 Pavaduotojo ugdymui funkcijos ir atsakomybės bendrojo ugdymo mokykloje**

Vien tik mokyklų vadovai aprėpti viso ugdymo organizavimo proceso negali. Šie lūkesčiai yra pernelyg dideli ir sudėtingi, kad juos sėkmingai įgyvendintų vienas asmuo, todėl pavaduotojas perimą dalį atsakomybių. Ertürk ir Akgün (2021) atliktas tyrimas atskleidė, kad mokytojai pavaduotoją dažniausiai apibūdina metaforomis, pabrėžiančiomis jo darbo krūvį ir pareigų gausą – tokiomis kaip „nešikas“, „robotas“, „bitė“ ar „pasiuntinys“. Tai rodo, kad pavaduotojo vaidmuo dažnai susijęs su intensyvia, bet mažai matoma veikla. Pasak minėtų autorių, pavaduotojai dažnai apkraunami biurokratinėmis užduotimis, kurios riboja jų galimybes aktyviai dalyvauti ugdymo organizavime ir lyderystėje. Siekiant efektyvesnio darbo pasidalijimo, šios funkcijos turėtų būti tolygiai paskirstytos visiems mokyklos vadovams. Tyrimas parodė, kad tiek direktoriai, tiek pavaduotojai vertinami kaip pagrindiniai mokyklos veiklos organizatoriai, sprendimų priėmėjai ir bendruomenės telkėjai. Tai leidžia teigti, jog abi pareigybės turi bendrą bruožą, susijusių su atsakomybe už mokyklos kryptingą veiklą (Ertürk & Akgün, 2021, p. 50).

Toks pavaduotojų vaidmens išplėtimas turi privalumų: padeda jiems ilgiau išlikti šiame darbe ir kilti karjeros laiptais, stiprina pasitikėjimą savimi, gerina mokyklos atmosferą, kelia mokytojų ir mokinių motyvaciją, padeda jiems įgyti reikiamų įgūdžių tapti būsimais mokyklos vadovais (Barnett, Shoho, Oleszewski, 2012, p. 39). Navarro-Corona ir Slater (2017) rekomenduoja stiprinti vadovo ir pavaduotojo funkcijų integraciją, kad jie neveiktų kaip dvi atskiros struktūros, o dirbtų kaip vieninga komanda, nustatanti aiškią mokyklos raidos kryptį. Pagal savo pareigybės aprašymą pavaduotojai atlieka pagalbos direktoriui, kaip mokyklos vadovui, vaidmenį ir yra atsakingi už mokyklos veiklos rezultatų gerinimą,

bendradarbiavimą su mokyklos bendruomene ir ugdymo proceso organizavimą. Skirtingose mokyklose pavadootojų atsakomybės skiriasi ir tai priklauso nuo mokyklos dydžio, mokinių skaičiaus mokykloje ir nuo pačių pavadootojų skaičiaus bei pareigybių paskirstimo. Pasak Jantos (2023), pavadootojo ugdymui pareigybė yra aprašyta švietimo įstatyme, jo pareigos nurodytos mokyklos įstatuose, o įgaliojimus jam apibrėžia mokyklos vadovas. Kai kurie pavadootojai yra daugiau atsakingi už administracines užduotis, o kiti - už ugdymo proceso organizavimą. Pavadootojų pedagoginė atsakomybė dažniausiai apima personalo priežiūrą, tikslų ir prioritetų įgyvendinimo stebėseną, planavimą ir kasdienių pedagoginių užduočių koordinavimą (Bøe, Hognestad, 2024). Dar vienas svarbus šiuolaikinio mokyklos vadovo įgūdis - vadovavimo įgaliojimų delegavimas. Pagal galiojančius įstatymus tiesioginis direktoriaus pavaldinys yra pavadootojas ugdymui.

Pavadootojai didele dalimi yra atsakingi už mokyklos mikroklimatą. Labai svarbu, kad savo patirtimi, žiniomis ir įgūdžiais jie būtų pavyzdžiu ir autoritetu kolegoms, kad juo pasitikėtų, gerbtų ir jam simpatizuotų. Pagal „prasmės kūrimo“ teoriją, vadovų sprendimai grindžiami jų ankstesne patirtimi ir sąveika su bendruomene. Neigiamos patirtys ar bendravimo klaidos gali ne tik formuoti neigiamą vadovo elgseną, bet ir lemti neefektyvius valdymo sprendimus. Organizuodamas kasdienį įstaigos gyvenimą, direktoriaus pavadootojas turėtų siekti, kad mokytojai bendradarbiautų ir kooperuotųsi. Remdamasis vadybos gairėmis, turi patikėti jiems užduotis ir prisiimti atsakomybę už jų įgyvendinimą (Nowacka; cit. pagal Jantą, 2023). Norėdami tinkamai atlikti šį svarbų vaidmenį, pavadootojai turi turėti kritinių įgūdžių ir kompetencijų, leidžiančių jiems vykdyti pareigas pagal keliamus lūkesčius (Khumalo, 2020, p. 1). Kadangi pavadootojams ugdymui tenka itin svarbus vaidmuo, tai svarbia užduotimi tampa kritinių įgūdžių ugdymas. Jų įgalinimas kyla iš būtinybės įdarbinti specialistus, kurie yra svarbūs gerinant mokyklų valdymo ir lyderystės kokybę.

Navarro-Corona ir Slater (2017) nustatė tris priežastys, kodėl pavadootojo vaidmuo yra itin svarbus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Pavadootojo pareigybės svarba

<b>Pavadootojo svarba</b>	<b>Paaiškinimas</b>
Vadovybės tęstinumo užtikrinimas	Pavadootojas dažnai tampa mokyklos vadovu, todėl ši patirtis yra svarbi ruošiantis vadovavimo perėmimui.
Bendradarbiavimo ir paskirstytosios lyderystės skatinimas	Stiprinant pavadootojo vaidmenį, yra formuojama bendradarbiaujanti komanda, o ne tik visa atsakomybė priklauso vadovui. Paskirstytoji lyderystė skatina platesnį dalyvavimą priimant sprendimus ir mokyklos tobulėjimą.

Ugdymo proceso pritaikymas visiems	Pavadootojai kartu su mokyklos vadovybe ir mokytojais turi reflektuoti savo praktiką, siekdami įtraukti visus mokinius į ugdymo procesą bei užkirsti kelią tam tikrų grupių marginalizacijai.
------------------------------------	---

Pavadootojo ugdymui vaidmuo bendrojo ugdymo mokykloje yra ypač svarbus dėl kelių pagrindinių priežasčių. Visų pirma, pavadootojas dažnai laikomas potencialiu mokyklos vadovo įpėdiniu, todėl jo veikla ne tik prisideda prie kasdienio mokyklos darbo, bet ir užtikrina vadovybės tęstinumą bei sklandų perėjimą prie aukštesnių vadovavimo pareigų. Antra, stiprinant pavadootojo vaidmenį skatinama paskirstytoji lyderystė – tai padeda sukurti bendradarbiavimo kultūrą, kurioje atsakomybė už sprendimus pasidalijama tarp skirtingų mokyklos bendruomenės narių. Galiausiai, pavadootojas kartu su visa mokyklos vadovybe ir mokytojais prisideda prie ugdymo proceso tobulinimo, siekdamas užtikrinti visų mokinių įtrauktį ir atliepti jų individualius poreikius. Taip pavadootojo funkcijos tampa neatsiejama visos mokyklos pažangos ir ugdymo kokybės užtikrinimo dalimi.

Peržvelgus, atsiktiniu būdu išsirinktos Vilniaus rajono mokyklos, vadovų ir pavadootojų pareigybių aprašymus galima pastebėti, kad jų atliekamos funkcijos persipina tarpusavyje, papildo viena kitą (žr. 5 lentelę). Bendrojo ugdymo mokyklose struktūra yra nustatoma remiantys mokyklos nuostatais, o tai kiekvienoje mokykloje gali skirtis.

5 lentelė. Bendrojo ugdymo X mokyklos vadovo ir pavadootojo funkcijų sričių palyginimas

<b>Funkcijų sritis</b>	<b>Direktorius</b>	<b>Pavadootojas ugdymui</b>
Teisinis reglamentavimas	Aiškiai apibrėžtas teisės aktuose	Dažniausiai reglamentuojamas per pareiginius nuostatus
Bendrosios valdymo funkcijos	Atsakingas už visos įstaigos strateginį valdymą, veiklos planavimą, vykdymą ir priežiūrą	Organizuoja ir koordinuoja ugdymo proceso įgyvendinimą pagal direktoriaus patvirtintas dokumentus
Švietimo planų rengimas	Patvirtina ir prižiūri ugdymo planus	Rengia ugdymo planus ir teikia juos tvirtinti direktoriui
Darbo organizavimas	Skiria pareigas darbuotojams, prižiūri darbo krūvių paskirstymą	Koordinuoja mokytojų veiklą, sudaro tvarkaraščius ir prižiūri ugdymo proceso organizavimą
Švietimo kokybės užtikrinimas	Atsakingas už bendrą įstaigos švietimo kokybę ir jos gerinimą	Kontroliuoja ugdymo proceso kokybę, vykdo stebėseną, analizuoja rezultatus ir teikia ataskaitas

Personalo vadyba	Priima darbuotojus į darbą, vykdo jų vertinimą ir atestavimą	Dalyvauja mokytojų vertinimo procesuose, teikia rekomendacijas dėl profesinio tobulinimo
Tėvų ir bendruomenės ryšiai	Atstovauja mokyklai išorinėse institucijose, palaiko ryšius su tėvų bendruomene	Palaiko tiesioginius ryšius su tėvais dėl ugdymo proceso klausimų, dalyvauja susirinkimuose
Krizių valdymas	Priima sprendimus dėl kritinių situacijų ir jų sprendimo strategijų	Įgyvendina krizės valdymo priemones pagal direktoriaus nurodymus
Atsakomybė	Galutinė atsakomybė už visą įstaigos veiklą	Atsakingas už ugdymo proceso organizavimą ir priežiūrą

Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi yra svarbi vadovavimo srities kompetencija, kuri apibūdinama kaip įsitraukimas į ugdymo proceso priežiūrą bei tobulinimą. Siekiant efektyviai išnaudoti laiką, tai vadovo darbe turi būti siekiamybė (Dambrauskienė ir Ponelienė, 2020, p. 88-89). Tuo tarpu pavaduotojai, kaip vadovai, negali efektyviai dirbti, jei jiems nesuteikiama galimybių sustiprinti savo vaidmenį ir praktiškai vadovauti ugdymo proceso organizavimui (Mamdooha ir kt., 2021, p. 499). Pavaduotojai susiduria su daugybe skirtingų pareigų, tačiau nėra nuoseklių praktikos standartų, kurie padėtų jiems efektyviau dirbti (Morgan, 2018). Barnett, Shoho, Oleszewski (2012) pabrėžia, kad didėjant reikalavimams dėl akademinų pasiekimų, pavaduotojo vaidmuo irgi turi keistis. Vyksta dinamiškas procesas nuo „drausmės prižiūrėtojo“ iki vadovo-administratoriaus. Nors didelė dalis jų darbo vis dar skiriama drausmės palaikymo ir administraciniam klausimams, bet pavaduotojų pareigybės tampa sudėtingesnės. Taip vis aktyviau siekiama perorientuoti pavaduotojų atsakomybes, kad būtų įtraukta daugiau lyderystės funkcijų, nors iš jų tikimasi reikšmingo vadovaujamojo vaidmens mokyklos veikloje ir užtikrinant bendruomenės gerovę (Kwan; cit. pagal Khumalo, 2017). Tyrimai rodo, kad pavaduotojai dažnai savo pareigose nesulaukia pakankamos profesinės paramos (Harris, Muijs ir Crawford; cit. pagal Khumalo, 2017) ir tai gali trukdyti jų efektyviam darbui. Tam, kad pavaduotojai galėtų tinkamai vykdyti savo pareigas, jie irgi turi turėti specifinių kompetencijų ir įgūdžių. Iš čia kyla klausimas, kokie įgūdžiai yra esminiai pavaduotojų veiklai (Khumalo, 2020).

Pavaduotojo ugdymui atsakomybės bendrojo ugdymo mokykloje yra daugialypės ir priklauso nuo konkrečios įstaigos struktūros bei vidinių susitarimų. Pavaduotojas, dirbdamas greta mokyklos vadovo, perima dalį atsakomybių, susijusių su ugdymo proceso planavimu, organizavimu, kontrole ir kokybės užtikrinimu. Jo pareigose dažnai persipina administraciniai, pedagoginiai ir lyderystės aspektai. Pavaduotojas tampa tuo asmeniu, kuris ne tik įgyvendina vadovo sprendimus, bet ir pats formuoja ugdymo

procesą, reaguoja į kylančius iššūkius, koordinuoja pedagogų darbą, palaiko ryšius su tėvais, analizuoja rezultatus ir prisideda prie mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimo. Kaip rodo literatūra (Navarro-Corona ir Slater, 2017; Khumalo, 2020; Barnett, Shoho, Oleszewski, 2012), pavaduotojo vaidmuo pamažu keičiasi iš administracinės į lyderystės poziciją. Tam reikalingos specifinės kompetencijos – gebėjimas vadovauti, spręsti problemas, reflektuoti ugdymo praktiką ir bendradarbiauti su įvairiomis grupėmis. Tačiau praktikoje pavaduotojams dažnai stinga aiškių veiklos gairių ir profesinės paramos, o jų darbas lieka ne visuomet įvertintas. Todėl svarbu pripažinti šios pareigybės reikšmę ir stiprinti jos turinį, siekiant užtikrinti kokybišką ir darnų mokyklos valdymą.

## 2 PAVADUOTOJŲ UGDYMUI VEIKLOS YPATUMAI

### 2.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo būdas.** Tyrimas buvo modeliuojamas pagal kokybinio tyrimo metodologijos nuostatas. Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, kadangi atliekant tokį tyrimą geriau atsikleidžiamos prasmės ir interpretacijos tokių konstruktyvų, kuriuos sudėtinga nagrinėti kiekybiškai. Kokybinio tyrimo atlikimas yra lankstus duomenų rinkimo, analizės ir interpretavimo bei bendradarbiavimo su tiriamaisiais procesas (Labanauskas, 2019). Tokie metodai naudojami, kai tema yra nepakankamai išnagrinėta. Šiuo tyrimu siekiama įvertinti pavaduotojo ugdymui vaidmenį, organizuojant ugdymo procesą mokykloje, ir būtent, kokybinio tyrimo metu gauti duomenys parodo ne faktus ir statistiką, o patirtis, prasmes ir procesus (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas 2017, p. 21). Furman (2023), atlikęs tyrimą su pavaduotojais ugdymui, paantrina, kad kokybinis tyrimas šiuo atveju yra labiau tinkamas.

**Tyrimo duomenų rinkimo metodai.** Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Šis metodas pasirinktas dėl to, kad juo galima sužinoti apie praeitį, apie tai, kaip tam tikri įvykiai paveikė žmonių mintis ar jausmus, taip pat gauti žinių apie socialines aplinkas, kurios tyrėjams prieinamos tik per tyrimo dalyvių pasakojimus (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 16). Pasitelkus kokybinį interviu atrandamas reikšmių ir patirčių turinys: kaip vyko koks nors procesas, kokia jo reikšmė (prasmė) tyrimo dalyviams, kokie galimi šios patirties skirtumai ir savitumai. Pasak Kardelio (2017), būtent kokybiniam požiūriui būdingas siekis suvokti, kaip individai supranta ir aiškina pasaulį.

**Tyrimo instrumentas.** Ruošiantis atlikti tyrimą buvo išanalizuota teisinė šio tyrimo problemos bazė: įstatymai, įvairūs aktai ir kiti dokumentai, taip pat atlikta mokslinių straipsnių analizė. Tuo remiantis buvo sukurtas tyrimo instrumentas. Kaip teigia Khumalo (2017), vieno sukurto tokiam tyrimui instrumento, skirto įvertinti pavaduotojų patiriamas problemas ir jiems reikalingus įgūdžius, bei atskleisti jų vaidmenį bendrojo ugdymo mokykloje, nėra. Todėl šiam tyrimui instrumentas kurtas remiantis anksčiau šia tema atliktais tyrimais. Kadangi ši tema yra mažai tyrinėta, klausimynas sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize, sąsaja su šio darbo keliamais uždaviniais. Naudojamas pusiau struktūruotas klausimynas, kurį sudarė 7 klausimai. Lentelėje (žr. 7 lentelę) pateikiami pagrindiniai 7 instrumento klausimai ir jų pagrindimas, o pilnas kokybinio tyrimo instrumentas pateikiamas 1 priede. Interviu metu buvo lanksčiai reaguojama į realią eigą, keičiama užduodamų klausimų tvarka, formuluotės, pateikiami papildomi klausimai (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Ypatingas dėmesys skiriamas ryšio užmezgimui, atvirumo, pasitikėjimo skatinimui. Naudojami aktyvaus klausymo metodai, taip kuriant supratingą,

priimančią atmosferą, padedančią įsivardyti patirtį. Klausimai yra kokybinio interviu pagrindas, tuo pačiu dar buvo naudojami papildomi klausimai, siekiant giliau suprasti tyrimo dalyvių atsakymus. Buvo siekiama, kad dalyviai pateiktų kuo išsamesnius subjektyvius atsakymus, todėl buvo stengiamasi, kad pokalbis būtų nuoseklus, jo metu jaustųsi tarpusavio pasitikėjimo atmosfera ir laisvumas nes „tyrėjo darbas yra padėti tyrimo dalyviui jaustis patogiai“ (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 33).

6 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumento klausimų pagrindimas

Klausimas	Sąsaja su teorine darbo dalimi	Sąsaja su darbo struktūrine dalimi, uždaviniu
1. Papasakokite apie save: kiek metų dirbate pavaduotoju, kiek pavaduotojų ugdymui dirba Jūsų mokykloje?	Barnett, Shoho, Oleszewski 2012 cit. iš Glanz, 1994; Harvey, 1994) teigė, kad pavaduotojai dažnai buvo ignoruojami mokslinėje literatūroje ir užėmė antrinį vaidmenį, palyginti su direktoriais.	<b>1 Uždavinys</b> Pristatyti pavaduotojo ugdymui funkcijas ir atsakomybes mokykloje. <b>3 Uždavinys</b> Įvertinti pavaduotojo ugdymui veiklos ypatumus organizuojant ugdymo procesą mokykloje.
2. Kaip Lietuvos Respublikos teisinė sistema reglamentuoja mokyklos vadovo ir pavaduotojo ugdymui veiklą?	„Šiandien švietimo vadovo veikla ir reikalavimai yra pasikeitę iš esmės“. tyrimai apie pavaduotojus, nagrinėjant jų patiriamas problemas ir reikalingus įgūdžius, leisdžia geriau suprasti ir pavaduotojo vaidmens dinamiką (Khumalo, 2017 p.193).	<i>1.1 Teisinė vadovavimo mokyklai apibrėžtis</i>
3. Kaip Jūsų mokykloje vyksta pagrindiniai vadybiniai procesai ir kaip juose pasiskirsto atsakomybės tarp vadovo ir pavaduotojo ugdymui?	„Pavaduotojo ugdymui pareigybės, kaip papildančios pagrindinį vadovą paskirtis, nurodoma pareigybių aprašymuose yra „organizuoti ugdymo procesą, jį planuoti, rūpintis mokinių saugumu, organizuoti ir prižiūrėti tiesiogiai pavaldaus pedagoginio personalo darbą“ tokiu būdu jis dirba saveikoje su direktoriumi, kaip pagrindiniu vadovu (Pagal Vilniaus r. Valčiūnų gimnazijos direktoriaus pavaduotojo ugdymui pareigybės aprašymą patvirtintą 2018-08-28 įsakymo Nr. V-118)“.	<i>1.2 Bendrojo ugdymo mokyklos vadybiniai procesai</i> <i>1.2.3 Vadovavimas ugdymo procesui bendrojo ugdymo mokykloje</i>
4. Kaip bendradarbiaujate su vadovu organizuojant ugdymo procesą?	Pasak Navarro-Corona ir Slater (2017), siekiant veiksmingo mokyklos valdymo svarbu, kad direktorius ir pavaduotojas ugdymui dirbtų kaip vientisa komanda. Bendradarbiavimas padeda formuoti bendrą strateginę kryptį ir stiprina paskirstytosios lyderystės pagrindus.	<i>1.2.2 Ugdymo proceso organizavimas bendrojo ugdymo mokykloje.</i>
5. Kaip atrodo Jūsų kasdienė veikla organizuojant ugdymo procesą mokykloje?	Ugdymo procesui organizuoti bendrojo ugdymo mokyklose yra būtini bendrieji ugdymo planai, kurie reglamentuoja	<b>1 Uždavinys</b> Pristatyti pavaduotojo ugdymui funkcijas ir atsakomybes mokykloje.

	ugdymo organizavimą, ugdymo programų įgyvendinimą ir jie apibrėžia pagrindinius reikalavimus ugdymo procesui organizuoti.	<b>3 Uždavinys</b> Įvertinti pavaduotojo ugdymui veiklos ypatumus organizuojant ugdymo procesą mokykloje.
6. Kaip švietimo politikos pokyčiai keičia vadovo ir pavaduotojo funkcijas mokykloje?	„Nuolat vykstančių pokyčių sukuryje vadovai tampa atsakingas ne tik už švietimo įstaigos kaip organizacijos vadybinius procesus – veiklos planavimą, organizavimą, valdymą, kontrolę, bet ir už pozityvaus mikroklimate puoselėjimą, švietimo įstaigos kaip nuolat besimokančios organizacijos kūrimą, mokinių pasiekimus ir kt.“	<i>1.1 Teisinė vadovavimo mokyklai apibrėžtis</i> <i>1.2.5 Pavaduotojo ugdymui funkcijos ir atsakomybės bendrojo ugdymo mokykloje</i>
7. Kokie yra didžiausi iššūkiai, su kuriais susiduria pavaduotojas ugdymui organizuojamas ugdymo procesą?	Tyrimai rodo, kad pavaduotojai dažnai susiduria su darbo krūvio disbalansu, biurokratiškos užduočių pertekliumi ir neapibrėžtumu dėl vaidmens ribų (Khumalo, 2017). Dėl to iškyla sunkumų vykdant lyderystės funkcijas ir organizuojant ugdymo procesą.	3. <b>Uždavinys.</b> Aptarti ugdymo proceso organizavimo mokykloje ypatumus.

**Tyrimo imtis ir atrankos būdas.** Tyrimo imties pasirinkimas yra labai svarbus, nes nuo to priklauso viso tyrimo gautos informacijos patikimumas. Tačiau kokybinių tyrimų imties atranka nėra aiškiai apibrėžiama – jai taikomi švelnesni reikalavimai ir ji gali svyruoti nuo 1 iki 30 atvejų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Kokybinių tyrimų metodologijoje dažniausiai remiamasi Patton (1990) siūlomais kokybinio tyrimo imties sudarymo būdais. Tikslinės grupės pasirinkimas buvo susijęs su jų informatyvumu tiriamuoju požiūriu. Imties dydis priklauso nuo tyrimo tikslų, todėl šiame kokybiniame tyrime buvo taikoma tikslinė (angl. purposive) netikimybinė, o imties sudarymo būdas- kriterinė atranka. Šiame tyrime buvo pasirinkti tokie atrankos kriterijai:

1. Vilniaus rajono pavaduotojai, nes tai leido parodyti situaciją konkrečioje savivaldybėje ir išvengti teisinių nesutapimų, kylančių dėl galimų skirtingų švietimo įstaigų savininkų;
2. Tyrimo dalyviai turėjo atstovauti skirtingas švietimo įstaigas (bendrojo ugdymo mokyklas);
3. Tyrimo dalyvių stažas esant pavaduotojo ugdymui pareigose turėjo būti didesnis nei 5 metai.

Atlikus trečią interviu, buvo pastebėta, kad informacija pradėjo kartotis. Nuspręsta atlikti dar vieną interviu, tačiau jo metu nesulaukta jokios naujos medžiagos tyrimui ir buvo konstatuota, kad tyrimas išsisėmė ir nuspręsta nutraukti tolimesnį duomenų rinkimą.

Ruošiantis interviu su kiekvienu dalyviu buvo iš anksto susitarta asmeniškai. Kiekvienas tyrimo dalyvis pareiškė sutikimą dalyvauti tyrime laisva valia, jiems už dalyvavimą tyrime nebuvo mokami pinigai ar teikiamas kažkoks kitas atlygis. Užtikrinant konfidencialumą, visų tyrimo dalyvių vardai panaikinti ir palikti tik juos atskiriantys vieną nuo kito kodai. Bendroji informacija apie tyrimo dalyvius pateikta 8 lentelėje.

7 lentelė. Informantų bendrosios charakteristikos

Pareigos	Vyr. mokytoja/ pavadootoja ugdymui	Vyr. mokytojas/ pavadootojas ugdymui	Mokytoja metodininkė/ pavadootoja ugdymui	Mokytojas ekspertas/ pavadootojas ugdymui
Stažas	20 metų	7 metai	24 metai	15
Mokykla/ mokinių skaičius mokykloje	Gimnazija ~200 mokinių	Gimnazija ~700 mokinių	Gimnazija 200	Gimnazija 600 mokinių
Lytis	Moteris	Vyras	Moteris	Vyras
Kodas	A1	A2	A3	A4

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimo loginė schema (žr. 6 pav.) pristato tyrimo planavimo ir vykdymo etapus. Tyrimą papildė stažuotė Italijoje, kurios metu buvo susitikta su skirtingų ugdymo įstaigų pavadootojais ugdymui, kalbama apie jų vaidmenį bei darbo ypatumus. Jie organizuoja, komunikuoja su mokytojais, tarpininkauja tarp tėvų, kasdienė jų veikla susideda iš pagalbos vadovui ir mokytojams – tai patvirtina šio tyrimo rezultatus apie pavadootojų darbo neapibrėžtumus, teisinio reglamentavimo trūkumus, bei kasdienes iššūkius.



7 pav. Tyrimo loginė schema

**Tyrimo procesas.** Tyrimas atliktas 2025 metų kovo mėnesį. Su 4 bendrojo ugdymo mokyklų pavadotojais ugdymui, atitinkančiais nustatytus kriterijus buvo suderintas individualių pusiau struktūruotų interviu atlikimo laikas ir vieta. Vidutiniškai interviu truko 1 valandą. Prieš pratenant interviu, kiekvienas tyrimo dalyvis buvo supažindintas su tyrimo tikslu ir kitais tyrimo atlikimui aktualiais klausimais. Tyrimo dalyviai savanoriškai dalyvavo tyrime. Visi interviu buvo įrašyti į diktofoną, vėliau įvairių programų pagalba buvo transkribuojami ir paruošiami tolesniam gautų duomenų apdorojimui. Interviu metu buvo žymimi kilę klausimai, mintys ir pastabos. Vėliau transkribuoti duomenys buvo intensyviai analizuojami, atliekant nuoseklų, daugkartinį tyrimo metu gautų atsakymų skaitymą ir prasminių vienetų išskyrimą. Tokiu būdu, visa tyrimo medžiaga buvo sugrupuota, priskirtos subkategorijos, kurios tolimesniame tyrimo etape pagal jų bendras prasmes buvo apjungtos į kategorijas.

2025 m. balandžio mėn. stažuotės Bolonijos universitete (Italijoje) metu buvo susitikta su skirtingų ugdymo įstaigų pavadotojais ugdymui, kalbama apie jų vaidmenį bei darbo ypatumus. Visa tai leido naujai pažvelgti į sukauptus empirinius tyrimo duomenis, atliekamą analizę, bandant tyrimo radinius įvertinti ne tik mokslinės literatūros kontekste, bet ir pažvelgiant iš kitų šalių perspektyvos. Pokalbių su Italijoje dirbančiais pavadotojais ugdymui metu buvo fiksuota, kad Italijoje kaip ir Lietuvoje, pavadootojai ugdymui organizuoja, komunikuoja su mokytojais, tarpininkauja tarp tėvų, kasdienė jų veikla susideda iš pagalbos vadovui ir mokytojams – tai patvirtina šio tyrimo rezultatus apie pavadootojų darbo neapibrėžtumus, teisinio reglamentavimo trūkumus, bei kasdienes iššūkius.

**Tyrimo duomenų apdorojimo metodai.** Tyrimo duomenims apdoroti buvo naudojamas kokybinės turinio analizės metodas, kurio metu analizuojami tekstinių dokumentų turiniai. Šis metodas pasirinktas atsižvelgiant į tyrimo temą ir objektą, dažnai taikomas edukologijos moksle, kadangi leidžia suformuoti požiūrį į objektą. Atliekant šią analizę, siekiama nustatyti tekstų, prasmių, savybių ar bendrų temų ryšius ir juos analizuoti pasirinktame tyrimo lauke (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas 2017, p. 56-59). Duomenų masyvai yra identifikuojami, koduojami ir išskiriamos kokybinės kategorijos (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas 2017). Šio tyrimo duomenų, kokybinės turinio analizės metodo apdorojimo tikslas buvo gauti naujų žinių ir faktų apie tiriamus reiškinius, leido sutraukti didelės apimties informaciją. Analizuojant tyrimo duomenis, jie buvo skirstomi, buvo siekiama įsigilinti į prasmes, kurias informantai pateikia analizuojamam objektui. Vyko tai jungiant prasminius vienetus į subkategorijas, o pastarąsias – į kategorijas. Visos subkategorijos buvo iliustruojamos pavyzdžiais iš interviu teksto medžiagos. Atlikus tyrimo duomenų analizę buvo formuluojamos išvados, taikomas indukcinis kokybinės analizės požiūris. Atliekant indukcinę nuo atskirų, pavienių atvejų buvo einama prie bendrų žinių ir išvadų, tai yra apibendrinimo, todėl ir išvados yra apibendrinamojo pobūdžio.

**Tyrimo etika ir ribotumai.** Tyrimas atliktas laikantis savanoriškumo ir laisvo apsisprendimo dalyvauti tyrime principu. Su kiekvienu dalyviu buvo bendrauta atskirai, jie sutiko dalyvauti be spaudimo (Rupšienė, 2007 p. 34) ir susitarta dėl patogaus pokalbio laiko. Įsitikinta dėl pokalbio įrašymo garso priemonėmis. Ypatingas dėmesys skiriamas ryšio užmezgimui, atvirumo, pasitikėjimo skatinimui. Interviu metu naudojami aktyvaus klausymo metodai, taip kuriant supratingą, priimančią atmosferą, padedama įsivardinti, laikomasi kiekvieno dalyvio konfidencialumo ir neatskleidžiami asmeniniai duomenys (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, Kardelis, 2017). Šių principų buvo laikomasi viso tyrimo metu, o gauti duomenys naudojami tik baigiamojo darbo rengimui.

Tyrimo ribotumas galimas dėl tyrėjos patirties stokos. Tam, kad interviu vyktų sklandžiai reikia įgūdžių pokalbio organizavime ir moderavime, pasitikėjimo ir žinių tiriamoje temoje. Tyrime buvo naujumo elementas, kadangi tokia tema buvo beveik nenagrinėta, o kiti tyrimai nagrinėjo panašią temą, bet iš vadovo, o ne pavaduotojo perspektyvos.

## 2.2. Tyrimo rezultatai

Siekiant įvertinti pavaduotojo ugdymui veiklos ypatumus, organizuojant ugdymo procesą mokykloje, tyrimo metu, buvo užduoti klausimai susiję įvairiais pavaduotojų darbo aspektais, pradedant nuo reikalavimų šiam darbui atlikti, teisinio reglamentavimo, pareigų paskirstymo ir iššūkių su kuriais yra susiduriama kasdien. Analizuojant pusiau struktūruoto interviu duomenis, buvo laikomasi turinio analizės nuoseklumo etapų. Pakartotinai skaitant, analizuojant ir koduojant interviu metu gautus duomenis, išryškėjo trys bendros pokalbių tematikos:

- Pavaduotojo ugdymui administracinis vaidmuo
- Pavaduotojo vaidmuo užtikrinant mokyklos ir jos bendruomenės gerovę
- Pavaduotojo vaidmuo valdant pokyčius ir laiką

Gilinantį kiekvienos iš jų turinį, galutiniam tyrimo etape buvo išskirtos 9 kategorijos, o šios išskaidytos į 39 subkategorijas.

### 2.2.1 Pavaduotojo ugdymui administracinis vaidmuo

Atliekant tyrimą buvo siekiama atskleisti pavaduotojų ugdymui vaidmenį, kuris pirmiausia matomas pagal formaliąsias pavaduotojų ugdymui pareigas. Tyrimo duomenų analizės metu išryškėjo, kad pavaduotojo ugdymui veikla pirmiausia stebima kaip vieno iš mokyklos vadovų atliekant administracines funkcijas. Visa tai prasideda nuo formalių reikalavimų šių pareigų atlikimui, valdymo struktūros, vadovo ir pavaduotojo saveikomis bei konkrečiomis pareigomis ir su tuo susijusiomis atsakomybėmis. Pastarųjų tyrimo metu buvo išskirta net keturios (žr. 8 lentelę), kurios išskirtos kaip kategorijos: *reikalavimai darbui, valdymo struktūra, vadovo ir pavaduotojo sąveika, pareigos*, o tada išskaldytos į subkategorijas.

Akivaizdu, kad pirmoji kategorija *Reikalavimai darbui*, yra ypatingai svarbi, nes tai daro įtaką pavaduotojų darbo pradžiai ir jų pačių keliui iki šių pareigų. Skirtingas savo patirtis šioje situacijoje akcentuoja informantai: „*Pasiūlė man šias pareigas...*“ (A4), „*Dalyvau konkurse*“ (A4), Dėl šių ir kitų, lentelėje (žr. 8 lentelę) minimų informantų teiginių, buvo išskirtos subkategorijos: *kelias iki šių pareigų, reikalingi įgūdžiai, teisinis pavaduotojo pareigų reglamentavimas, konkursas, nuolatinis mokymasis, metiniai uždaviniai*.

8 lentelė. Reikalavimai darbui

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
Reikalavimai darbui	Kelias iki pareigų	„Pasiūlė man šias pareigas...“ (A4) „Nes jaučiau, kad galėčiau prisidėti prie naujos komandos.“ (A2) „Jaučiau tokį poreikį į mokyklą <...> išmokinti, pabūti lyderiu.“ (A1) „Kadangi esu informatikos mokytojas, tai nuo ko prasidėjo. Tai mano pažįstamų informatikų, tai daug tapo pavaduotojais ugymui.“ (A4)
	Reikalingi įgūdžiai	„Nuo pirmos dienos mokykloje pati neturinti jokios jokios visiškai patirties.“ (A3) „Mano likime taip atsitiko, kad gal tada nebuvo ant tiek griežti reikalavimų.“ (A3) „Turėjau trečią vadybinę kategoriją, kol nenuėmė, dabar pasikeitė reikalavimai, tai nėra tų kategorijų.“ (A1)
	Teisinis pavaduotojo pareigų reglamentavimas	„Nėra taip aišku kas tas pavaduotojas, ir yra niekas, taip gaunasi mūsų įstatyminėje bazėje, nes vadovas yra aprašytas konkrečiai, kas yra mokytojas yra konkrečiai.“ (A2) „Švietimo įstatymas ir įstatymai. Aišku, yra ten pareigybės aprašymas ir kitus, kita struktūra.“ (A4)
	Konkursas	„Dalyvau konkurse.“ (A4) „Buvo pokalbis, buvo testavimas, dokumentų pažinimas ir įstatymų, organizacinių dokumentų išmanymas.“ (A4)
	Nuolatinis mokymasis	„Galbūt dirbu septintus metus, bet neprisimenu.“ (A2) „Dirbu labai daug metų.“ (A3) „O iš vadovo pusės man dar tenka daug ką pasimokyti.“ (A2) „Galbūt išmokti pasakyti kai kuriems kolegoms kol kas, ne, neturiu laiko, galime truputėlį vėliau.“ (A2) „Kartu ir mokiausi, kartu ir vadovavau.“ (A3)
	Metiniai uždaviniai	„Žinom, sakykime, savo vadovo metinius uždavinius. Ir mes, kai turim savo metinius uždavinius, mes kai kurios metinius uždavinius turime bendruos.“ (A2) „Ir mes puikiai žinom, sakykime, kad turim tą, tą, tą pasiekti.“ (A2)

Kalbant apie informantų tapsmą pavaduotojais, dažnai tą nulėmė kito žmogaus įtaka, informantai mini, kad buvo pastebėti, jiems pasiūlė šias pareigas: „Pasiūlė man šias pareigas...“ (A4), atsilaisvino vieta arba pavaduotojais tapo specialistai, kurių tuo metu labai trūko: „Kadangi esu informatikos mokytojas, tai nuo ko prasidėjo. Tai mano pažįstamų informatikų, tai daug tapo pavaduotojais ugymui“ (A4), „Tiesiog išėjo viena pavaduotoja, nebuvo kam vaduoti“ (A3) arba patys pastebėjo, kad gali būti naudingi šiose pareigose, besikeičiant komandai „Nes jaučiau, kad galėčiau prisidėti prie naujos komandos“ (A3). Tam, kad taptų pavaduotojais, jie turėjo atitikti tam tikrus reikalavimus „Turėjau trečią vadybinę kategoriją <...> dabar pasikeitė reikalavimai, tai nėra tų kategorijų“ (A1), išmanyti įstatymus, teisės aktus „Buvo pokalbis, buvo testavimas, dokumentų pažinimas ir įstatymų, organizacinių dokumentų išmanymas“ (A4), reikėjo atitikti tam tikrus išsilavinimo reikalavimus, dalyvauti konkurse kur buvo tikrinamos žinios. Informantai teigė, kad pačioje darbo pradžioje neturėjo darbo patirties, tačiau jautė, kad

gali šį vaidmenį atlikti. Jie mokėsi praktikoje, kartu dirbdami ir vadovaudami „O iš vadovo pusės man dar tenka daug ką pasimokyti“ (A2), „Kartu ir mokiausi, kartu ir vadovavau“ (A3). Mokėsi kartu su mokykla „...man dar tenka daug ką pasimokyti“ (A2) , „Kartu ir mokiausi, kartu ir vadovavau“ (A3) , mokosi nuolat ir taip sukaupė ilgametę darbo patirtį „Dirbu labai daug metų“ (A3). Pavadootojo veikla glaudžiai susijusi su metinių mokyklos uždavinių įgyvendinimu ir jie dalyvauja formuojant bendrus tikslus, kartu su vadovu siekia jų įgyvendinimo: „Mes puikiai žinom, kad turim tą, tą, tą pasiekti“ (A2).

Antroji kategorija *Valdymo struktūra*, kuri apima vadovų tarpusavio pasidalinimą pareigomis, jų vaidmenų skirtumus, pareigų skirtumus, ir pavadootoją kaip artimesnį mokytojams asmenį (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. *Valdymo struktūra*

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
<i>Valdymo struktūra</i>	<i>Vadovai tarpusavyje pasidalina pareigomis</i>	„Dalinamės darbu.“ (A1) „Mes esame tryse, esame atsakingi už skirtingus koncentrus.“ (A2) „Direktorius labai pasikeitė savo, pasiteikė savo komandą ir leidžia kiekvienam pabūti lyderiu.“ (A2) „Savarankiškas tai arba pagal pareigas. Tokie dalykai kaip pamokų paskirtimas, arba valandų paskirtimas, arba ten kabinetų paskirtimas, arba dakar nors tai jau vadovas paskiria savo nuožiūra.“ (A4)
	<i>Vadovas paskirstė pareigas pagal asmenines savybes</i>	„Pasiūlė kiekvienam būti atsakinga už tam tikrą sritį, ir ji stebėjo mūsų asmeninės ypatybes. Jis daug žino, girdi iš kitų, stebėjo mūsų gebėjimus, tas, kur yra gabesnis kokioje vietoje, ir pagal tai skirstė pati.“ (A2) „Va taip pagal asmenines ypatybes mes buvom išdalinti į tam tikras sritis.“ (A2)
	<i>Vaidmenų skirtumai</i>	„Turi direktorė savo funkcijas, turiu aš savo funkcijas.“ (A1) „Popamokinė tai yra mano dalis, aš už tai atsakinga. Kita pavadootoja per daug nesikiša.“ (A3) „Kažkada, aišku, buvo, kad direktorius tai viršininkas ir visi klauso.“ (A4) „Bendriai vadovo ir pavadootojų, tai kaip aš jau ten, savo paskirtą dalį ir viskas.“ (A4) „Administratorius.“ (A4)
	<i>Mokytojai kreipiasi į pavadootojus</i>	„Yra dalis mokytojų, kurie mieliau bendrauja su pavadootojais. Taip, kad ten smulkmena, kurį tikrai, tikrai galima išspręsti be direktoriaus.“ (A2) „Tai tikrai mokytojai linke labiau ateiti pas pavadootojus.“ (A2)

Kiekvienoje mokykloje, priklausomai nuo mokinių skaičiaus yra skirtinga vadovų komanda ir tai lemia kokią pareiginių funkcijų dalį kiekvienas iš jų aprėps. Informantai pabrėžia, kad kiekvienas administracijos narys turi savo pareigybės aprašymą, kuriame pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą, įvairius teisės aktus ir įsakymus bei mokyklos nuostatus yra padalintos jų funkcijos. Per savo darbo metus informantams

teko susidurti su skirtinga vadovų komanda, o tuo pačiu keitėsi ir pareigų pasiskirstymas. Informantai teigia, kad mokykla, o tuo pačiu direktorius paskirsto atsakomybių sritis, tai patvirtina teiginiai: „*Kai keitėsi direktorė, pasikeitė mūsų vaidmenys. Anksčiau aš buvau atsakinga už specialiųjų poreikių mokinius, dabar už tai atsakinga direktorė.*“ (A2), „*Savarankiškas tai arba pagal pareigas. Tokie dalykai kaip pamokų paskirstymas, arba valandų paskirstymas, arba ten kabinetų paskirstymas, arba dar kas nors tai jau vadovas paskiria savo nuožiūra.*“ (A4). Mokyklos vadovas stebi kiekvieno pavaduotojo savybes, paskirsto darbus ir dažnai pagal paskirstymą perduoda atsakomybę pavaduotojui, taip patvirtina teiginiai: „*...nedalyvavo, susirinkimuose visai nedalyvavo.*“ (A1). Kiekvienas turi sau priskirtas funkcijas: „*Turi direktorė savo funkcijas, turiu aš savo funkcijas.*“ (A1) ir stengiasi nesikišti į kolegų atsakomybių sritis.

Analizė atskleidė vadovų ir pavaduotojų vaidmenų skirtumus organizuojant mokyklos veiklą ir ugdymo procesą. Informantai teigė, kad jie yra arčiau mokytojų, viską mato ir girdi, rūpinasi ugdymo proceso organizavimu, o vadovas rūpinasi bendra mokyklos veikla, pavaduotojas yra mokyklos administracijos dalis, kuri turi artimesnį ryšį su mokytojais: „*Tai tikrai mokytojai linkę labiau ateiti pas pavaduotojus.*“ (A2).

Trečioji kategorija *Vadovo ir pavaduotojo sąveika* apima įvairius pavaduotojo ugdymui ir mokyklos vadovo bendro darbo aspektus: ugdymo proceso organizavimą, informacijos perdavimą, sprendimų priėmimą, tarpusavio komunikaciją (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Vadovo ir pavaduotojo sąveika

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
<i>Vadovo ir pavaduotojo sąveika</i>	<i>Pavaduotojai organizuoja ugdymo procesą</i>	<p>„<i>Tai yra tas pavaduotojas, tai yra ta grandis tarp to buvusio mokytojo, sakykime, ir dar, kuris tikrai yra išitraukęs į tą ugdymo proceso, nes direktoris dažniausiai būna išitraukęs į tą jau daugiau, į tą vadovavimą, į tą administracinę dalį, į tos teisinius procesus kažkokius, į tos finansinius procesus, jis yra truputėlį atitrukęs.</i>“ (A2)</p> <p>„<i>Yra nuo ugdymo pabėgusi direktore, bet ašku orientuojasi, kas vyksta. Kaip buvusi pavaduotoja, žino kas kokie procesai yra, bet jau ten ji stipriai šito proceso ir kaip ir nekontroliuoja.</i>“ (A2)</p> <p>„<i>Labiau pavaduotai ugdymo procesą, taip organizuoja.</i>“ (A1)</p>
	<i>Pavaduotojas perduoda informaciją vadovui</i>	<p>„<i>Taip, aš teikiu siūlymus, o direktorė tvirtina. Yra užklasinė veikla, neformaliojo ugdymo veiklos, pavyzdžiui, ugdymo karjerai. Aš teikiu, bet tvirtina direktorė.</i>“ (A1)</p> <p>„<i>Vis tiek kiekvienas dokumentas turi būti pateiktas direktorei patvirtinimui.</i>“ (A1)</p> <p>„<i>Tada pavaduotojas arba prižiūri, darbo gupės, arba komisijos veiklą arba vadovas savo įsakymu paskyrė.</i>“ (A4)</p>

		<p>„Nes būna taip, kad pavaduotojai truputėlį daugiau žino negu pats vadovas.“ (A2)</p> <p>„Iš tos pūstos tai tikrai mes stengiamės, kaip sakot, čia neuždengti, o sumažinti našta vadovui.“ (A2)</p>
	Bendrai priima sprendimus	<p>„Susitarimai yra tikrai nuleisti vadovo.“ (A2)</p> <p>„Tai vadovas atsiranda tada, kai atsiranda neišspręsdžiamas ginčas.“ (A2)</p> <p>„Taip tada vis tiek sprendimai mano yra, bet supažindinama ir direktorė su tuo.“ (A1)</p> <p>„Priimu sprendimus, bet mes visą laiką aptariam.“ (A1)</p> <p>„Mes derinam visus savo žingsnius, na gal jau ne visus, ten jau smulkmenas, gal kažkurią jau ten savarankiškai, bet šiaip tokius esminius dalykus darinam su direktore visada.“ (A3)</p>
	Reguliariai komunikuoja	<p>„Turime dešimt minučių tokią bendrą susirinkimą, kiekvieną dieną &lt;...&gt; ir mes kalbame apie tą bendrą dieną ir pagal kiekvienas pasako apie savo gal tokią darbotvarkę, tos dienos darbotvarkę.“ (A1)</p> <p>„Visada, vieną kartą per savaitę susitikti, taip vadinasi, tai tas direkcinis pusvalandinis pasitarimas ir pasipasakoti greitai, kas vyksta mokykloje. A2 Irgi visą informaciją šiaip sužino dažniausiai, dažniausiai sužino tik iš pavaduotojų.“ (A2)</p> <p>„Ir kai visi vadovai vienodai vieningai pasikalba, kai visi vienodai išgirsta informaciją. Tada tai yra tobulybė.“ A2</p>

Kaip jau buvo aptarta dalyje apie pavaduotojo vaidmenį mokyklos valdymo struktūroje, pavaduotojas labiau už vadovą praktiškai organizuoja ugdymo procesą, o vadovas stebi: „Yra nuo ugdymo pabėgusi direktore, bet aišku orientuojasi, kas vyksta. Kaip buvusi pavaduotoja, žino kas kokie procesai yra, bet jau ten ji stipriai šito proceso ir kaip ir nekontroliuoja.“ (A2). Informantai teigia, kad visa komanda sąveikauja organizuojant mokyklos darbą, kiekvienas turi žinoti kas vyksta ir yra suformuota informacijos perdavimo seka, kuri yra susijusi su mokyklos valdymo struktūra. Pavaduotojas teikia siūlymus, rengia dokumentus, planuoja renginius ir kt., yra tokia pirma grandimi, o vėliau apdorotą informaciją perduoda vadovui, kuris turi tai patvirtinti. Mokyklos darbas vyksta taip, kad įvairūs sprendimai yra priimami kai sprendimų priėmimo procesas mokykloje vyksta bendradarbiaujant su vadovu, tačiau egzistuoja ir tam tikra pavaduotojų savarankiškumo erdvė. Esminius sprendimus dažniausiai inicijuoja arba patvirtina direktorius, ypač kai kalbama apie strateginius susitarimus, ginčų sprendimą ar renginių organizavimą. Nors darbuotojai gali priimti sprendimus patys, jie dažnai juos derina su vadovu arba bent jau informuoja apie priimtus sprendimus. Tai rodo, kad mokykloje veikia dalinai decentralizuota sprendimų priėmimo sistema, kurioje dera pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas ir aiški atsakomybės hierarchija.

Vyksta tarpusavio komunikacija - kasdieniniai arba savaitiniai direkciniai pokalbiai: „Turime dešimt minučių tokią bendrą susirinkimą, kiekvieną dieną <...> ir mes kalbame apie tą bendrą dieną ir pagal

kiekvienas pasako apie savo gal tokią darbotvarkę, tos dienos darbotvarkę.“ (A1), „Visada, vieną kartą per savaitę susitikti, taip vadinasi, tai tas direkcinis pusvalandinis pasitarimas ir pasipasakoti greitai, kas vyksta mokykloje.“ (A2), kurių metu vadovai susitinka, bendradarbiauja, aptaria svarbiausius darbus, pasidalina užduotimis ir aptaria darbotvarkę. Kasdieniai trumpi susitikimai ir savaitiniai direkciniai pasitarimai padeda palaikyti ryšį, koordinuoti veiklas ir užtikrinti, kad visi vadovai būtų informuoti apie tai, kas vyksta mokykloje, nes kai kuriais atvejais pavaduotojai būna geriau informuoti nei pats vadovas.

Ketvitoji kategorija *Pareigos*, pagal informantų atsakymus išgrynintos subkategorijos apimančios pavaduotojų pareigas (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Pavaduotojo ugdymui pareigos

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
<i>Pareigos</i>	<i>Tvarkaraščių sudarymas, koregavimas. Pavadavimai</i>	„Užsiimu tvarkaraščiais, registrais ir vat, pamokų organizavimu.“ (A4) „Tvarkaraštį rengiu, bet ko, bendrą tvarkaraštį, neformaliojo ugdymo tvarkaraštį rengiu, konsultacijų tvarkaraštį rengiu. Dabar pas mane kaba dar klasių valandėlių tvarkaraštis, neformaliojo išvietimo, būdėjimo grafiką rengiu ir paskui šiandien čia direktorei.“ (A1) „Aš rengiu mėnesio veiklos planą, tą bendrą.“ (A1) „Mano atsakomės, žinote, pavadavimai tai mano atsakomybė.“ (A4)
	<i>Tinkamo mokyklos darbo užtikrinimas</i>	„Esame atsakingi už tam tikras papildomas veiklas gimnazijoje.“ (A2) „Atsakingas už visas praktiškai domenų bazės, elektronines, visas įmanomas elektroninis dienynus, sakykime.“ (A2) „Tai mano darbas, kad mokyklai dirbtų kuo geriau.“ (A4) „Atsakingas už visas praktiškai domenų bazės, elektronines, visas įmanomas elektroninis dienynus, sakykime.“ (A2)
	<i>Teisinis reglamentavimas. Dokumentai.</i>	„Laikui bėgant, matant, ko reikalauja auditas, ko reikalauja įstatymas, teko susivokti, kad to būtent viso šito dalyko ir reikia.“ (A3) „Teorija yra dokumentai, kuriuos mes žinom, skaitom ir stengiamės dokumentais naudojantis ir dirbti, bet yra ir gyvenimas.“ (A3)
	<i>Vadovavimas komandoms</i>	„Kaip tik rašiau, vadovavau strateginio plano kūrimo grupei. 2025–2029 metų planą kūrėme beveik metus, direktorė koordinavo, bet aš organizavau visą darbą.“ (A1) „Buvau pirmininkė grupės, nu ir buvo dar nariai, koordinavo darbą direktorė, bet viską vykdėmės, nu, kaip aš organizavau visą darbą.“ (A1) „Ir kiekvienas iš mūsų, aišku, kūrvoja tam tikrą metodinį grupę.“ (A2) „O taip dirbame per mokytojų tarybą ir per mokyklos tarybą...“ (A2) „Aš kuruoju irgi klasės vadovus.“ (A3)

Tyrimo duomenys parodė, kad pavaduotojai apima platų spektrą pareigų, jų darbe didelis dėmesys ir resursai yra skiriami tvarkaraščių sudarymui ir koregavimui. Darbas prasideda dar prieš mokslo metus „Praktiškai, sakykim, taip, tvarkaraštis jau padarytas prieš mokslo metus.“ (A4), bet tuo pačiu tai

nesibaigiantis kasdienis darbas, kurį reikia atlikti greitai ir kokybiškai. Informantai savo atsakymuose minėjo, kad pagal susitarimą nuo ankstauro ryto gauna informaciją apie kokio nors mokytojo negalėjimą atvykti į darbą ir tada pavadootojai turi ieškoti sprendimų, kaip užtikrinti ugdymo proceso tęstinumą ir organizuoti mokytojo pavadoavimą. Be tvarkaraščio rengia ir kitus planus: neformaliojo ugdymo, konsultacijų, klasės valandėlių tvarkaraščius ir budėjimo grafiką. Tyrimo atsakymai parodė, kad pavadootojai yra atsakingi ir užtikrina tinkamą mokyklos darbą. Jie prižiūri įvairias sistemas mokykloje, duomenų bazes ir el.dienynus. Laikui bėgant, kai įgauna daugiau patirties, kaip tinkamai rengti dokumentus ir prižiūrėti tvarkingą mokyklos darbą. Informantai minėjo, kad be viso teisinio reglamentavimo, kuriuo jie kasdien remiasi, yra susiduriama su netikėtumais, kurie gali pakoreguoti darbą: „*Teorija yra dokumentai, kuriuos mes žinom, skaitom ir stengiamės dokumentais naudojantis ir dirbti, bet yra ir gyvenimas.*“ (A3). Kaip dar vieną pavadootojų pareigą, informantai išgrynina dalyvavimą mokyklos vadovavime. Jie dalyvauja visų mokyklose esančių darbo grupių darbe, dažnai kuruoja jas, organizuoja ir vadovauja jų darbui.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad pavadootojai ugdymui bendrojo ugdymo mokyklose yra atsakingi už mokyklos veiklą, bendruomenės savijautą ir ugdymo proceso organizavimą – apie tai plačiau kitame skyriuje.

### **2.2.2 Pavadootojo vaidmuo užtikrinant mokyklos ir jos bendruomenės gerovę**

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad pavadootojai ugdymui mokyklose atlieka itin svarbų vaidmenį užtikrinant ne tik sklandų ugdymo proceso organizavimą, bet ir visos mokyklos bei jos bendruomenės darnų funkcionavimą, kaip teigia vienas iš informantų: „*Vadovimas yra bendrai ugdymo proceso organizavimas. Tai yra svarbiausias dalykas, mano prioritetas.*“ (A3). Remiantis informantų įžvalgomis, išskirtos dvi pagrindinės pavadootojų veiklos sritys, kurios išskirtos kaip kategorijos: *ugdymo proceso valdymas ir mokyklos bendruomenės gerovės užtikrinimas* (žr. 12 lentelę). Šios kategorijos atspindi ne tik formalią atsakomybę, bet ir nuolatinį bendradarbiavimą, kontrolės bei informacijos sklaidos užtikrinimą.

Pirmoji kategorija tai *ugdymo proceso valdymas*, kuri atsiskleidė pagal tyrime dalyvavusių pavadootojų ugdymui atsakymus, kuriuose jie aiškino kokius veiksmus atlieka mokykloje. Buvo pabrėžiama, kad užtikrinant tinkamą mokyklos funkcionavimą reikia atlikti pagrindines vadybos

funkcijas: *organizuoti, planuoti, skatinti, bendradarbiauti, bendrauti ir perteikti informaciją, prižiūrėti ir kontroliuoti*, o tą patvirtinantys teiginiai pateikiami lentelėje (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Ugdymo proceso valdymas

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
Ugdymo proceso valdymas	Ugdymo proceso organizavimas	<p>„Taip, savarankiškai priimu sprendimus ir dėl vadavimo pamokų, ir dėl neformalaus ugdymo, ir dėl sporto renginių, ir dėl konsultacijų, pagalbos mokiniams vykdymo.“ (A1)</p> <p>„Tam, kad darbas būtų organizuotas ir įvykdytas laiku, reikia labai tinkamai organizuoti darbą.“ (A1)</p> <p>„Švietimo įstatymas mums labai rūpi, jis yra reikalingas. Ir viskas, kas ateina, dar iš švietimo skyriaus mums ateina. Viskas suplaukia, tai vadinasi pagrindiniu yra ugdymo planas.“ (A2)</p> <p>„Vadovimas yra bendrai ugdymo proceso organizavimas. Tai yra svarbiausias dalykas, mano prioritetas.“ (A3)</p>
	Planavimas	<p>„Ugdymo planas yra adaptuojamas į mūsų mokyklą.“ (A2)</p> <p>„Kiekvienas iš mūsų puikiai žino veiklos planą gimnazijos ir strateginį planą orientuojasi. Mes tikrai vadovaujamės juo.“ (A2)</p> <p>„Yra metinis tas veiklos planas, bet yra ir mėnesio planai. Mes kiekvieną mėnesį suderinėjame dar papildomą planą.“ (A3)</p> <p>„Gimnazijų yra strateginė planavimo grupė ir kartu, tai, strateginė plano vykdymų.“ (A4)</p> <p>„Strateginė grupė gali ateiti bent kuris norintis mokyti. Tai visada būna direktorius, būna pavalduočiai. Visada yra sveikitina, jeigu norėtų ateiti metodinių grupių nariai.“ (A2)</p>
	Lyderystės skatinimas	<p>„Taip, organizuojamas susirinkimas ir metų pradžioje, pavyzdžiui, yra pasakoma, kad rašysim strateginį planą, rašysim ugdymo planą, rašysim veiklos planą, kas nori dalyvauti. Jeigu yra savanorių, tai įrašome į grupę.“ (A1)</p> <p>„Ir tokių lyderių mokyklų susirinko labai daug.“ (A2)</p>
	Kontrolė ir priežiūra	<p>„Mes tikrai sėdame, mes kažką kiek laiko susėdame ir tikrai pasižiūrime, kokios veiklos yra atliktos pilnai, kokios yra atliktos iš dalies ir kurių veiklų nepalėtėme.“ (A2)</p> <p>„Priklauso auditavimas, gimnazijos veiklos įsivertinimas, tai tikrai daug laiko atima. Ir klausimai nusirašyti, ir ataskaitas rašyti, ir tuos ataskaitų rašymus tai irgi didelis darbas, nes tenka surinkti labai daug domenų.“ (A2)</p> <p>„Yra žmogus, kuris prižiūri ir taip pat atsakome, kad kontroliuoja.“ (A4)</p> <p>„Ką mes stebim, ką kontroliuojam, ką galbūt vizituojam.“ (A3)</p>
	Bendradarbiavimas	<p>„Čia ne kontrolė, kad taip patys darykit, o aš pažiūrėsiu. Taip, tai darome dabar kartu.“ (A4)</p> <p>Tu turi bendradarbiauti ir su mokytoju, ir su mokiniais, ir su pačiu direktoriumi, ir net su tėvais.“ (A1)</p> <p>„Aš vadinčiau gal savę, gal partnerę, gal kartu einantį šalia, būnantį, palaikantį ir kartu sprendžianti, nes prižiūrėt, ką prižiūrėt.“ (A3)</p>
	Informacijos perteikimas bendruomenei	<p>„Pirmiausia yra TAMO dienynas, el. laiškai, bet labiausiai naudoju Messenger grupes. Ten greičiausiai galima pranešti apie pokyčius.“ (A1)</p> <p>„Greitai parašai ir, na, taip vaikai, supažindinami su pakeitimais.“ (A1)</p> <p>„Kai gavome pranešimą apie mokyklos evakuaciją, viską iš karto suorganizavome per Messenger grupę, kad tėvai greitai žinotų, kur paimti vaikus.“ (A1)</p> <p>„Tai čia yra bendras mūsų toks susitarimas, kad mokytojai rašo arba skambina į telefoną.“ (A4)</p> <p>„Mokėti ištransliuoti informaciją. Ir antras dalykas, patikti informaciją laiku.“ (A2)</p>

Pavadootojams kasdieniniame savo darbe tenka prisiimti vadovo vaidmenį: „<...> tenka pabūti ir vadovo vaidmenyje.“ (A2), tai apima sprendimų priėmimą dėl įvairių ugdymo aspektų, įskaitant pamokų pavadavimą, neformalų ugdymą, konsultacijas, renginius. Informantai patvirtino: „*Taip, savarankiškai priimu sprendimus <..>*“ (A1). Informantai teigė, kad savo darbe jie kuria, o vėliau remiasi strateginiu ir metiniu gimnazijos veiklos planais, mėnesio planu: „*Yra metinis tas veiklos planas, bet yra ir mėnesio planai. Mes kiekvieną mėnesį sudarinėjame dar papildomą planą.*“ (A3), teigiama, kad realybėje dažnai tenka prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, tačiau bet koku atveju planas reikalingas norint išvengti chaoso. Pavadootojai ugdymui dalyvavę šiame tyrime suburia, informuoja ir įtraukia mokytojus į planavimo grupes ir skatina jų aktyvumą: „*Pas mus daug labai mokytojų lyderių, tikrai labai daug, ir kiekvienas turi savo viziją...*“ (A1), siekiama pasidalinti darbu, skatinti kitus atskleisti savo potencialą. Tuo pačiu vykdo nuolatinį bendradarbiavimą su visa mokyklos bendruomene: „*Tu turi bendradarbiauti ir su mokytoju, ir su mokiniais, ir su pačiu direktoriumi, ir net su tėvais.*“ (A1), o kad komunikacija vyktų kokybiškai, pavadootojas turi greitai perduoti apdorotą informaciją. Labai svarbu tinkamai perduoti naujienas, kad visi viską gerai ir vienodai suprastų. Informacijos perdavimas yra neatsiejama vadybos dalis, ypač šiuolaikinėje skaitmeninėje aplinkoje. Informantai nurodė, kad komunikacija dažniausiai vykdoma per elektronines priemones: „*Pirmiausia yra TAMO dienynas, el. laiškai, bet labiausiai naudoju Messenger grupes. Ten greičiausiai galima pranešti apie pokyčius.*“ (A1). Informacijos sklaida vyksta ne tik tarp mokyklos darbuotojų, bet ir su mokinių tėvais – ypač krizinių situacijų metu (pvz., evakuacija). Šalia komunikacijos, informantai pabrėžė, kad per įvairius veiklos reflektavimo mechanizmus – susirinkimus, pamokų stebėjimus, auditus, ataskaitų rašymą: „*Mes tikrai sėdame, kas kiek laiko susėdame ir tikrai pasižiūrime, kokios veiklos yra atliktos pilnai, kokios yra atliktos iš dalies ir kurių veiklų nepalietėme*“ (A2) vykdo ugdymo proceso kontrolę ir priežiūrą. Pavadootojai įsitraukia į įsivertinimo, audito, pamokų stebėjimo procesus, užtikrindami kryptingą ugdymo veiklų įgyvendinimą.

Antroji kategorija - *mokyklos gerovės užtikrinimas*, kuri yra padalinta į 4 subkategorijas: *orientacija į mokinio gerovę, darbas mokyklos labui, pavadootojų, mokytojų ir kitų specialistų sąveika, pavadootojas kaip psichologas*. Lentelėje (žr. 13 lentelę) yra pateikiami patvirtinantys teiginiai. Pavadootojai kasdien atlieka veiksmus, kurie tiesiogiai daro įtaką visai mokyklos bendruomenei.

13 lentelė. Mokyklos gerovės užtikrinimas

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
Mokyklos gerovės užtikrinimas	Orientacija į mokinio gerovę	„Mano darbe svarbiausia yra mokinys.“ (A3) „Stengtis, kad tie mokiniai nebabėgtų, norėtų ateiti mokytis ir kad jau būtų kuo daugiau.“ (A3) „Kiekvienas mokinys, kaip auksas, auksovertės.“ (A3) „Galima žmonės įtikinti, pabūnant per atviras pamokas, pasipasokoti savo patirtį ir įtikinti kitus, kad galima to pasinaudoti.“ (A2)
	Darbas mokyklos labui	„Irgi viską reikia padaryti ir spėti.“ (A1) „Nu aš mums ugdymas rūpi Tai ir veikla pagal ugdymo tada atsiranda papildomai.“ (A2) „Įtikinti, kad jeigu jis nieko nedarys, tai jis ir rezultatų neturės.“ (A2) „Nes kitaip, mes neturėsime tos gimnazijos. Reikia parodyti savo darbą ir viskas. A1 „Tu turi surasti mokinį ir tu turi vos ant galvos ten stovėti.“ (A3)
	Pavadotojų, mokytojų ir kitų specialistų sąveika	„<...> pas mus yra reglamentuota tvarkoje dėl ir mokinių elgesio ir dėl įvairių konfliktų, kad jeigu kas nors atsitinka, tai jau pavaduotojas tai yra trečioje vietoje, pavyzdžiui, dėl elgesio.“ (A1) „Su įtraukiuoju ugdymu, tai tada jau pagalbos mokinių specialistai dirba, padeda mokytojams kaip ir įtraukti mokinius į tą ugdymo procesą. Na ir čia viskas pagal situaciją.“ (A2) „Tai klasės vadovas, jeigu klasės vadovas negali, tai socialinis pedagogas, o jeigu jau abudu negali, tai tada jau kreipiamasi pavaduotoją ugdymui.“ (A1) „Bet dabar atsirado ir socialiniai pedagogai, irgi labai daug padeda ir dirba.“ (A1)
	Pavaduotojas kaip psichologas	„Nes psichologo mes neturim, tai tenka ir psichologo vaidmenį kartais prisimti.“ (A3) „Keitimas, nuraminimas, kad viskas gerai, ramini žmogų, kad viskas, nepergyvenk dėl darbo, viską darom, kad tau būtų dabar geriau.“ (A1) „Pradedame galvoti, kaip nuraminti tėvus, kaip pakalbėti su mokytojais, nuraminti, kad viskas bus gerai, bandom ir tikrai vis įveiksim.“ (A1) „Kiekvieną dieną ateina daugybė mokytojų, nu, tikrai ne pasiskusti, bet pasikalbėti.“ (A2)

Išanalizavus informantų pasisakymus matome, kad jie daug dėmesio skiria mokinio gerovei. Ne vienas iš jų pabrėžė, kad „Mano darbe svarbiausia yra mokinys.“ (A3), o kiekvienas vaikas – „<...> mokinys, kaip auksas, aukso vertės.“ (A3). Pavaduotojams svarbu, kad mokiniai norėtų eiti į mokyklą, nesijaustų atstumti, kad būtų sukurta aplinka, kurioje jie galėtų augti, mokytis ir jaustis saugiai. Vienas iš pavaduotojų atvirai kalba, kad jam patinka pats ugdymo procesas, kad per atviras pamokas galima pasidalinti patirtimi, įkvėpti kitus mokytojus. Tačiau pavaduotojai šios atsakomybės neneša vieni. Jie dirba kartu su visa komanda – mokytojais, pagalbos mokiniui specialistais, klasės vadovais. Iš pasisakymų matyti, kad dabar mokyklose keičiasi atsakomybės paskirstymas – jei anksčiau dėl elgesio problemų pirmiausia kreiptasi į pavaduotoją, šiandien pirmasis kontaktas dažnai būna su klasės vadovu ar socialiniu pedagogu. Pavaduotojas įsitraukia tik tada, kai reikia papildomos pagalbos ar sprendimai tampa sudėtingesni. Kartais pavaduotojui ugdymui tenka rūpintis ir emocine pagalba – tiek dėl psichologo

trūkumo, tiek dėl atsirandančio poreikio padėti bendruomenei. Informantai teigė, kad dažnai tenka nuraminti mokytojus, tėvus, pačius mokinius, išklaudyti juos ir padėti. Vienas informantas atvirai pasakė, kad „ <...> psichologo mes neturim, tai tenka ir psichologo vaidmenį kartais prisiimti.“ (A3), nes tokios pagalbos reikia visiems – tiek mokytojams, tiek vaikams.

### 2.2.3 Pavaduotojų vaidmuo valdant pokyčius ir laiką

Pasaulyje, o tuo pačiu ir švietimo sistemoje vyksta nuolatiniai pokyčiai ir pavaduotojams tenka su tuo tiesiogiai susidurti ir reaguoti. Vertinant informantų atsakymus buvo išgrynintos kategorijos: *pokyčiai ir prisitaikymas, ekstremalių situacijų valdymas, darbo organizavimo įgūdžiai*. Toliau kiekviena kategorija su subkategorijomis bus aptartos plačiau.

Pirmoji kategorija – *pokyčiai ir prisitaikymas*, tiesiogiai parodo kas turi tiesioginę įtaką pavaduotojams, kurių tiesioginis vaidmuo yra suvaldyti mokykloje vykstančius pokyčių procesus ir pritaikyti tai savo darbe. Iš šios kategorijos išskirtos subkategorijos *administracinių pokyčių įtaka, reakcija į pokyčius, mokytojų trūkumas*, kartu su informantų teiginiais pateikiamos lentelėje (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Pokyčiai ir prisitaikymas

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
Pokyčiai ir prisitaikymas	Administracinių pokyčių įtaka	„Sistema keičiasi kiekvienais metais, tai aišku, iššūkis didžiulis.“ (A3) „Truputėlį pasikeitė tos jo funkcijos ir pagalba atsirado naujų, tai ir keičiantys na švietimo statymoje, keičiantys tvarkoms, tai ir atsiranda naujų ir tokių kaip ir pareigybių, naujų žmonių mokykloje, kurie padeda ir tada jau keičiasi ir pavaduotojo.“ (A2) „Kai pradėjau dirbti, pavaduotojas buvo atsakingas už tvarkos palaikymą, dabar už tai atsakingi socialiniai pedagogai, o aš turiu daugiau administracinių darbų.“ (A3) „Atsiranda to daugiau tokio rutininio darbo. Kas liečia tokį sudėtingą rutininį darbą, tai yra ataskaitų pateikimas, duomenų surinkimas.“ (A2) „Jau daugiau gali skirti dėmesio administraciniam darbu.“ (A1)
	Reakcija į pokyčius	„Kai tik pradėjau dirbti, kiekviena naujovė mane labai paveikdavo. Dabar ramiau priimu pokyčius, nes žinau, kad viskas išsispręs.“ (A1) „Reikia, tenka skaityti, skaityti laiškus, atsakinėti laiškus, tokios funkcijos daug atsiranda.A2 „Daug labai tų pokyčių ir ta šveitimo sistema mūsų, nu, man jina nelabai patinka, bet nelabai turiu įtakos.“ (A3) „Tai reikėjo prisitaikyti, reikėjo parengti daug aprašų, reikėjo programą parengti iki mokyklinio ugdymo, priešmokyklinio ugdymo naują. Tai vat toks pokytis, o paskui dar buvo iš ministerijos patikrinimas. Toks iššūkis, va tokie iššūkiiai.“ (A1)
	Mokytojų trūkumas	„Vienas didžiausių iššūkiu yra žmonių trūkumas.“ (A1) „Tai labai sunku suderinti, nes yra administracinėje dalyje labai daug darbo.“(A1) „Problema dažniausiai, tai mokytojų trūkumas.“ (A4)

Išanalizavus informantų pasisakymus, akivaizdu, kad švietimo sistemos kaita daro didelę įtaką pavadootojų darbui. Nuolat keičiami teisės aktai ir ugdymo tvarkos verčia pavadootojus nuolat atnaujinti žinias, sekti naujoves bei greitai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Kai kurios atsakomybės, anksčiau priklausiusios pavadootojams (pvz., tvarkos palaikymas), buvo perduotos kitiems specialistams, o pavadootojui teko perimti daugiau administracinių funkcijų: „*Kai pradėjau dirbti, pavadootojas buvo atsakingas už tvarkos palaikymą, dabar už tai atsakingi socialiniai pedagogai, o aš turiu daugiau administracinių darbų.*“ (A3). Taip pat išryškėja tendencija, kad atsiranda vis daugiau rutininio darbo: ataskaitų rengimas, duomenų suvedimas, gaunamos informacijos tvarkymas. Tačiau, pavadootojai teigia turintys nemažai patirties ir tai jiems padeda paprasčiau reaguoti į šiuos pokyčius, o darbo pradžioje pokyčiai kėlė stresą ir neapibrėžtumą. Pokyčiai yra neišvengiami ir nuolatiniai: keičiasi ugdymo planai, mokymo turinys, reikalavimai tvarkaraščiams. Vis dėlto kai kurie informantai kritiškai vertina švietimo sistemą, teigdami, kad dėl nuolatinų reformų mažėja pasitikėjimas ir motyvacija, tačiau, nepaisant šių iššūkių, pokyčiai turi ir teigiamas puses, padeda optimizuoti procesus ir patogiau organizuoti veiklą. Tuo tarpu didelis dėmesys skiriamas mokytojų ir kitų švietimo pagalbos specialistų trūkumo problemai. Dalyviai įvardija, kad tai vienas pagrindinių iššūkių, apsunkinantis ne tik pavadootojų, bet ir visos mokyklos veiklą. Esant nepakankamam specialistų skaičiui, kai kurias funkcijas tenka perimti vadovams, pavyzdžiui, pavadootojams tenka atlikti psichologo ar kitų specialistų vaidmenį. Informantai nurodo, kad dėl blogos profesijos reklamos ir mažo patrauklumo trūksta naujų specialistų. Dėl šios priežasties organizuoti darbą tampa vis sudėtingiau.

*Ekstremalių situacijų valdymas* - antroji šios dalies kategorija, apima *greitą reagavimą* ir tada *skirtingų vaidmenų apėmimą* (žr. 15 lentelę). Iš informantų atsakymų galima spręsti, kad labai svarbiu veiksmu užtikrinant mokyklos stabilumą yra pavadootojų gebėjimas greitai prisitaikyti, veikti daugiakryptiškai ir prisiimti įvairius vaidmenis.

15 lentelė. *Ekstremalių situacijų valdymas*

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
<i>Ekstremalių situacijų valdymas</i>	<i>Greitas reagavimas</i>	<p>„Pavadavimai tai gali būti, kad kažkas skambina iš vakaro, kad jis turės išvykti, arba SMS, arba iš ryto.“ (A4)</p> <p>„Labai baidus atvejis, gal lapkričio mėnesį, man atrodo, gavome laišką, tai reikėjo greitai suorganizuoti visos mokyklos evakuaciją. Irgi ramiai ir visi tvarkingai išeiti už tos mokyklos.“ (A1)</p> <p>„Kai gavome pranešimą apie mokyklos evakuaciją, viską iš karto suorganizavome per Messenger grupę, kad tėvai greitai žinotų, kur paimti vaikus.“ (A1)</p>

	<i>Skirtingų vaidmenų apimimas</i>	<i>„Nuėjau pati pamoką pravedžiau, na ir paskui mokytoja grįžo į darbą.“ (A1)</i> <i>„Sudarinės sąlygas ir pamokas vaduojam kaip ir visur.“ (A3)</i>
--	------------------------------------	---

Analizuojant pavaduotojų pasisakymus, išryškėjo itin svarbus jų vaidmuo užtikrinant mokyklos veiklos tęstinumą net ir labai netikėtose ar įtampos kupinose aplinkybėse. Pavaduotojai tampa tais žmonėmis, kurie turi gebėti reaguoti greitai, priimti sprendimus neturėdami daug laiko apmąstymams ir kartu išlaikyti vidinę ramybę bei profesionalumą. Vienas iš informantų pasakoja apie iššūkį su kuriuo susiduria kone kasdien: *„Pavyzdžiui, šeštą ryto gaunu žinutę, esu ligoninėje, kad neatvyksiu šiandien į darbą.“(A1)*. Tokiomis aplinkybėmis reikia nedelsiant persikirstyti tvarkaraštį, ieškoti pavadavimo galimybių, kartais net pačiam pavaduotojui eiti į klasę ir vesti pamoką: *„Nuėjau pati pamoką pravedžiau, na ir paskui mokytoja grįžo į darbą.“(A1)*, tai rodo, kad jie yra aktyvūs ugdymo proceso dalyviai, pasirengę padėti ten, kur labiausiai reikia. Kartais susiduriama su krizinėmis situacijomis ar kai gresia pavojus mokyklos bendruomenei ir tada pavaduotojai turi parodyti ne tik racionalų reagavimą, bet ir gebėjimą išlaikyti mokyklos bendruomenės ramybę ir saugumą, net esant įtemptai situacijai. Netikėtos situacijos, dažnai įvykstančios anksti ryte ar net paskutinę minutę, reikalauja ne tik techninių sprendimų, bet ir žmogiško jautrumo, gebėjimo palaikyti kolegas, informuoti tėvus ir užtikrinti vaikų gerovę. Pavaduotojai iš tiesų tampa mokyklos „stuburu“ – jie palaiko struktūrą net tuomet, kai viskas aplink svyruoja.

Ne mažiau svarbi yra trečioji šios dalies kategorija - *Darbo organizavimo įgūdžiai*, kuri vertinant aukščiau aptartas dalis, parodo, kaip turi veikti pavaduotojai savo darbe. Buvo kalbėta apie skirtingus pavaduotojų vaidmenis, bet tam, kad jie būtų tinkamai atliekami yra svarbūs tokie elementai - subkategorijos: *laiko valdymas, atsakingas požiūris į darbą, didelis darbo krūvis ir ilgos darbo valandos, o taip pat mokėjimas pasakyti „ne“* (žr. 16 lentelę).

16 Lentelė. Darbo organizavimo įgūdžiai

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
<i>Darbo organizavimo įgūdžiai</i>	<i>Laiko valdymas</i>	<i>„To laiko neužtenka, kad sėsti ir peržiūrėti.“ (A2)</i> <i>„Sunkiausia man tai asmeniškai laikytis dienotvarkės, mokėti ir naudotis laiko ištikliais. Nenukrypti nuo tėmos ir daryti, nesusiplanuoti per daug dienai ir padaryti tą, ką susiplanavau. Antras dalykas – nenešti darbo namo.“ (A2)</i> <i>„Didžiausias iššūkis, tai viską atikti ir greitai.“ (A4)</i> <i>„Kiekvieną dieną suplanuoji, o ji vyksta ne taip kaip suplanavai.“ (A4)</i> <i>„Kai mes nespėjame &lt;...&gt; tai tada būna tas mūsų mechanizmas ir sutrinka.“ (A2)</i>
	<i>Atsakingas požiūris į darbą</i>	<i>„Prisideda laiko trūkumas. Nors, na ne, na yra tos darbo valandos.“ (A4)</i> <i>„Irgi užima daug laiko, o norisi kokybiškai atlikti darbą ir kad paskui nieko nebūtų, kad visi vaikai galėtų prisijungti normaliai.“ (A1)</i>

		<p>„Didžiulis darbas tenka surašyti informaciją iš pašto, kas mums tinka, kas netinka.“ (A2)</p> <p>„Kiekvienas atsakingas būtų už savo darbą. Tada viskas vyks labai sklančiai ir gerai.“ (A1)</p> <p>„Jaudinėsi tu, tada tu, sakykime, nemiegi.“ (A2)</p>
	Didelis darbo krūvis	<p>„Ir jau sausio pradžioj mes pradėdam, kiekvieną dieną prisijungiam, kiekvieną dieną peržiūrim, kiekvieną dieną tu turi patvirtinti kažką, kiekvieną dieną parengti protokolus ir taip toliau.“ (A1)</p> <p>„Man tenka vesti labai daug pamokų, nes mes turime problemų su informatikos mokytais.“ (A2)</p> <p>„Tenka daug pamokų, nes direktoriai šiaip apskaitai negali daug turėti pamokų.“ (A2)</p> <p>„Kiekvieną dieną yra skirtinga, nežinai ko gali laukti.“ (A3)</p>
	Ilgos darbo valandos	<p>„Su gyvenimu būna labai įvairiai, nes kartais ir naktimis reikėtų pasidėti, ir jeigu reikia, kartais reikia antros naktės ir iki trečios nakties. Aišku, šitą nemato niekas.“ (A3)</p> <p>„Aš nesu tokia ir mūsų direktoriai irgi, kad tos valandos, tai prasme, nu nėra taip, kad atsidedė tas valandas ten nuo 8 iki 17 ar ten iki kelintos ir tada jau viskas, jau tavo darbas baigtas. Nu, tas mokytojo darbas, jis yra 24 valandas ir šeštadienį ir sekmadienį, nes, nu, yra renginių ir varžybų ir konkursų, kurie vyksta ir šeštadienį ir jam pasiruošti reikia, vadinasi, kažką ir sekmadienį.“ (A3)</p>
	Mokėjimas pasakyti ne	<p>„Nes aš turiu savo planą. Ir neužpyk, kolega, bet šiandien aš tavo nepadėsiu, negaliu.“ (A2)</p> <p>„Nu taip, taip, bet jie kartais pamiršta, kad mes turim savo darbo.“ (A2)</p>

Laiko valdymas pasirodo esąs nuolatinis iššūkis net patyrusiems pavaduotojams. Vienas iš informantų atvirai dalijasi, kad sunkiausia: „ <...> laikytis dienotvarkės, mokėti ir naudotis laiko ištekliais. Nenukrypti nuo temos ir daryti, nesusiplanuoti per daug dienai ir padaryti tą, ką susiplanavau. Antras dalykas – nenešti darbo namo.“ (A2). Vis dėlto, realybė dažnai verčia koreguoti planus ir ne viskas vyksta taip kaip buvo suplanuota ir prie to dar prisideda laiko stygius: „To laiko neužtenka, kad sėsti ir peržiūrėti.“ (A2). Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad nors ir trūksta laiko, vis dėlto jie siekia kokybiško darbo rezultato: „Norisi kokybiškai atlikti darbą ir kad paskui nieko nebūtų, kad visi vaikai galėtų prisijungti normaliai.“ (A1). Atsakomybė apima net ir tokias technines, bet būtinas užduotis kaip informacijos rūšiavimas. Pavaduotojų ugdymui darbe yra kasdieninis spaudimas, kad nuolat reikia kažką atlikti. Be to, kai kuriose mokyklose pavaduotojai prisiima ir perteklinį pamokų skaičių: „Man tenka vesti labai daug pamokų, nes mes turime problemų su informatikos mokytojais.“ (A2), o prie to didelio darbo krūvio prisideda ir ilgos darbo valandos. Pavaduotojų darbas retai apsiriboja formaliai nustatytu darbo laiku: „Kartais ir naktimis reikia pasidėti, ir jeigu reikia, kartais reikia antros nakties ir iki trečios nakties. Aišku, šito nemato niekas.“ (A2). Išvalgos rodo, kad pavaduotojo darbas tęsiasi gerokai už įprasto darbo laiko ribų, įsiliedamas į asmeninį laiką ir reikalaujantis nuolatinio pasirengimo. Pavaduotojo vaidmuo atsiskleidžia nuolatinėje pagalba kitiems, tačiau informantai pabrėžia, kad su patirtimi atsiranda

gebėjimas pasakyti „ne“, kontroliuoti savo laiką ir organizuoti darbą, tyrimo dalyviai pažymi, kad norint išsaugoti savo efektyvumą ir psichologinę gerovę, būtina brėžti ribas. Kaip sako viena dalyvė: *„Nes aš turiu savo planą. Ir neužpyk, kolega, bet šiandien aš tau nepadėsiu, negaliu.“* (A2). Apibendrinant galima teigti, jog darbo organizavimo įgūdžiai – tai esminė pavadootojo kompetencijų dalis, be kurios tampa neįmanoma efektyviai atlikti kitų pareigų. Tinkamas laiko valdymas, atsakomybė, gebėjimas išbūti nuolatiniame krūvyje, ilgos darbo valandos bei mokėjimas išlaikyti ribas – tai kertiniai elementai, kurių reikia, kad pavadootojo veikla būtų tvari ir efektyvi.

## 2.3 DISKUSIJA

Atlikto tyrimo duomenys patvirtina teorinėje dalyje akcentuotus aspektus – pavaduotojo ugdymui veikla mokykloje yra ne tik svarbi, bet ir sudėtinga, reikalaujanti plataus kompetencijų spektro, greitos reakcijos ir strateginio planavimo gebėjimų. Iš esmės Lietuvoje atlikto tyrimo duomenys buvo patvirtinti ir studijų stažuotės į Bolonijos universitetą metu (2025 m. balandžio mėn.). Susitikimuose Italijos švietimo įstaigose su pavaduotojais ugdymui bei privačiuose pokalbiuose ir savo mokyklų pristatymuose akcentavo tas pačias problemas su kuriomis susiduriama ir Lietuvoje.

Atlikto tyrimo metu išryškėjo trys pagrindinės kryptys: administracinio darbo iššūkiai, nuolatiniai pokyčiai švietimo sistemoje ir būtinybė gebėti prisitaikyti prie ekstremalių ar neplanuotų situacijų. Tyrimas patvirtino, kad vadovavimas mokyklai apima ne tik techninius valdymo aspektus, bet ir stiprių socialinių ryšių kūrimą, gebėjimą motyvuoti bendruomenę bei telkti ją bendriems tikslams. Kaip teigia Labanauskas (2024), „šiuolaikinis švietimo vadovas turi gebėti ne tik planuoti ir kontroliuoti veiklą, bet ir būti bendruomenės telkėjas, atviras pokyčiams ir gebantis reaguoti į dinamišką ugdymo aplinką“. Pavaduotojo veikla tiesiogiai susijusi su pagrindinėmis vadybos funkcijomis – planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole, kurios įgyja papildomą sudėtingumą dėl būtinybės suderinti formalius reikalavimus su nuolat kintančia ugdymo aplinka. Be to, pavaduotojo vaidmuo aiškiai įsikomponuoja į šiuolaikinės lyderystės paradigmas, kuriose akcentuojama pasidalytosios atsakomybės, bendruomenės įtraukimo ir refleksyvios praktikos svarba.

Pavaduotojas atlieka svarbų vaidmenį susijusį su ugdymo proceso kokybe, mokytojų ir specialistų darbo koordinavimu bei su bendru mokyklos mikroklimatu. Diskusijoje verta atkreipti dėmesį į tai, kad pavaduotojai patiria vadinamojo „nematomo vadovavimo“ našta – daugelis jų veiklų lieka nepastebėtos, nors jų poveikis ugdymo kokybei – esminis. Kaip teigia Pagurskytė (2020) vykstančių pokyčių sukūryje vadovai ir pavaduotojai tampa atsakingais ne tik už švietimo įstaigos organizacijos vadybinius procesus – veiklos planavimą, organizavimą, valdymą, kontrolę, bet ir už pozityvaus mikroklimato puoselėjimą, švietimo įstaigos kaip nuolat besimokančios organizacijos kūrimą, mokinių pasiekimus ir kt. Be to, tyrimas patvirtina, kad šiuolaikinis pavaduotojas nėra tik administracijos atstovas – tai asmuo, kuris turi gebėti būti ir lyderiu, ir kolega, ir komunikacijos tiltu tarp mokytojų, mokinių, tėvų bei išorinių institucijų (Petruolis, 2022 p. 36). Tyrimai (Ertürk & Akgün, 2021) rodo, kad mokyklos pavaduotojo darbas vis labiau grindžiamas socialiniais santykiais ir nuolatinio bendravimu su bendruomene. Tokia tendencija pastebima ir šio tyrimo dalyvių atsakymuose – daugiausiai iššūkių kyla ne administraciniuose, o žmogiškuosiuose santykiuose, kuriuose pavaduotojai patiria poreikį būti išgirsti, palaikomi ir įgalintys. Tyrime dalyvavę

pavadootojai pabrėžė gebėjimo dirbti komandoje, greitai reaguoti bei prisitaikyti svarbą. Tai dera su Fullano (1998) mintimi, kad vadovas – tarpininkas, kuris turi gebėti suderinti skirtingų grupių interesus pokyčių kontekste. Pirmoje darbo dalyje buvo akcentuota pavadootojų lyderystės reikšmė (Labanauskas, 2024; Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2018) ir tyrimo metu paaiškėjo, kad jie dažnai tampa tarpininkais tarp mokytojų, mokinių, tėvų ir direktoriaus.

Teorinėje dalyje akcentuojama, kad pavadootojo ugdymui veikla grindžiama aiškiai apibrėžtu, tačiau kartu lanksčiai interpretuojamu teisiniu reglamentavimu. Nors Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas ir kiti teisės aktai aiškiai apibrėžia mokyklos vadovo atsakomybę už strateginį valdymą, pavadootojo ugdymui funkcijos dažniausiai reglamentuojamos pareiginiuose nuostatuose, o jų turinys gali skirtis priklausomai nuo konkrečios mokyklos struktūros (Urbanovič ir Navickaitė, 2016). Pagrindinis skirtumas tarp direktoriaus ir pavadootojo atsakomybių slypi veiklos lygyje: direktorius užtikrina visos įstaigos strateginį valdymą ir atstovavimą išorėje, o pavadootojas ugdymui atsakingas už kasdienį ugdymo proceso organizavimą, pedagogų veiklos koordinavimą ir ugdymo kokybės užtikrinimą mokyklos viduje. Tyrimo duomenys patvirtino, kad mokyklų valdymo struktūra Lietuvoje dažnai remiasi dalinimosi atsakomybe modeliu – pavadootojai ugdymui veikia kaip tarpiniai grandys tarp administracijos, mokytojų ir kitų bendruomenės narių, todėl jų vaidmuo yra esminis užtikrinant sklandų kasdienės mokyklos veiklos procesą. Kaip pastebi Fidler (2006, cit. pagal Bagdonas, 2016), veiksminga mokyklos lyderystė reikalauja aiškaus vaidmenų pasiskirstymo, kur kiekvieno komandos nario indėlis yra neatsiejama bendro tikslo – mokyklos tobulėjimo – dalis.

Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pavadootojo ugdymui vaidmuo mokykloje apima kur kas daugiau nei tik formalias funkcijas, apibrėžtas teisės aktuose ar pareiginiuose nuostatuose. Visose tyrimo dalyse pastebima, kad pavadootojas tampa mokyklos struktūros ašimi, kurio veikla glaudžiai susijusi su ugdymo kokybės užtikrinimu, pokyčių įgyvendinimu bei kasdienio darbo organizavimu. Pavadootojai dažnai susiduria su dideliu darbo krūviu ir laiko stoka. Tai atitinka teorinėje dalyje aprašytą situaciją, jog pavadootojams tenka vykdyti daugybę funkcijų, kurios nėra aiškiai reglamentuotos įstatymiškai, bet yra būtinos sklandžiam ugdymo proceso organizavimui (Navarro-Corona ir Slater, 2017; Khumalo, 2020). Informantų atsakymai rodo, kad jie dažnai dirba viršvalandžius, sprendžia ekstremalias situacijas bei prisideda prie emocinio klimato palaikymo mokykloje. Šį aspektą pagrindžia ir Žydžiūnaitė (2012), kuri teigia, kad lyderystė švietime reikalauja ne tik vadybinių, bet ir emocinio intelekto kompetencijų. Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtino teorinėje dalyje aprašytus aspektus ir leido empiriškai pagrįsti, kad pavadootojo ugdymui vaidmuo mokykloje yra daugiasluksnis, nuolat kintantis ir reikalaujantis itin aukšto profesinio bei žmogiškojo pasirengimo. Iš pokalbių matyti, kad

pavadootojas ugdymui mokykloje – tai žmogus, kuris ne tik organizuoja mokymą, bet ir rūpinasi žmonėmis. Jo vaidmuo labai platus: nuo strateginių sprendimų iki jautraus emocinio palaikymo. Tai – tiltas tarp mokinių, mokytojų, tėvų ir mokyklos administracijos.

## IŠVADOS

1. Pavaduotojas ugdymui yra vienas pagrindinių vadybos grandžių mokykloje, kuriam patikėtos tiek planavimo, organizavimo, kontrolės, tiek komunikacijos funkcijos. Jo vaidmuo neapsiriboja administracinėmis užduotimis – pavaduotojas tampa ugdymo proceso kokybės užtikrinimo garantu, formuojančiu pedagoginę kultūrą ir palaikančiu švietimo politikos įgyvendinimą mokyklos lygmeniu. atsako už ugdymo planų rengimą ir įgyvendinimo koordinavimą, mokytojų veiklos organizavimą, ugdymo kokybės stebėseną, mokinių pasiekimų analizę bei jų saugumo užtikrinimą mokyklos aplinkoje. Be to, pavaduotojai dalyvauja strateginio planavimo procese, rūpinasi kvalifikacijos tobulinimo organizavimu, skatina bendradarbiavimą tarp mokytojų ir bendruomenės.
2. Empirinio tyrimo duomenys atskleidė, kad ugdymo proceso organizavimas reikalauja lankstaus vadybinio modelio, kuriame derinami centralizuoti sprendimai su mokyklos bendruomenės įtrauktimi. Pavaduotojai ugdymui užima tarpinę grandį tarp strateginių vadovo sprendimų ir kasdienio ugdymo proceso įgyvendinimo praktikos. Pagrindiniai organizavimo iššūkiai kyla dėl švietimo politikos kaitos, administracinio darbo apimties ir būtinybės operatyviai reaguoti į kintančius mokinių ir mokytojų poreikius.
3. Tyrimo rezultatai parodė, kad pavaduotojo ugdymui veikla yra dinamiška, kontekstuali ir neretai vykdoma ribotų resursų sąlygomis. Pavaduotojai prisiima svarbų vaidmenį sprendžiant ugdymo kokybės, mokytojų kvalifikacijos, mokinių įtraukimo klausimus bei užtikrinant kasdienės mokyklos veiklos sklandumą. Tačiau jų darbe išryškėja tam tikros profesinės įtampos: funkcijų perteklius, formalus reglamentavimas stoka ir didelis darbo krūvis. Šios tendencijos rodo, kad pavaduotojo ugdymui vaidmuo mokykloje reikalauja stiprių vadybinių ir lyderystės kompetencijų bei nuolatinio profesinio tobulėjimo.

## REKOMENDACIJOS

### 1. Švietimo politikos formuotojams ir savivaldybių administracijoms.

- a. Teisės aktuose būtina aiškiau reglamentuoti pavadootojo ugdymui pareigybių paskirtį, išskiriant ne tik administracines, bet ir lyderystės, vadybos funkcijas.
- b. Būtina spręsti pavadootojų darbo krūvio ir pareiginių nuostatų klausimą, užtikrinant sąlygas, kad pavadootojai galėtų skirti pakankamai dėmesio ugdymo kokybės užtikrinimui, o ne tik vykdyti administracines užduotis.

### 2. Universitetams, mokslininkams ir švietimo politikos formuotojams.

- a. Parengti ir vykdyti pavadootojams ugdymui skirtas tęstines profesinio tobulinimo programas, kurios neapsiribotų administravimo klausimais, bet apimtų strateginį valdymą, komandų kūrimą, pokyčių vadybą bei emocinio intelekto ugdymą kaip būtinas šiuolaikinio švietimo lyderio kompetencijas.
- b. Tęsti tyrimus apie pavadootojų ugdymui vaidmenį, organizuojant ugdymo procesą bendrojo ugdymo mokyklose, siekiant išsamiau atskleisti jų praktinius iššūkius, veiklos dinamiką bei prisidėti prie efektyvesnių vadybos modelių formavimo.

### 3. Mokyklų vadovams.

- a. Stiprinti pavadootojų ugdymui integraciją į strateginius mokyklos vadybos procesus. Būtina aiškiai apibrėžti pavadootojų funkcijas, suteikti jiems daugiau autonomijos ugdymo kokybės valdymo srityje ir įtraukti į sprendimų priėmimo procesus.
- b. Periodiškai peržiūrėti pavadootojų atsakomybes, atsižvelgiant į švietimo politikos pokyčius ir mokyklos bendruomenės poreikius, kad pavadootojai galėtų visapusiškai atskleisti savo kompetencijas.

### 4. Pavadootojams ugdymui.

- a. Kryptingai stiprinti savo vadybines, lyderystės, komunikacines kompetencijas dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo programose, mentorystės projektuose, gerosios praktikos mainus, aktyviai dalyvauti mokyklos veiklos strateginiame planavime ir inicijuoti inovatyvius ugdymo kokybės gerinimo projektus.

**5. Mokyklų bendruomenei.**

- a. Stiprinti tarpusavio pasitikėjimą, dalintis atsakomybe už ugdymo proceso organizavimą, aktyviau įtraukti pavaduotojus į bendras pedagogines diskusijas ir refleksijas apie ugdymo kokybę.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. „Pavaduotojų akademija“ kviečia į seminarą Vilniaus miesto darželių, ikimokyklinio ugdymo įstaigų bei mokyklų pavaduotojus. (2020). Prieiga internetu: <https://neformalus.emokykla.lt/bendrasis/pradzia/-pavaduotoju-akademija-kviecia-i-seminara-vilniaus-miesto-darzeliu-ikimokyklinio-ugdymo-istaigu-bei-mokyklu-pavaduotojus/42870>
2. Barnett, B. G., Shoho, A. R., & Oleszewski, A. M. (2012). The Job Realities of Beginning and Experienced Assistant Principals. *Leadership and Policy in Schools*, 11(1), 92–128. <https://doi.org/10.1080/15700763.2011.611924>
3. Bendrojo ugdymo mokyklų skaičius pagal pavaldumą ir tipus (nuo 2018 - 2019 m.m. iki 2023 - 2024 m.m.). Prieiga per internetą: <https://www.svis.smm.lt/bendrasis-ugdymas-2/>
4. Blose, S. (2024). Influence of School Contexts on Leadership Practices: Putting Deputy Principals Under the Microscope. *Sage Open*, 14(1), 21582440241237875. <https://doi.org/10.1177/21582440241237875>
5. Bøe, M., & Hognestad, K. (2024). Enactments of Distributed Pedagogical Leadership Between Early Childhood Centre Directors and Deputy Directors in Norway. *Southeast Asia Early Childhood Journal*, 13(1), 152–165. <https://doi.org/10.37134/saecj.vol13.1.10.2024>
6. Bos, J. (2020). *Research Ethics for Students in the Social Sciences*. Cham: Springer.
7. Budreckienė, V., Janiūnaitė, B. (2010). Mokyklos vadovo inovacinės veiklos prielaidos: Lietuvos atvejis. *Socialiniai mokslai*, (2)68, 28–36.
8. Bukšnytė-Marmienė, L., Brandišauskienė, A., Česnavičienė, J., & Daugirdienė, A. (2023). The Importance of the School Functioning as an Organization and Teachers' Work-Related Well-Being for Teachers' Organizational Commitment. *Psichologija*, 68, 8–23. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2023.55>
9. Cęcelek, G. (2024). Specyfika funkcjonowania współczesnej szkoły stanowiącej przestrzeń uczenia się. *Kultura i Wychowanie*, 1/25, 9–20. [https://doi.org/10.25312/2083-2923.25\\_01gc](https://doi.org/10.25312/2083-2923.25_01gc)
10. Dambrauskienė, D. (2018). Challenges for the Distributed Leadership Development of Education Institutions in a Hierarchical National Culture. *Management of Organizations: Systematic Research*, 79(1), 37–53. <https://doi.org/10.1515/mosr-2018-0003>
11. Dambrauskienė, D., & Ponelienė, R. (2020). Working time planning of heads of pre-school educational institutions: problems and opportunities. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė /*

- Education policy, management and quality*, 12(2), 77–91. <https://doi.org/10.48127/spvk-epmq/20.12.77>
12. Department of Educational Sciences, Faculty of Education Ege University, Izmir, Turkiye, Altunay, E., Ofluoglu, K., & Department of Educational Sciences, Faculty of Education Ege University, Izmir, Turkiye. (2023). Examining School Principals' and Their Deputies' Beliefs Toward School Management. *HAYEF: Journal of Education*, 177–190. <https://doi.org/10.5152/hayef.2023.33>
  13. Ertürk, R., Akgün, N. (2021). Teacher Perceptions on the Concepts of Principal and Deputy Principal. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 39–54.
  14. Gumuliauskienė, A., & Vaičiūnienė, A. (2018). Tendencies of the Development of General Education School Heads' and Teachers' Leadership. *Social Welfare : Interdisciplinary Approach*, 8(2), 79–92. <https://doi.org/10.21277/sw.v2i8.389>
  15. Janta, M. (2023). *Proces zarządzania zasobami ludzkimi w placówce oświatowej w kontekście ogólnych założeń zarządzania personelem*. <https://doi.org/10.34767/PP.2023.02.06>
  16. Kazragytė, V., Gudaitė, L. (2020). *Ugdymo procesas, mokant nuotoliniu būdu: iššūkiai, patirtys, sprendimai: metodinė priemonė*. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra.
  17. Khumalo, J. B., & Van Der Vyver, C. P. (2020). Critical skills for deputy principals in South African secondary schools. *South African Journal of Education*, 40(3), 1–10. <https://doi.org/10.15700/saje.v40n3a1836>
  18. Khumalo, J. B., Van Der Westhuizen, P., Van Vuuren, H., & van der Vyver, C. P. (2017). The Professional Development Needs Analysis Questionnaire for Deputy Principals. *Africa Education Review*, 14(2), 192–208. <https://doi.org/10.1080/18146627.2017.1294972>
  19. Korngsook, W., & Piatanom, P. (2023). Approaches to Spiritual Leadership Development of School Administrators in Schools Under the Bangkok Metropolitan Administration. *Shanlax International Journal of Education*, 11, 9–17. <https://doi.org/10.34293/education.v11i3.6106>
  20. Korsakienė, R., Grybaitė, V., & Šimelytė, A. (2017). *Strateginis organizacijų valdymas: Teorija ir praktika*. Vilnius Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.20334/2017-036-S>
  21. Labanauskas, A. (2024). The Expression of Teacher-Leadership in the Organisation of the Educational Process at a Progymnasium. *Regional Formation and Development Studies*, 83–96. <https://doi.org/10.15181/rfds.v42i1.2614>
  22. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (Žin., 1995, Nr. 104-2322; 1996, 2010, Nr. 15-699; TAR, 2023-11-29, Nr. 2023-22969). Prieiga per internetą:

<https://www.infolex.lt/teise/Default.aspx?ID=7&item=doc&aktoid=86375&SubMenu=5&type=90&PageNo=2&ItemsOnPage=30>

23. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). *Valstybės žinios*, 61(3050).
24. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, 2011-03-17, *Žin.*, 2011, Nr. 38-1804 (2011) Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
25. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 59 straipsnio pakeitimo įstatymas 2023 m. gruodžio 14 d. Nr. XIV-2346. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bedcd43429e6611ee8172b53a675305ab?jfwid=pvgybuolp>
26. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. birželio 29 d. įsakymas Nr. V-1164 „Dėl Nuostatų, įstatų ar statutų įforminimo reikalavimų patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f2101fd0a92111eb98ccba226c8a14d7>
27. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. balandžio 24 d. įsakymas Nr. V-586 „Dėl 2023–2024 ir 2024–2025 mokslo metų pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendrųjų ugdymo planų patvirtinimo“ (TAR, 2023-04-24, Nr. 2023-07841). Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/849026>.
28. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2024 m. vasario 5 d. įsakymas Nr. V-130 „Dėl švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymo Nr. V-279 „Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ (TAR, 2024-02-05, Nr. 2024-02091). Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/922450>
29. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymo Nr. XIII-198 pakeitimo įstatymas 2023 m. gruodžio 14 d. Nr. XIV-2341. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/183ad0d19e6411ee8172b53a675305ab>
30. Mamdooha, I., & Abdol Ali, K., & Ferdous, K. (2021). The Moderating effect of School Level in the relationship between Deputy Principal’s Instructional leadership and School Effectiveness in Government Schools in Maldives. (2021). *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(2). <https://doi.org/10.30828/real/2021.2.4>
31. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

32. Martišauskienė, E., & Vaičekauskienė, S. (2016). Santykiai mokykloje: išorinis vertinimas. *Pedagogy Studies / Pedagogika*, 121(1), 83–100. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.15823/p.2016.06>
33. Melnikova, J. (2015). Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas(is) sisteminiu požiūriu: Teoriniai principai ir empirinės išvalgos. *Andragogy*, 5(0), 97–110. <https://doi.org/10.15181/andragogy.v5i0.965>
34. Mirecki, M. (2024). Pozycja prawna dyrektora szkoły publicznej – postępowanie konkursowe oraz zakres zadań i kompetencji. *Kortowski Przegląd Prawniczy*, 1.
35. Morgan, T. L. (2018). Assistant Principals' Perceptions of the Principalship. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 13(10). <https://doi.org/10.22230/ijep.2018v13n10a743>
36. Navarro-Corona, C., & Slater, C. (2017). The integration of the functions of principals and deputy principals in the management of secondary schools. *Journal of Educational Leadership, Policy & Practice*, 32(2), 58–68. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.21307/jelpp-2017-0018>
37. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 35–46. <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2012.29.1175>
38. Padgurskytė, V. (2020). Švietimo įstaigų vadovų kasmetinės veiklos vertinimo situacija. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 50(1), 38–45. <https://doi.org/10.21277/jmd.v50i1.291>
39. Padgurskytė, V., Malinauskienė, D. (2020). Švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos vertinimas *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 12 (10), 20-33.
40. Petrusis, A. (2022). Teorinės vadovavimo požymių išvalgos. *Regional Formation and Development Studies*, 18(1), 123–135. <https://doi.org/10.15181/rfds.v18i1.1252>
41. Rekomendacijos mokyklų vadovams dėl ugdymo organizavimo pokyčių įgyvendinimo projektas „Bendrojo ugdymo turinio ir organizavimo modelių sukūrimas ir išbandymas bendrajame ugdyme“ (2023). Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2023/03/Nr-2-REKOMENDACIJOS-mokyklu-vadovams.pdf>
42. Shaked, H. (2023). Perceptions of Israeli school principals regarding the knowledge needed for instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 655–672. <https://doi.org/10.1177/17411432211006092>
43. Shaked, H., Schechter, C., & Michalsky, T. (2018). Collaborative learning from personal cases in a principal preparation programme. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 479–490. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1151942>

44. Sibanda, L. (2018). Distributed Leadership in Three Diverse Public Schools: Perceptions of Deputy Principals in Johannesburg. *Issues in Educational Research*, 28(3), 781–796.
45. Survutaitė D. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. *Švietimo problemos analizė*. 1 (191).
46. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos sprendimas „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“ 2018 m. gruodžio 5 d. įsakymo Nr. V-986. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e3bd56c2f99511e89b04a534c5aaf5ce?jfwid=2n85znl9>
47. Vanagas, R. ir L. Vyšniauskienė (2012). Vadybos pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
48. Vilniaus r. Valčiūnų gimnazijos direktoriaus pareigybės aprašymas 2020 m. liepos 17 d. potvarkio Nr. M22-67. Prieiga per internetą: [https://www.valciunugimnazija.lt/wp-content/uploads/2022/11/Valciunu-gimnazijos-direktoriaus\\_PA.pdf](https://www.valciunugimnazija.lt/wp-content/uploads/2022/11/Valciunu-gimnazijos-direktoriaus_PA.pdf)
49. Vilniaus r. Valčiūnų gimnazijos direktoriaus pavaduotojo ugdymui pareigybės aprašymas 2018 m. rugpjūčio 28 d. patvirtintas įsakymu Nr. V-118. Prieiga per internetą: [https://www.valciunugimnazija.lt/wp-content/uploads/2022/11/img20221121\\_17002087.pdf](https://www.valciunugimnazija.lt/wp-content/uploads/2022/11/img20221121_17002087.pdf)
50. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/vadyba/>
51. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilniaus universiteto leidykla.
52. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga.

Germanovič H. The role of deputy principal in organizing educational process at school. Supervisor prof. a. p. Romas Prakapas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty and Social Studies, 2025. – 63p.

## SUMMARY

This master's thesis explores the role of the deputy principal for education in organizing the educational process in Lithuanian general education schools. Against the backdrop of ongoing reforms in educational leadership and the increasing complexity of school management, the study highlights the growing importance of the deputy principal's functions in shaping school performance and ensuring quality education.

The theoretical part analyzes the legal frameworks, strategic management in schools, and the core functions and responsibilities attributed to deputy principals. Emphasis is placed on the planning, organization, leadership, and control of the educational process. The study examines how deputy principals operate within the school leadership team and support the principal in implementing educational goals, while also addressing challenges related to time management, staff collaboration, and student welfare.

The empirical research employs a qualitative methodology, based on semi-structured interviews with four experienced deputy principals from general education schools in the Vilnius district. The data were analyzed using qualitative content analysis, identifying key themes related to administrative roles, community well-being, and change management. The findings reveal that deputy principals serve not only as implementers of administrative tasks but also as mediators, coordinators, and leaders who foster a positive school climate and enhance educational quality.

The research also highlights the insufficient attention in policy and academic discourse to the strategic development of the deputy principal's role, despite its critical contribution to school leadership. This study contributes to a deeper understanding of the deputy principal's impact on school operations and recommends strengthening professional development, clarifying role boundaries, and promoting distributed leadership as part of a collaborative school governance model.

## PRIEDAS

### **Pavadootojo ugdymui vaidmuo organizuojant ugdymo procesą mokykloje**

#### **Klausimynas**

1. Papasakokite apie save: kiek metų dirbate pavadootoju, kiek pavadootojų ugdymui dirba Jūsų mokykloje?
2. Ką manote apie pavadootojų ugdymui esamą teisinį reglamentavimą Lietuvoje?
3. Kaip Jūsų mokykloje vyksta pagrindiniai vadybiniai procesai ir kaip juose pasiskirsto atsakomybės tarp vadovo ir pavadootojo ugdymui?
4. Kaip bendradarbiaujate su vadovu organizuojant ugdymo procesą?
5. Kaip atrodo Jūsų kasdienė veikla organizuojant ugdymo procesą mokykloje?
6. Kaip švietimo politikos pokyčiai keičia vadovo ir pavadootojo funkcijas mokykloje?
7. Kokie yra didžiausi iššūkiai, su kuriais susiduria pavadootojas ugdymui organizuodamas ugdymo procesą?