

ŠIAULIAI UNIVERSITY

Julija Melnikova

**SCHOOL HEADS' COMPETENCIES  
DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF  
EDUCATION MANAGEMENT  
PARADIGM SHIFT**

Summary of Doctoral Dissertation  
Social Sciences, Education (07 S)

Šiauliai, 2011

Doctoral dissertation was prepared at Šiauliai University in 2006–2011.  
The dissertation was funded by Lithuanian State Studies Foundation in 2007–2009.

**Scientific supervisor:**

Assoc. Prof. Dr. **Regina Kontautienė** (Klaipėda University, Social Sciences, Education – 07 S)

**Scientific Consultant:**

Prof. Dr. Habil. **Rimantas Želvys** (Vilnius Pedagogical University, Social Sciences, Education – 07 S)

**The dissertation is defended at the Evaluation Board of Education Sciences, Šiauliai University:**

**Chairman**

Assoc. Prof. Dr. **Aušrinė Gumuliauskienė** (Šiauliai University, Social Sciences, Education – 07 S)

**Members:**

Prof. Dr. **Ingrida Baranauskienė** (Šiauliai University, Social Sciences, Education – 07 S)

Prof. Dr. **Dalia Kiliuvienė** (Klaipėda University, Social Sciences, Education – 07 S)

Assoc. Prof. Dr. **Rima Bakutytė** (Šiauliai University, Social Sciences, Education – 07 S)

Assoc. Prof. Dr. **Eglė Katiliūtė** (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Education – 07 S)

**Opponents:**

Prof. Dr. Habil. **Marijona Barkauskaitė** (Vilnius Pedagogical University, Social Sciences, Education – 07 S)

Prof. Dr. **Nijolė Petronėlė-Večkienė** (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Education – 07 S)

Defence of the dissertation will be held in an open session of the Education Sciences Council at 11 a.m. on 7<sup>th</sup> of October, 2011 in Šiauliai University Library, Conference room (205).

Address: Vytauto St. 84, LT-76352 Šiauliai, Lithuania

Summary of the dissertation was submitted on 7<sup>th</sup> of September, 2011.  
The dissertation is available at the library of Šiauliai University.

Observations are to be sent at the address:  
Department of Science and Art, Šiauliai University  
Vilniaus St., 88, LT-76285 Šiauliai  
Tel. (+370 41) 595 821, fax (+370 41) 595 809  
e-mail: doktorantura@cr.su.lt

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS

Julija Melnikova

**MOKYKLŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ  
UGDYMAS ŠVIETIMO VADYBOS  
PARADIGMŲ VIRSMO KONTEKSTE**

Daktaro disertacijos santrauka  
Socialiniai mokslai, edukologija (07 S)

Šiauliai, 2011

Disertacija rengta 2006–2011 metais Šiaulių universitete.  
2007–2009 m. darbą rėmė Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas.

**Mokslinis vadovas:**

doc. dr. **Regina Kontautienė** (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

**Konsultantas:**

prof. habil. dr. **Rimantas Želvys** (Vilniaus pedagoginis universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

**Disertacija ginama Šiaulių universiteto Edukologijos mokslo krypties taryboje:**

**Pirmininkas**

doc. dr. **Aušrinė Gumuliauskienė** (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

**Nariai:**

prof. dr. **Ingrida Baranauskienė** (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

prof. dr. **Dalia Kiliuvienė** (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

doc. dr. **Rima Bakutytė** (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

doc. dr. **Eglė Katiliūtė** (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

**Oponentai:**

prof. habil. dr. **Marijona Barkauskaitė** (Vilniaus pedagoginis universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

prof. dr. **Nijolė Petronėlė-Večkienė** (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

Disertacija bus ginama viešame Edukologijos mokslo krypties tarybos posėdyje 2011 m. spalio 7 d. 11 val. Šiaulių universiteto bibliotekos konferencijų salėje (205 kab.).

Adresas: Vytauto g. 84, LT-76352 Šiauliai, Lietuva

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2011 m. rugsėjo 7 d.  
Disertaciją galima peržiūrėti Šiaulių universiteto bibliotekoje

Atsiliepimus siųsti adresu:

Mokslo ir meno skyriui, Šiaulių universitetas

Vilniaus g. 88, LT-76285 Šiauliai.

Tel. (8–41) 595 821, faksas (8–41) 595 809

El. paštas doktorantura@cr.su.lt

# CONTENT

## INTRODUCTION

### Glossary of key terms

## 1. THEORETICAL PREREQUISITES OF SCHOOL HEADS' COMPETENCIES DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EDUCATION MANAGEMENT PARADIGM SHIFT

- 1.1. The process of school leadership in the context of education management paradigm shift
  - 1.1.1. Education management paradigms presupposing the transformation of school leadership
  - 1.1.2. School heads' activity areas and functions
  - 1.1.3. School heads' leadership models
  - 1.1.4. The notion of school heads' competency and the holistic capability model
- 1.2. Arrangements of school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift
  - 1.2.1. Principles of the arrangements of school heads' competencies development
  - 1.2.2. Factors of high-quality school heads' competencies development
  - 1.2.3. The theoretical model of interconnection between development of school heads' competencies and school improvement

## 2. THE METHODS OF EMPIRIC RESEARCH

- 2.1. The methods of the first stage of the research
  - 2.1.1. The research on school heads' leadership models
  - 2.1.2. The research on relevant and necessary to develop competencies of school heads
  - 2.1.3. The research on school heads' viewpoints on the arrangements of competencies development in Lithuania
- 2.2. The methods of the second stage of the research
  - 2.2.1. The research on school heads' activity areas and competencies
  - 2.2.2. Testing of the model of high quality school heads' competencies development
  - 2.2.3. The research on principles of school heads' competencies development

## 3. EMPIRICAL VALIDATION OF OPTIMIZATION POSSIBILITIES OF SCHOOL HEADS' COMPETENCIES DEVELOPMENT

- 3.1. Lithuanian school heads' activity areas and functions
- 3.2. Lithuanian school heads' leadership models
- 3.3. Lithuanian school heads' relevant competencies and need for competencies development
- 3.4. School heads' viewpoints on the arrangements of competencies development in Lithuania
- 3.5. Testing of the model of high quality school heads' competencies development: interpretation of single case study research findings
- 3.6. The principles of school heads' competencies development in the paradigm of systemic change: focus group discussion findings

## DISCUSSION. Lithuanian school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift

## CONCLUSIONS

## RECOMMENDATIONS

## REFERENCES

## APPENDIXES (electronic version)

## INTRODUCTION

One of the key features of post-modern society is permanent change. Change is an inevitable, continuous and all-inclusive process determined by social laws and mechanisms (Želvys, 1999; Cuban, 1988; Hopkins, Ainscow, West, 1994). Change takes place in education as well. Processes of change in education induce to search for new models, strategies of education organization, i.e. cause the shift in education management paradigms. The concept of “the paradigm of change”, suggested by education theorists (Fullan, 1998; Hopkins, Ainscow, West, 1996), defines the current situation in education, when changes are increasing and the process of change is unpredictable and all-inclusive. According to authors, it is necessary to react completely differently in this situation, new thinking and new policies are required. Education must respond to dynamic, global changes and must educate the society, able to participate productively in changes. Therefore, the mission of school is to perceive the imminent laws of change, since it educates members of constantly changing society. In order to further carry out successfully the function of socialization, school must change together with the changing environment. Thus, meaningful change in education requires new, viable and substantial changes of school. The dissertation follows the approach to school as an instrument of social change (Dalin et al., 1999; Hargreaves, Reynolds, 1989; Hopkins, Ainscow, West, 1996; Leithwood, 1992), because it is the only institution, where requirements of society as well as expectations and learning needs of teachers and students are intersecting. Such an approach to school and its purpose is promoted by “school improvement” (Bolam, 1993; Caldwell, Spinks, 1992; Dalin, Rolf, Kleekamp, 1999; Fullan, 1998; Hopkins, Ainscow, West, 1996; Leithwood, 1992; Stoll, Fink, 1996), “school as learning organization” (Fullan, 1993; Senge, 1992) conceptions that have become prevailing in education in “the paradigm of change”.

Modern education management conceptions regard school leadership as key dominant of successful school activity. Scientific researches disclose the links between leadership and school results. Various methodological approaches can be identified (leadership as a factor of school effectiveness: Bagdonas, Jucevičienė, 2000; Bagdonas, Targamadžė, 2000; Bagdonas, 2002; Edmonds, 1979, 1982; Gurr, 1995, 1996; 2005; Levine, Lezotte, 1990; Mortimore, 1995; Purkey, Smith, 1983; Reynolds, 1992; Sammons, Hilman, 1995; Scheerens, 1992; leadership and school improvement: Bolam et al., 1993; Caldwell, Spinks, 1992; Dalin, Rolf, Kleekamp, 1999; Fullan, 1991; 1996; Leithwood, 1992; Reynolds, 1992; leadership and pupils’ academic outcomes: Žvirdauskas, 2006; Caldwell, 2002; Fullan, 1998; Tomlinson, 1999; leadership and school as learning organization: Simonaitienė, 2004; Caldwell, 2002; Fullan, 1998; Tomlinson, 1999). In the dissertation it is complied with the provision, that in “paradigm of change” the deep changes of school have become relevant – school is obliged to promote its own improvement, i.e. become a learning organization, which is able to redesign itself and is capable of inventing own new models in response to external changes. In such a context school leadership undergoes transformation. New roles of school heads presuppose appropriate fields of activities and functions.

The activity of school heads<sup>1</sup> is analyzed in various aspects in Lithuanian and foreign scientific literature: school heads roles in organization (Mečkauskienė, 2011; Mi-

---

<sup>1</sup> The term „school head“ in the dissertation is used synonymously with “principal”, “leader”, “head-teacher” or other term describing the person who is in charge of an individual school.

koliūnienė, 2000; Večkienė, 1996), school heads functions and responsibilities (Arbatauskas, 1996; Mečkauskienė, 2009; Waters, Marzano, McNulty, 2003), leadership styles (Jucevičienė, 1996; Targamadžė, 1996; Želvys, 2001, 2003; Avolio, 1999; Handy, 1991), leadership models (Želvys, 2003; Hallinger, 2003; Leithwood, 1994; Leithwood, Jantzi, Steinbach, 1999; Lucas, Valentine, Miles, 2001). The concept of leadership models as a methodological approach to the analysis of school heads practical activity is especially important in the context of continuous education change, because it allows disclosing the impact of leadership on school processes.

The successful realization of leadership models depends on school heads' competencies. Therefore, in the paradigm of systemic change, focused on school improvement, there is a need to re-examine fundamentally aspects of school heads' competencies and principles of their development. School principal must be perceived as an initiator and an implementer of change, possessing necessary competencies, while school principals' development must be related to the new conception of school: school as a centre of change that develops learning community and learning culture (Bush, 2008; Hallinger, 2003; Huber, 2004; Leithwood et al., 1999). School improvement is seen as the essential competency of school heads' in the context of systemic change; therefore its development should itself become the process of school improvement. It is stressed (Bush, 2008; Hallinger, Heck, 1998; Leithwood et al., 2004; Scott, 2010) that in the paradigm of change it is necessary to develop holistic capability of school heads, which comprises abilities to foreseen situation and implement changes successfully (Outline of the National Qualifications Framework of Lithuania, 2007).

Under the conditions of systemic change arrangements of school heads competencies development have undergone transformation (Bush, 2008). Leadership development<sup>2</sup> should respond the needs of school heads in different stages of professional and organizational socialization (Crow, 2001; Crow, Matthews, 1998; Duke, 1987; Hart, 1993; Heck, 2003). In addition, leadership development should be linked with management career path in education (Bush, 2008; Huber, 2004; Hallinger, 2003) and refer to a specific quality assessment conception (Želvys, 2003; Dempster, 2002; Loudon, Wildy, 1999). Recognizing that school heads' competencies development has an indirect impact on school results (Bush, 2008; Hallinger, 2003; Lindstrom, Speck, 2004), in the paradigm of permanent change there is a strong need to ensure the quality of school leadership development by re-examining quality determining factors: peculiarities of content, process, context, assessment (Bolam, 2004; Bush, 2008; Goldring et al., 2010; Guskey, 2004; Hallinger, 2003).

*Substantiation of research relevance.* The question of school heads' competencies and competencies development receive much attention in foreign scientific literature, however there is a lack of focused empiric researches. Although the majority of education management theorists (Avolio, 2005; Brundrett et al., 2006; Bush, 2008; Goldring et al., 2010; Hallinger, 2003; Huber, 2004; Leithwood et al., 2004; Lindstrom, Speck, 2004) explicitly recognize that school heads competencies development has an impact on school results, but it remains the axiom statement. For instance, Brundrett et al., (2006) argue that leadership development is a „strategic necessity“ because of the intensification

<sup>2</sup> Leadership development is the generic term used to describe any form of preparation or training for headship, therefore, in the dissertation terms "school heads' competencies development" and "school leadership development" are used synonymously

of the principal's role in the context of rapid change. Avolio (2005) makes a compelling case for systematic leadership development based on the view that leaders are „made, not born“. Hallinger (2003), Huber (2004; 2008) stress the relationship between leadership development and the quality of school leadership, Lindstrom, Speck (2004) argue that school leadership development is the essential factor of school improvement. Leithwood (2009) emphasizes the links between leadership development and school results. However, empirical support for such assumptions is weak and usually of descriptive nature only (Bush, 2008; Leithwood, 2009).

Aspects of school heads' activity under the conditions of systemic change were analyzed in the works of Lithuanian scientists: Mečkauskienė (2006; 2008; 2011) analyzed the activity and roles of school principals on the basis of main educational acts and documents; Mikoliūnienė (2002) discussed in detail the functions of modern school heads; Večkienė (1996) disclosed the functions of school heads and the factors of their effectiveness; Garalis (1999), Želvys (1999; 2001; 2003) analyzed the activity of school heads with relation to the process of change; Žvirdauskas (2006; 2008) examined the expression of school principals' leadership traits; Bagdonas (2000; 2002) revealed the links between leadership and school effectiveness; Cibulskas (1996) assessed the school heads' viewpoints and attitudes towards implementation of educational innovations in schools; Dobranskienė (2002) distinguished the role of school principal in school community management; Šaparnis (2003) discussed the psychosemantics of school heads' viewpoints towards management strategies; Budreckienė, Janiūnaitė (2010) described the preconditions of school heads' innovative activity. School heads' professional development opportunities in Lithuania were analyzed by Arbatauskas (1996); Kučinskienė, Kučinskas (2002); Mečkauskienė (2006; 2008), Večkienė (1996); Želvys (1997; 1999; 2003). Arbatauskas (1996) discussed the questions of school heads certification; Kučinskienė, Kučinskas (2002) highlighted the organization of Master studies in education management in Lithuania; Mečkauskienė (2006; 2008; 2011) disclosed the legal issues of school heads professional development and certification; Želvys (1997; 1999; 2003) analyzed aspects of school heads professional development in the context of change, discussed the development trends of Master studies in education management, revealed the content peculiarities of school leadership development programmes. The analysis of Lithuanian scientific literature allows to state that only some aspects of school heads' qualification were investigated in Lithuania. No extensive researches on the issues of school heads' competencies and their development under the conditions of the systemic change have been detected. Hence, the issues of school heads' competencies development are insufficiently reflected in the Lithuanian and foreign scientific literature.

Strategic documents of European Commission (A Memorandum on Lifelong Learning, 2000; EC Communication „Improving Competences for the XXI Century: An Agenda for European Cooperation on Schools“, 2008; Work Programme „Education and Training“, 2010) argue that the quality of schools can be improved by well prepared, trained and continuously developed school heads. It is emphasized in the implications of European Council on school heads' and teachers' professional development (2009) that “considering that school heads have a significant impact on educational environment as well as on motivation of personnel, work results, teaching practice, on the beliefs and needs of students and their parents, there should be ensured sufficient opportunities for school heads to retain and develop skills for effective leadership. Such a provision on



school heads' professional training corresponds with the recommendations of OECD, ETF, CEDEFOP as well as with Bologna Process. The major regulatory documents of Lithuanian education policy (State Strategy on Education 2003–2012; LR Law on Education (2003); Education Guideline (2002)) as well stress the significance of competent leadership and school heads' competencies development under the conditions of education change. The documents emphasize the quality of school leadership that is necessary for successful implementation of reforms. Professional leadership is treated as the important premise for school autonomy and innovativeness.

Recognizing the significance of school leadership, there have been implemented different projects in Lithuania (School Improvement Programme **2002–2005**, **Improvement of School Structure 2006–2009**, **Time for Leaders 2007–2013**). The project "Time for Leaders" stresses the importance of sound school leadership as a factor of school improvement. It should be noted, that these projects are based on global trends in education management and apply foreign models in Lithuanian education thus ensuring successful dialogue between Lithuania and Western countries. The impact of global trends on Lithuanian education and modelling of its segments according to foreign examples is encouraged by various international organizations and foundations: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), European Training Foundation (ETF), European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), World Bank etc. This fact is important for the dissertational research, which is also based on foreign countries (UK and USA) expertise in school leadership development, but is designed and implemented in Lithuanian context.

During the last few years various sociological researches, commissioned by Ministry of Education and Science, have been conducted („The expression of school principal leadership traits“, 2006; Modern management functions in the organization of school activity“, 2008 etc.). It is important to mention, that these particular researches are defined as diagnostic, i.e. aimed on diagnosis of current situation (Bitinas, 2006). However, researches, aimed on examining of school heads' competencies development as a theoretical object, have not been revealed.

On the basis of analysis of sociological researches, reports of Ministry of Education and Science, experts' evaluation reports, recent legal documents it has become clear that there occur purposeful transformations in the field of school heads' competencies development in Lithuania. However, research results suggest that the current professional training and development of school heads is usually interpreted in a narrow sense as a response to visible needs of school (Leadership in education: Lithuania report 2008). This direct response is fragmentary, underpinned by concrete situation and therefore a broader approach, tied with more ambitious aims, conformed with the requirements of change and targeted on the demands of constantly changing school, is not promoted. There is a lack of strong empirical evidence on the aspects of school heads' competencies, lack of systematic research on the process of competencies development, insufficient data on the factors, influencing quality of competencies development. Hence, the optimization of school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift is the relevant *scientific problem*, which is concretized by the *problem questions*:

- How the areas of school heads' activity and their leadership models are changing in the context of education management paradigm shift and, accordingly, which relevant competencies should be developed?

- How should the development of school heads' competencies be arranged seeking to ensure successful acquisition and development of relevant competencies?
- What is a hypothetical model of interconnection between school heads' competencies development and school improvement, focused on the paradigm of systemic change?

**The object of the research** – school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift.

**The subject of the research** – interconnection between school heads' competencies development and school improvement in the paradigm of systemic change.

**The aim of the research** – to design the theoretical model of interconnection between school heads' competencies development and school improvement and to provide empirical validation of optimization possibilities for school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift.

**The objectives of the research:**

1. To analyze the process of school leadership in the context of education management paradigm shift disclosing school heads' activity areas and functions, identifying leadership models, highlighting relevant competencies.
2. To analyze the arrangements of school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift revealing principles of arrangement and determining factors of high quality competencies development.
3. To design the theoretical model of interconnection between school heads' competencies development and school improvement.
4. To investigate the management activity of Lithuanian school heads, needs for development of relevant competencies and the arrangements of competencies development.
5. To determine the possibilities for optimization of school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift. On the basis of conducted theoretical and empirical research to prepare recommendations for the transformation of leadership development practice.

**Research methods**

*Scientific literature analysis* has helped to analyze theoretically school heads' activity areas, leadership models, and necessary competencies in the context of education management paradigm shift as well as to disclose the principles of arrangements of competencies development and to determine the factors of its quality.

*Documents analysis* has helped to complement the notions of school heads competencies, leadership development and its transformation.

*Methods of quantitative research data collection* were applied in order to disclose the models of school leadership, school heads' competencies as well as school heads' viewpoints on the arrangements of leadership development in Lithuania.

*The statistical analysis of quantitative research data* was carried out by applying SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 16.0 for Windows statistic data management programme. The methods of descriptive statistics (calculation of percentiles frequencies, means, chi square test), Cronbach Alpha test, factor analysis, dispersion analysis (ANOVA), correlation analysis, dichotomies analysis were applied. Figures and diagrams presented using Microsoft Excel 2003.

*Methods of qualitative research data collection.* The methods of qualitative research provided a possibility to extract the authentic information from the reality on the issues of school heads' management activity, relevant competencies, their changes etc. The methods of open questions survey, written reflection, ill-structured problem solution, focus group discussion were applied.

The data of qualitative research was analyzed applying the method of *qualitative content analysis*.

### **The theoretical background of the dissertation:**

*Theory of paradigm shift.* The shift of education management paradigm is substantiated on the Kuhn (2003) conception of paradigms in science. The notion "paradigm" refers to the set of practices that define a scientific discipline at any particular period of time. Each paradigm exist until the inner contradictions have matured, then a new paradigm is developing instead. This promotes a scientific progress. It is hold to the opinion in the dissertation that paradigms do not deny each other; new paradigms are incommensurable with old ones and several paradigms can coexist simultaneously. It is emphasized that the shift in paradigms provokes the necessity to solve new problems, anticipate new perspectives; therefore the analysis of paradigms is the indispensable context or background for the design of the research.

*Philosophy of Pragmatism,* which treats the purpose of education as developing learner's ability to solve real life problems and, having achieved the expertise on their solution, to achieve maximum personal well-being without prejudice to the norms of society. In constantly changing life conditions, education endeavours to assist individual to change adequately. The central category of education is the personal expertise of a learner.

*Theory of Social Reconstructionism,* which emphasizes the necessity to restructure the system of institutional education in order to achieve purposeful improvement of society. The process of continuous change requires competent, creative, critically thinking members of society, who would be able to implement social reforms. The system of institutional education should flexibly respond to changes in social environment and carry out a social order.

*The concept of lifelong learning,* which stresses the development of human potential through the process of constant support for an individual, stimulating and empowering him/her to acquire through the life all the necessary knowledge, skills, values and understanding and to apply them confidently in various life roles. In the conditions of accelerating change, rapid renewal of information individual is obliged to learn constantly: to acquire new social and professional competencies, upgrade existing qualification or to acquire a new (Barkauskaitė, 2006; Longworth, 1999).

School heads' competencies development as the object of the research is grounded in multidiscipline approach, combining the spheres of education management, human resource management, theory of professional education, andragogy, which allows to achieve deeper *epistemological* understanding of the particular object.

School heads' competencies development is analyzed in a *holistic approach*. Holistic approach to the object of research allows to examine it as a single complex system, with reference that the object's components as a whole is greater then their sum. According to this approach, it is sought to provide the complex view of school heads' competencies development as a phenomenon (Bitinas, 2006). This requires the analysis

of school leadership as well as of the development of school leaders in conjunction with school improvement.

*Systems theory* allows substantiating the interconnection between school heads' competencies development and school improvement as a sustainable and coherent system, consisting of interrelated parts. Systems theory stresses that any system segment's activity affects the overall system performance, and this interaction is characterized by coherent mutual interdependence and interrelation (Bertalanffy, 1969).

*The development of school heads' competencies is based on the theories of adult learning:*

*Constructivist learning theory*, which argues that the reality cognition is based on individual knowledge structures that are formed on subjective experience, while learning occurs when a person doubts about his/her beliefs, personal theories and current understanding. Knowledge creation is an active process, because a learner develops new concepts, ideas, meanings on the basis of previously acquired knowledge and experience (Piaget, 1976). *Self-directed learning theory*, which explains the learning process as a learner's responsibility for his/her learning and learning outcomes (Knowles, 1975). According to this theory, a learner is able to identify his/her own learning needs, taking into account the planned life path. The one is able to identify current and future roles, is characterized by motivation, ability to plan the learning process and its outcomes, choose the learning strategy, taking into account the results and circumstances of life, to adjust the learning plan and represent acquired competency (Jucevičienė et al., 2010). *Experiential learning theory*, which emphasizes the effectiveness of learning through experience. Experiential learning occurs while observing and reflecting one's experience, and on the basis of experience abstract concepts are formed and justified in new situations. Experiential learning theory stresses the holistic nature of learning, the idea of sustainable development and highlights the experience as the key assumption of learning (Jarvis, 1987; Jarvis, Holford, Griffin, 2004; Kolb, 1984). *Conceptions of reflection and critical reflection*, which emphasize the abilities of an individual to explore own activity on the basis of life experience, seeking to deeper understanding of linkages between events, foreseeing of goals, anticipating problems in unfamiliar situations etc. (Argyris et al., 1985; Willis, 1980). *Action science theory*, which treats the practical knowledge as a tacit knowledge. According to this theory, tacit knowledge could be expressed by reflexive exploration. From action science theory perspective, the activity of an individual is based on rules and hidden personal acting theories. When confronted with any situation, a person guides his/her own action theories that help to "create" an action form the repertoire of acquired conceptions, activity schemes, strategies (Jucevičienė et al., 2010; Argyris et al., 1985).

*Methodological substantiation of the empiric research*

The empiric research is based on two philosophical paradigms that differently interpret social phenomena – *normative* (positivist) and *interpretative* (phenomenological). Positivist paradigm the social reality explains from the objective point of view and argues that human behaviour is controlled by rules and therefore should be studied on the basis of the methods of exact sciences. Therefore, the followers of positivism apply observations, explanation and anticipation (Baranauskienė, 2003; Bitinas, 2006; Cohen, Manion, Morrison, 2007; Creswell, 2007). The methodology of qualitative research is based on interpretative (phenomenological) paradigm, which allows to reveal personality, seeks to understand the world of human experience and provides a subjective view on the

occurring events. In qualitative studies, substantiated by phenomenological provision, the perception is based on individual methodological traditions of research on human social problems that grow from observations, content analysis, interview, transcripts of recordings and other means (Baranauskienė, 2003; Creswell, 2007; Kvale, 1996; Moustakas, 1994).

*Quantitative research* based on normative paradigm allowed to reveal school leadership models, to identify competencies and the need for competencies development, to disclose school heads' viewpoints on the arrangements of leadership development. *Qualitative research*, based on phenomenological approach, provided possibility to describe management activity of school heads, to highlight the structure of competencies, to reveal the factors, influencing the quality of leadership development.

*The combination of quantitative and qualitative research* stipulated the deeper insight on the research object (Bitinas, 2006). Quantitative research helps to reveal the essential features of the object, the factors of its operation. The purpose of qualitative research is not to verify already formulated statements about social reality, but to cognize and describe comprehensively the selected object (Bitinas, 2006; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008; Tidikis, 2003).

Creating research instruments, anticipating methods as well as conducting research procedures it was guided by methodological studies and recommendations of Bitinas (1998, 2002), Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008); Čekanavičius, Murauskas (2002), Kardelis (2002), Mayring (2000), Merkys (1999), Rupšienė (2007).

#### **The stages of research organization:**

The first stage of the research (2006–2007) included the analysis of scientific literature and main educational documents on the issues of school heads' competencies development. A pilot research, aimed on disclosing of the current situation in school heads' competencies development, was conducted.

During the second stage of the research (2007–2008) the theoretical model of interconnection between school heads' competencies development and school improvement was designed. The objectives of the research were defined, research methodology designed and questionnaires formed.

During the third stage (2008–2009) the complex quantitative research was conducted that allowed to reveal leadership models in schools of Lithuania, identify relevant competencies and needs for competencies development as well as to disclose school heads' viewpoints on leadership development arrangements in Lithuania.

During the fourth stage (2010–2011) the complex qualitative research was conducted that allowed to reveal the optimization possibilities of school leadership development in Lithuania. On the basis of data of theoretic and empiric research the text of dissertation was prepared, conclusion and recommendations were supplied.

**The scientific novelty of the research** is proven by the suggested theoretical model of interconnection between school heads competencies development and school improvement that is oriented to the paradigm of systemic change. The model was prepared after having analyzed school leadership process under the conditions of systemic change and disclosed the structure of school heads' holistic capability as well as having revealed the principles of the arrangements of competencies development and determined the factors of its quality.

**The theoretical significance of the research** is proven by:

- The identified areas of school heads' activity and their functions in the paradigm of systemic change.
- The disclosed structure of school heads' holistic capability.
- The highlighted principles of the arrangements of school heads' competencies development.
- The revealed factors of high quality school leadership development in the paradigm of change.

**The practical significance of the research** is proven by the results of empiric research that allow identifying the possibilities for optimization of school heads' competencies development in Lithuania. Moreover, practical significance is as well proven by these achievements:

- On the basis of the analysis of school heads' activity the trends of school leadership transformation were identified.
- The model of school heads competencies, tailored to management career stages, is provided.
- The model of high quality school heads' competencies development was tested.
- The methods of competencies (self)assessment (Framework for individual rethinking of competencies, ill-structured problems solutions) were applied.

The research results and the recommendations prepared on the basis of the research might be significant for education policy makers, for organizers of school heads' training, who initiate and implement changes of training practice, for school heads themselves as well as for everyone interested in management career in education.

**Thesis defended in the dissertation:**

1. School leadership has been greatly transformed under the conditions of education management paradigm shift due to which school heads' activity areas and functions, leadership models, competencies have been also transformed. Under the conditions of systemic change the holistic capability of school heads, which empowers their competent activity in constantly changing environment, should be developed.
2. The arrangements of school heads' competencies development has been changed in the context of education management paradigm shift. School leadership development should be based on the principles of expediency, consistency and coherence as well as to ensure the acquisition and development of relevant competencies. The peculiarities of school leadership development content, process, context, assessment make conditional on its quality.
3. The effective functioning of school heads' competencies development as a system in Lithuania is limited by constructed roles and functions, leadership models of school heads', the domination of Old Public Management and New Public Management paradigms in Lithuanian education, the lack of leadership development expertise and traditions that leads to indeterminacy of leadership development model.

4. The theoretical model of interconnection between school heads' competencies development and school improvement make preconditions for optimization of school heads' competencies development as a system in the context of education management paradigm shift.

**The structure and volume of the dissertation**

The dissertation consists of the introduction, three parts, discussion, conclusions, recommendations, references and appendixes (CD). The dissertation includes 7 pictures and 52 tables. The list of references comprises 501 positions. The volume of the body text is 214 pages (excluding appendixes). The appendixes include visual aids, examples of questionnaires, used in empiric research, tables of statistical data calculations.

## A BRIEF REVIEW OF THE CONTENTS OF THE DISSERTATION

Introduction substantiates the research problem, defines the object and the subject of the research, aim and objectives, explains theoretical and methodological approaches to the research and presents methods applied, reveals scientific novelty, theoretical and practical significance as well as presents the list of publications and activities in the field of dissertation. The first part of the dissertation discloses the theoretical prerequisites of school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift. The design of the research was arranged with reference to the revealed theoretical prerequisites and is presented in the second part. The third part provides with research findings on optimization possibilities of school heads' competencies development in Lithuania.

The first part of the dissertation **“THEORETICAL PREREQUISITES OF SCHOOL HEADS' COMPETENCIES DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EDUCATION MANAGEMENT PARADIGM SHIFT”** consists of two chapters. The systemic view on the development of school heads' competencies is provided therefore the *process of school leadership* is analyzed as well as *the arrangements of school heads' competencies development* is revealed in the context of education management paradigm shift.

The first sub-chapter **“Education management paradigms, presupposing education management paradigm shift”** is sought to define the notion of education management paradigm and to detail the core paradigms as well as their implications on school leadership. The education management paradigm is defined as an approach to designing of a model / strategy of education (Mulford, 2008). On the basis of scientific literature analysis (Želvys, 1999; Fullan, 2003; Mulford, 2003; Olsen, 2002) three main paradigms are identified: *Old Public Management*, *New Public Management*, and the *“Paradigm of Change”*. It is suggested in the dissertation that the paradigms presuppose organization of education and are reflected in the nature of leadership and in principals' roles.

The paradigm of *Old Public Management* in education assumes that schools are hierarchical systems in which heads use rational means to pursue agreed goals. Heads possess authority legitimized by their formal positions within the organization and are accountable to governing bodies for the activities of their institutions. It is pointed to some advantages and weaknesses of bureaucratic approach in education and stated that irresponsibly to the inadequacy of OPM under the conditions of systemic change, it still has much to contribute to understanding of school operation.

*New Public Management*, emerged as the dominant paradigm in many countries under the conditions of rapid globalization and technology progress. Under the influence of NPM the restructuring of education has been characterized by such trends as decentralization, accountability and markets, community involvement. New public management expanded the role of school principals. School heads became managers, responsible for strategic planning, management of human resource, human relations and conflicts, information and projects etc. in their organizations. The implementation of the certification system was an important step, seeking to ensure the quality of school heads' management activity.

The *paradigm of systemic change* is stipulated by knowledge society and its challenges. It is argued in the dissertation that in order to meet heightened, multiply expecta-



tions placed by systemic change, schools need to become learning organizations, consciously and continuously pursuing their improvement. Schools as learning organizations are capable for adapting in changing consequences and stand out by virtue of trusting and collaborative climate, a shared and monitored vision, initiatives and risks, ongoing and relevant professional development, distributed leadership etc. It is argued in the dissertation that school improvement depends on principal, who can foster the necessary conditions for sustained school activity in rapidly changing society.

The rapid paradigm shift expanded expectations for school heads emphasizing the need for schools as learning organizations continuous improvement. This has strong implication on core areas of school heads' responsibilities and their functions.

The subchapter "**School heads' activity areas and functions**" provides the analysis on school heads' activity and functions in school as organization. It is argued that school heads have a significant impact on school processes and catalyze school improvement and becoming a learning organization. The analysis of scientific literature (Leithwood et al., 2004; Waters, Marzano, McNulty, 2003) allowed identifying the core areas of school heads' activity. School heads are responsible for the *managing of educational process, school managing and administrating, direction setting and organization redesigning*. Each area involves specific functions of school principals. The area of managing of educational process covers principal's direct participation in educational process, organization and evaluation of educational process as well as creation of sustainable learning environment. The area of school management and administration involves resource management, monitoring of effectiveness and accountability for school results. The area of direction setting covers creation of school vision and its implementation, strategic planning, formation of values system, planning of organizational development. The field of organizational redesigning involves creation of school culture and climate, development of leadership, partnership networks, designing of school image, organizational learning, change management, etc. In the result the framework for the analysis of school heads' activity is presented.

The analysis of school heads' activity areas and functions is linked to the *conception of first order and second order changes* (Lethwood, 1992; Waters, Marzano, McNulty, 2004). First order changes explain leadership functions in a stable environment. Second order changes are aimed primarily at changing organization's normative structure and foster school becoming a learning organization. It is argued that first and second order changes require specific practical actions from school heads. That is why the analysis of leadership models is important.

The subchapter "**School heads' leadership models**" provides an overview on school leadership models. Leadership models is a methodological approach to the analysis of school heads practical activity and its impact on school organization. The scientific literature confirms that there is a relationship between school leadership and school improvement, so it is important to deconstruct leadership to examine the extent to which the various models facilitate the conditions that allow for school improvement. There are various typologies of leadership models. Eminent among them are the *instructional, transactional, and transformational* models of leadership. These three models of leadership are subject to scrutiny in this chapter, using a typology adapted from Leithwood, Jantzi, Steinbach (1999).

*Instructional leadership* focuses on teaching and learning and on the behavior of teachers in working with students. Heads' influence is targeted at student learning via teachers. Instructional leadership is important for improving the quality of learning. *Transactional leadership* supports the implementation of the school mission through resource management. Transactional principals focus on nurturing the on-going climate of the school through development of positive interpersonal relationship among members of organization and effective day-to-day operational procedures for the school. *Transformational leadership* describes a particular type of influence process based on increasing the commitment of followers to organizational goals. This form of leadership assumes that the central focus of leadership ought to be the commitments and capacities of organizational members. Higher levels of personal commitment to organizational goals and greater capacities for accomplishing those goals are assumed to result in extra effort and greater productivity. Transformational leadership is essential for schools as learning organizations.

It is argued in the dissertation that schools, reflecting on the demands of society, should be delivering. Acknowledging with such demands provokes the role of principal become complex, emphasizing that of change agent, strategic planner, and a leader. This role far exceeds the role of instructional leader. Instructional leadership while suitable for addressing first order changes such as curriculum innovation is inadequate for the kind of systemic changes. Therefore while instructional leadership is still important, the paradigmatic shift to a transactional and a transformational model of leadership may be necessary for the effective functioning of modern school. So, there is no one best model of leadership for all situations; rather, effective principals adopt the integrated leadership model appropriate for the situations. Hence, it is argued in the dissertation that the *integrated model of school leadership* presupposes school improvement. The successful realization of leadership models requires appropriate competencies, therefore the attention is drawn on the analysis of school heads' competencies.

It is argued in the dissertation that the quality of leadership is vital for school improvement and students outcomes. Hence, the attention is drawn to the development of appropriate competencies of school heads. The notion of competency and capability are analyzed in the subchapter "**The notion of school heads' competency and the holistic capability model**". *Competency* refers to the capacity to perform professional work, while *capability* refers to a sense of the future, which can be viewed as a foundation for the provision of future competence necessary for professional work (Jucevičienė, 2007; Mažeikis, 2007; Eraut, 1994; Lewis, 2009; Scott, 2010; Stephenson, 2000; Trotter, Ellison, Davies, 2001). It is argued in the dissertation that capability emerges in the concepts of improvement of competence of school principals and, as a sequence, of development of organization capacity. In the dissertation the holistic capability is seen in terms of key clusters of good management competencies that an individual needs to have to perform effectively in professional activity in new and changing circumstances and the ability for future success. *The model of holistic capability* constitutes from professional competencies, each including professionally specific skills and knowledge, as well as the domains of emotional intelligence, critical thinking and diagnostic competency that enable to respond to the challenges of the systemic change. The analysis of literature shows that the focus on capability requires a shift in a professional training and development of school heads. Professional training and development aim at transfer of professional knowledge,

while the development of competencies focuses on metacognitive skills, which allow applying new skills in a professional environment.

The development of school heads' competencies is implemented to develop or change the management practices in schools and is to be linked to meaningful change. Therefore the attention is drawn to the principles of sustainable school leadership development. The subchapter "**Principles of arrangements of school heads' competencies development**" discloses core principles as requirements for effective arrangements of the development of school heads' competencies. It is argued in the dissertation that in the paradigm of change school leadership development should be a purposeful, consistent and coherent process, reflecting the needs of school heads at various stages of professional and organizational socializations (Bush, 2008; Hallinger, 2003; Huber, 2004; Leithwood et al., 1999).

The principle of *expediency* requires the process of competencies development to be based on consistent analysis of needs for competencies. Needs analysis provides the crucial information to ensure that competencies development is purposeful, appropriate, valid and relevant. According to the principle of *coherence* the process of development of school heads' competencies consists of three phases: pre-service preparation for school leadership; training of newly appointed school heads; in-service training of school heads or professional development. Pre-service training relates to preparation for the generic role of principal, including the development of appropriate professional norms and the acquisition of relevant competencies. Training of newly appointed school heads refers to the induction of a newly appointed principal to the specific school context. This includes diagnosis of the issues facing the school and its community, becoming familiar with the strengths, limitations and needs of staff and pupils, and developing and communicating a specific vision for the school. In-service training or professional development is usually tied with certification requirements. According to the principle of *continuity* school leadership development is tailored to career path and involves stages from emergent leadership finishing with consultant leadership. The framework is valuable because it acknowledges the distributed nature of school leadership and shows the importance of lifelong learning for school heads.

Having disclosed the principles of school leadership arrangements the attention is drawn of the issues of quality of leadership development provision.

The subchapter "**The factors of high quality school heads' competencies development**" provides an overview on the factors influencing the quality of school leadership development. It is stated in the dissertation that the quality of leadership development in the paradigm of change depends on *content, process, context, assessment* peculiarities as well as on *assessment of learning needs* (Bolam, 2004; Bush, 2008; Goldring et al., 2010; Guskey, 2004; Hallinger, 2003).

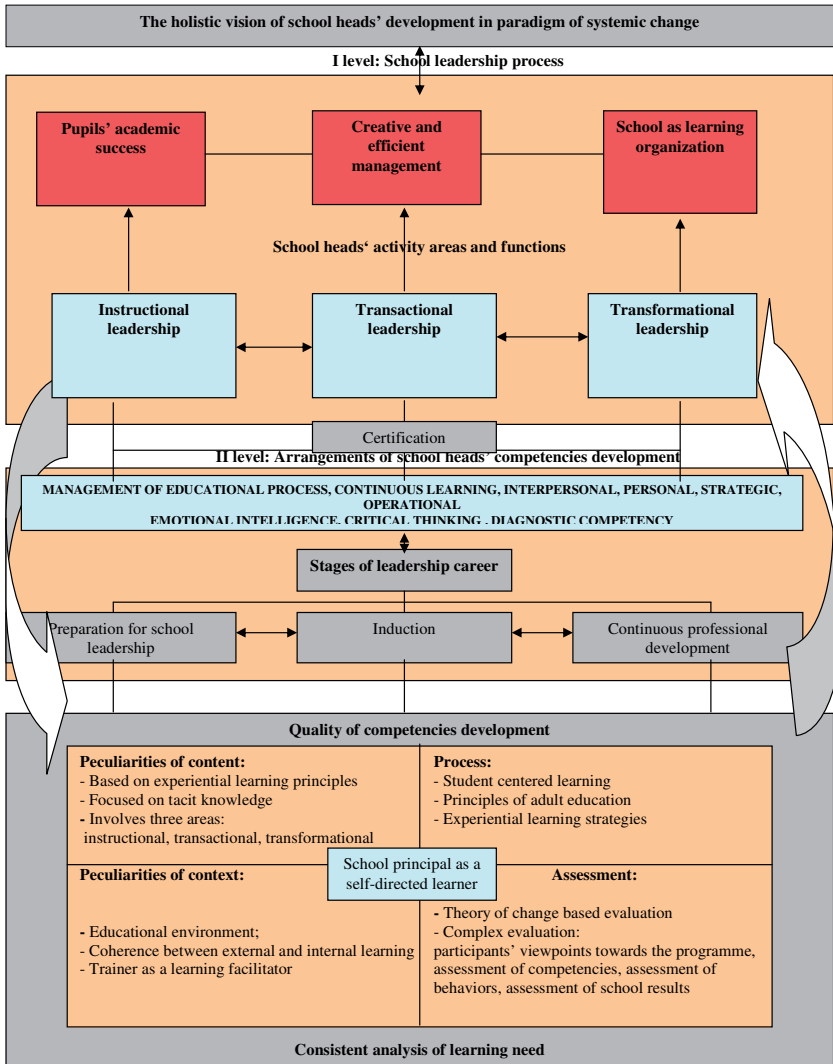
The identification of personalized learning needs appears to be a major factor of leadership development quality. The content of leadership development comprises three core themes: instructional, transactional and transformational leadership and the topics related to them. These core themes provide a starting point for the construction of a leadership development curriculum. The major attention is drawn to the process of leadership development. Most innovative approaches to school leadership development are rooted in constructivist perspectives, are student oriented and based on adult learning principles. Program content should be delivered through a variety of forms and methods to best

meet the needs of adult learners and to allow principals to apply the curricular content in authentic settings and toward the resolution of real-world problems and dilemmas. On the basis of analyzed literature a number of experiential-based methods were extracted. These methods were classified as field-based methods and classroom-based methods as well as they were distributed into several groups according to various principals' career stages. The context of leadership development involves the issues of educator's and student's roles as well as point out the importance of specific educational environment. Educator's or trainer's role has been changed to a facilitator of learning process, while learner has become responsible for his/her development process. Effective support should be provided for a learner by means of mentoring, coaching, and consulting. The learning environment should create the bridge between the work situation and the learning situation; participants should have an opportunity to reflect on their own practice and to share their response with others. Organizational learning has become of a major importance. Thorough and extended evaluation of leadership development programmes should cover several stages and result on organization outcomes thus ensuring the quality of leadership development. It is argued in the dissertation that theory of change approach is particularly applicable to the evaluation of leadership development programmes.

In the result of the analysis **the theoretical model of interconnection between school heads' competencies development and school improvement** has been designed (Figure 3).

The second chapter **"THE METHODS OF EMPIRIC RESEARCH"** describes the basis of empiric research and its organization. The empiric research was organized in two stages (Figure 4).

The first stage of the research is dedicated to examination of reality situation. Several objectives are raised to quantitative research. The *first* objective is to reveal the dominant leadership models in Lithuanian schools and to highlight the main characteristics of leadership in relation to school improvement. The *second* objective deals with school heads' relevant competencies at the current stage of education reform and with needs for competencies development in different groups of education participants (teachers, deputy heads, principals). The *third* objective is to disclose the viewpoints of Lithuanian school heads on the arrangements of school leadership development. The data received provided a possibility to describe leadership models in schools of Lithuania, identify relevant competencies as well as to highlight the opportunities of school leadership development. The main parameters of quantitative research are presented in 7<sup>th</sup> table.



**Figure 3. The model of interconnection between school heads' competencies development and school improvement**

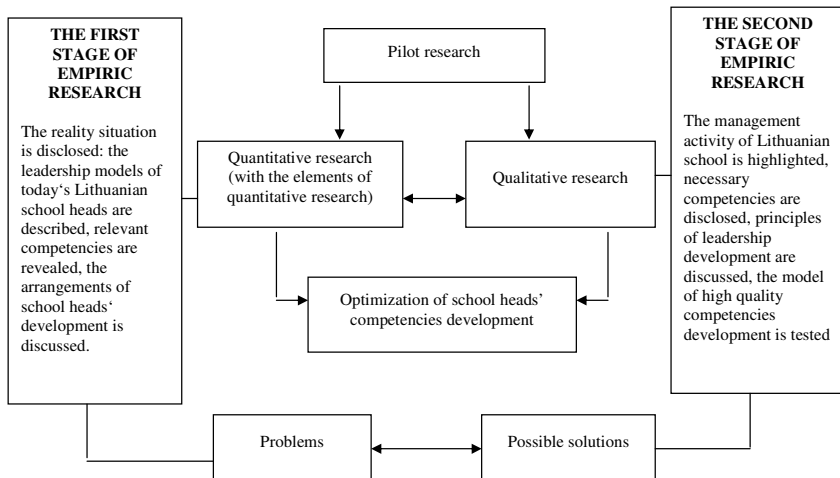


Figure 4. Logical structure of the empiric research

Table 7

**Quantitative research on school leadership models, relevant competencies, arrangements of leadership development**

The issue of the research	The source of information and indicators	Method of data collection	Target population
Lithuanian school heads' leadership models	„Facts“	Anonymous survey of a closed type	Teachers ( N = 295) School heads (N = 61)
Relevant competencies for Lithuanian school heads	„Facts“	Anonymous survey of a closed type	Teachers (N = 392) Deputy heads (N = 181) School heads (N = 80)
Lithuanian school heads' viewpoints on school leadership arrangements in Lithuania	Attitudes and provisions	Anonymous survey of a mixed type	School heads (N = 352)

At the second stage the complex qualitative research, aimed on revealing optimization opportunities for school leadership development in Lithuania, was conducted. The appropriate objectives were raised: *first*, to describe the management activity of school heads on the basis of authentic information received from research participants; *second*, to reveal the competencies that today's Lithuanian school heads need to possess on the basis of school heads' understanding of their own activity; *third* – to test the model of high quality leadership development; *fourth* – to discuss the principles of school heads' competencies development in the paradigm of systemic change. The methods of qualitative research allowed achieving the deeper understanding of analyzed issues. The main parameters of qualitative research are presented in 16<sup>th</sup> table.

### Qualitative research on optimization of school leadership development

The issue of the research	The source of information and indicators	Method of data collection	Target population
Lithuanian school heads activity areas and competencies	Text sources, authentic answers in a written form	Survey of an open type	Gymnasium heads (N = 47)
Testing of high quality competencies development model	Text sources, authentic answers in a written form	- Ill-structured problems solutions - Unstructured reflection	School heads (N = 8)
Principles of competencies development	Informants' quotations fixed by a researcher	Focus group discussion	School heads (N = 8)

The third chapter “**EMPIRICAL VALIDATION OF OPTIMIZATION POSSIBILITIES OF SCHOOL HEADS’ COMPETENCIES DEVELOPMENT**” presents the findings of empiric research.

*First*, the **Lithuanian school heads’ activity spheres and functions** were analyzed. The qualitative research, based on the *Framework for individual rethinking of competencies* (Trotter, Ellison, Davies, 2001), allowed to disclose the essence of school heads’ management activity. Content analysis of gymnasium heads’ responses to open questions considering their management activity allowed to extract core categories, reflecting the main areas, achievements, spheres of priority in Lithuanian principals’ management activity as well as to reveal the problematic issues. The authentic information captured allows to state that the core areas of today’s school principals are: creation of school vision and strategic planning, maintenance of procedure all processes, human resource management, management of educational process, resource management, evaluation of educational process, creation of sustainable climate, establishment of communication system, cooperation with stakeholders and school representation in a society, monitoring of school activity, change management. Among the major achievements of today’s school heads the shared school vision, positive culture and clear regulation of work in schools could be mentioned. More attention should be given to such areas as teachers’ professional development, collaboration, cooperation with social partners. Lithuanian school heads encounter difficulties in the areas of accountability, finance management, motivation, change management etc.

*Second*, the **Lithuanian school heads’ leadership models** were disclosed. In order to reveal the leadership models of Lithuanian school heads, survey was conducted and answers from 295 teachers and 61 principal were received. On the basis of teachers’ perception of principal performance the management practice of school heads was assessed. The quantitative research data revealed the dominance of instructional leadership model ( $M = 3,403$ ;  $sd = 0,699$ ) in Lithuanian schools. The research results in both groups of respondents showed that the main responsibility of Lithuanian school heads is ensuring of quality of educational process. The analysis of leadership characteristics with regard to organisational processes revealed that today’s schools possess an effective communica-

tion system ( $M = 3,50$ ;  $sd = 1,023$ ), appropriate interaction ( $M = 3,46$ ;  $sd = 2,045$ ), shared vision ( $M = 3,40$ ;  $sd = 2,530$ ). The areas of improvement were established as well. The issues of climate and collegiality, professional support, commitment to organisation require improvement. On the basis of qualitative and quantitative research on Lithuanian school heads' management activity the trends of school leadership transformation were identified.

*Third, the relevant competencies for Lithuanian school heads' and the need for competencies development* was highlighted. The qualitative research based on the *Framework for individual rethinking of competencies* (Trotter, Ellison, Davies, 2001) allowed to reveal the relevant competencies for today's school heads. The data of content analysis allowed to disclose the structure of competencies, to reveal the necessary competencies and to compare these competencies with the competencies, determined by legal documents on education in Lithuania. On the basis of assessment of their management activity, informants indicated the relevant competencies: strategic, management of educational process, interpersonal, continuous learning, personal, operational. Each competency consists of certain skills.

The conception of holistic capability and the holistic capability model presented in the dissertation stimulated to conduct a quantitative research, aimed on determining relevant and necessary to develop competencies in three different groups of respondents (teachers, deputy heads, principals). Respondents were asked to assess the necessity of management skills in relation to their activity as well as to estimate the need for development. By means of factor analysis the statistically validated structure of holistic competency in different groups of respondents was obtained.

*Fourth, school heads' viewpoints on the arrangements of competencies development in Lithuania* were highlighted. The survey, in which 352 principals from the whole Lithuania took part, was aimed on disclosing respondents' attitudes towards the opportunities for competencies development in Lithuania, quality and relevancy of leadership development provision, certification procedure.

The leadership development system in Lithuania was evaluated as more inefficient than efficient (33,6 %) or inefficient (20,4 %). 51,3 % of respondents pointed, that needs for competencies development, tailored to management career stages in education, are not satisfied. 59,9 % - argued, that induction is the most important phase in leadership development process and more support should be provided for beginning principals. The problems, school principals encounter with while developing their competencies, are: the lack of competent trainers (59,2 %), insufficient financing (42,8 %), lack of relevant and topical programmes (27%), traditional forms and methods (27%), location of institutions-providers of training (25 %). The most effective leadership development sessions are organized at school level ( $M = 3,2$ ;  $sd = 0,731$ ), experienced school heads are the most effective lecturers ( $M = 3,1$ ;  $sd = 1,038$ ). 40,1 % of school principals approve the certification procedure, however 48,7 % of respondents would like it to be more associated with school results.

*Fifth, the model of high quality school heads' competencies development* was tested. The method of single case research was chosen for testing of the model. On the basis of quantitative research it was disclosed that modern principals lack the competency of leadership distribution, therefore the single case research aimed on the development of this particular competency and its specific skills (leadership of learning, reflective



leadership, leadership learning, systemic leadership). The action research was chosen as a form of competency development. The action research was organized considering the factors of high-quality school heads' competencies development reflected in the theoretical model.

The efficiency of competency development through action research was measured by the method of participants' reflections. The feedback from the participants on various aspects including the development of the competency, attitudes towards organized action research, participants' emotional state, psychological atmosphere during the action research etc., was received by means of written reflections provided by experience sampling method. The experience sampling method allowed for more robust measures of change in participants' state overtime as well as to overcome such limitations as recalling of events and subjective reporting of past events.

The competency acquired was assessed applying the method of ill-structured problem solution. Participants of the single case study wrote narrative responses to the ill-structured problems that were posed to them before the action research and after it. The solutions were coded using the manual presented by Goldring et al. (2010). The methodology of ill-structured problems, based on conception of tacit knowledge, allowed revealing the changes in participants' competency and hypothesizing that participants will be able to improve their leadership practice.

Summarizing the implications of the testing it could be stated that the introduced model, aligned with the factors of high-quality leadership development, is the real premise for optimization of school heads' competencies development.

**Sixth, the principles of school heads' competencies development in the paradigm of systemic change** were discussed. The focus group discussion was organized in order to find out, how the system of school heads competencies development should function under the conditions of systemic change. The qualitative content analysis of discussion data revealed the main principles of effectiveness. According to informants, it is important to conduct consistent analysis of needs for competencies development. The conception of school management should be created, which would provide a focus for the effective functioning of school leadership development system in Lithuania. The issues of financing, certification should be improved. The clear strategy of school heads as human resource should be created and implemented.

In the section of **discussion** the research results are compared with the similar studies, conducted by other researches as well as the interpretation of research results in relation to education management paradigms is provided. It is argued that in Lithuania school heads' competencies development occurs *in the context of paradigm shift*. It is argued that changes in school, catalyzed by the maturing conflict of education management paradigms, force the changes in school processes and transformation of school leadership; therefore the school leadership development should be optimized. Hence, the suggested theoretical model of interconnection between the development of school heads' competencies and school improvement, focused of the paradigm of change is a premise for optimization of school leadership development in Lithuania.

On the basis of theoretical and empirical research the **recommendations** for the optimization of school heads' competencies development practice in Lithuania are provided.

## CONCLUSIONS

### **1. The process of school leadership in the context of education management paradigm shift**

- In the dissertation school heads' competencies development as the object of the research is conceptualized in the context of education management paradigms. The analysis of education management paradigms sets a framework for describing processes in education, disclosing casual links and searching for perspective decisions. Theories, conceptualizing paradigms, allow to explain the changes in school management that encompass the transformation of school heads roles, activity areas, functions, leadership models, subsequently specific competencies have become relevant, what leads to the necessity to revise the principles of competencies development. The design of the dissertation research is rooted in the paradigm of systemic change and in the theories that conceptualize this particular paradigm (school improvement, school as learning organization).
- The theoretical analysis of the process of school leadership discloses the key areas of school heads' activity and their functions. It is argued that school heads are responsible for the management of educational process, school management and administration, school redesigning and direction setting. The analysis of activity areas and functions is adjusted to the conception of first order and second order changes that allows characterizing the activity of school heads under the conditions of systemic change.
- The conception of school heads' leadership models as a methodological approach for the analysis of principals' practical activity provides a possibility to identify theoretically connections between leadership and school processes. It is stated that realization of an integral leadership model (that combines instructional, transactional and transformational leadership) presupposes school improvement in the paradigm of systemic change.
- The conceptions of school heads' competency and holistic capability are defined by means of theoretical analysis. It is revealed that under the conditions of systemic change school heads must possess the holistic capability that includes certain competencies: management of educational process, strategic, operational, interpersonal, personal, continuous learning as well as dimensions of emotional intelligent, critical thinking and diagnostic competency. Each competency is constituted of certain skills. School heads competencies are the key premise of their management competence.

### **2. The arrangements of school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift**

- The certain principles of the arrangements of school heads' competencies development have been extracted by means of theoretical analysis. In the paradigm of systemic change school heads' competencies development must be the purposeful and the coherent process tailored to different stages of management career in education and must adjust appropriately to meet the specific needs of school heads and their organizations. School heads' competencies

development must be a priority of school heads' as human resource management.

- The factors, constituting the quality of school heads' competencies development, are identified theoretically. It is argued that in the paradigm of systemic change the quality of competencies development depends on the peculiarities of content, process, context and assessment as well as on consistent analysis of needs for competencies development.

### **3. The model of interconnection between school heads' competencies development and school improvement**

- The theoretical model of interconnection between school heads' competencies development and school improvement was designed on the basis of scientific literature analysis, having discussed the process of school leadership as well as having highlighted the arrangements of school leadership development. The key components, constituting the model are: processes in school as organization, school heads' management activity, school heads' competencies, the arrangements of high quality competencies development. The model is based on the principles of the paradigm of systemic change. The empiric validation of model components allowed to identify the possibilities for optimization of school heads' competencies development in relation to school improvement.

### **4. The management activity of Lithuanian school heads, the Frelevant competencies and the arrangements of competencies development.**

- The conducted qualitative research has determined the key areas of school heads activity: creation and implementation of school vision and strategy, assurance of education quality, regulation of school processes, monitoring of school activity, management of resources, establishment of communication system, and cooperation with social partners. These areas correspond with first order changes. This implication is confirmed by the data of the research on cohesion between leadership models and school processes. The dominance of instructional leadership model signifies that in Lithuanian schools the priority is given to the quality of education. The transactional leadership model is being implemented slightly less in Lithuanian schools. The work is well organized in today's schools, all processes and procedures are well-regulated, responsibilities are distributed, human resources and material resources are properly managed, however, not enough attention is paid to fostering a positive climate, atmosphere of collegiality and collaboration, to establishing of motivation system, relations with teachers as well as relations with pupils. Transactional leadership model is manifested the least. Schools have clear visions, that are supported by school community members, however professional development, organizational learning are not promoted sufficiently, the system of professional support is not effectively developed, leadership is not distributed etc.
- The qualitative research allowed disclosing the structure of relevant competencies, which involves:
  - *Strategic competency*, which includes the skills of planning the school development, school activity monitoring, image creation, information

- system establishment, cooperation with stakeholders.
- *Competency of management of educational process*, which covers the skills of organization and evaluation of educational process, satisfaction of pupils' needs, collaboration with school community on the issues, related to educational process.
- *Interpersonal competency*, which is constituted from the skills of creation school culture and climate, collaboration with school community.
- *Competency of continuous learning*, which compounds the skills of designing the personal learning process, facilitating staff professional development.
- *Personal competency*, which covers the skills of self-management, leadership, time-planning.
- *Operational competency*, which encompasses the skills of management of human resources, management of financial and material resources, regulation of school activity, quality assurance.

Having considered the specifics of their management activity and prior areas of activity, respondents listed the competencies that are necessary to develop:

- *Interpersonal competency*: the skills of conflict management, motivation, facilitation of cooperation and collegiality, interaction with pupils, interaction with parents, skills of multicultural communication.
  - *Strategic competency*: the skills of monitoring of school activity, decision making, information management, change management, distribution of leadership, creation of school image.
  - *Operational competency*: the skills of ICT management, project management.
  - *Competency of continuous learning*: the skills of cooperative learning, reflection.
  - *Emotional intelligent*: tolerance, management of emotions.
- Having generalized the viewpoints of respondents on the arrangements of school leadership development in Lithuania, the following trends have become apparent. In the opinion of the major part of respondents, there is a lack of attention spent on organization of leadership development: the consistency, coordination and clear priorities are not ensured. The principles of coherence and continuity are not implemented, the consistent analysis of school heads' needs for competencies development does not take place. To the mind of respondents, the network of institutions that provide professional development services is extensive, the effective information about the provided services is ensured, however, the distribution of functions among institutions is not distinct. The certification procedure is quite complex, undifferentiated according to school heads' needs and purposes of their organizations, the objectivity of certification is not sufficient.
  - The respondents are not fully satisfied with the relevancy of the content of leadership development as well as with its quality. The choice of competencies development programmes / events / sessions on various topics is extensive but chaotic, is not sufficiently tied with aspects of school activity, and does not reflect the work-place requirements and needs. The respondents pointed

that traditional forms of competencies development (seminars, individual consultations, conferences), methods (lectures, discussions, questions-answers) prevail in leadership development. The most positive evaluation received competencies development sessions, organized at school level and opportunities for competencies development in foreign countries. The theoretical preparation and ability to transfer practical expertise of lecturers-practitioners was evaluated at the highest rate.

#### **5. The possibilities for optimization of school heads' competencies development in the context of education management paradigm shift**

- The research results show that school heads realize the necessity of second order changes for school improvement and indicate the prior areas of their management activity: bringing together a competent staff, stimulation of intellectual development, constant striving for school achievement, creation of cooperation culture, implementation of changes, representation of school in a society. The research on leadership models provides evidence that in schools more attention should be paid to the culture of collegiality and professional support, relations with teachers and pupils, intellectual development, leadership etc.
- On the basis of quantitative research on relevant competencies the statistically validated model of management competencies, tailored to management career stages in education, is provided. The relevant and necessary to develop competencies in different groups of education participants constitute the model. The provided model may serve as a base for compilation of school leadership development programmes.
- On the basis of research results, it could be stated that the effective arrangements of school heads' competencies development would be ensured by: clear vision and priorities, which reflect the challenges of systemic change; consistent analysis of needs for competencies development; coherence with legal documents that regulate school heads competencies, management activity, certification; appropriate financing. Seeking to ensure the principles of coherence and continuity, more attention should be paid to the development of teachers' and novice heads' competencies, specific strategies of support should be accessible. The network of institutions, providers of leadership development services, should be optimized; the system of preparation of adult educators / coaches / mentors should be created. Seeking to improve the certification procedure, alternative for certification forms should be anticipated, certification should be tailored to school heads' needs and tied to schools' results, more practitioners and representatives from school communities should take part as members of certification committees. The issues of school heads' competencies and certification should be a jurisdiction of one particular institution, which would be responsible for competencies assessment. The methods of evaluation of the competencies, acquired through informal learning, should be established.
- According to the respondents, the content of leadership development should reflect individual needs of school heads and their schools, content should become more practical and work-based, tied to particular school's activity.

Relevant curriculum areas: leadership in education, human resource management, planning, public relations, school as learning organization. Experiential learning strategies, methods should be prevailing in school heads' development, the variety of forms and methods should be ensured according to phases of leadership development. The development of competencies should be as classroom based as field based. Specialists with practical experience in education management would better play a part of educators. The system of quality assessment of leadership development provision should be created.

- The designed and tested model of high quality school competencies development, based on modern learning theories (constructive, social, experiential, action learning) is the essential premise for optimization of school heads' competencies development.
- The research results allow to state that competencies development is a part of school heads' as human resource strategy. Therefore, it is necessary to create leadership succession plans, career management programmes, enhance school principals' profession prestige etc. The strategy of school heads' as human resource should have clear conceptual grounds and to be based on consistent researches.

## IVADAS

Vienas iš esminių postmodernistinės visuomenės bruožų – nuolatinė kaita. Kaita yra neišvengiamas, nuolatinis ir visapaimantis socialinių dėsnių ir mechanizmų nulemtas procesas (Želvys, 1999; Cuban, 1988; Hopkins, Ainscow, West, 1994). Kaita vyksta ir švietime. Kaitos procesai švietime skatina ieškoti naujų švietimo organizavimo modelių, strategijų, t. y. sąlygoja švietimo vadybos paradigmu virsmą. Švietimo teoretikų (Fullan, 1998; Hopkins, Ainscow, West, 1996) pasiūlyta „*kaitos paradigmos*“ koncepcija nuskamba dabartinė situacija švietime, kai pokyčių gausėja, o kaita yra nenuspėjama ir visa apimanti. Į tokią situaciją, pasak autorių, reikia visiškai kitaip reaguoti, reikia naujos mąstysenos, naujų veiklos krypčių. Švietimas turi reaguoti į dinamiškas, globalines permainas ir ugdyti visuomenę, gebančią produktyviai dalyvauti pokyčiuose. Todėl mokyklos misija yra suvokti neišvengiamus kaitos dėsnius, nes ji ugdo nuolat kintančios visuomenės narius. Norint ir toliau sėkmingai atlikti socializacijos funkciją, mokykla turi keistis taip, kaip keičiasi aplinka. Taigi prasmingai švietimo kaitai reikia naujų perspektyvų ir esminių mokyklos pokyčių. Darbe laikomasi požiūrio į mokyklą kaip į socialinės kaitos instrumentą (Dalin ir kt., 1999; Hargreaves, Reynolds, 1989; Hopkins, Ainscow, West, 1996; Leithwood, 1992), nes ji vienintelė vieta, kur susikerta visuomenės reikalavimai, mokinių ir mokytojų lūkesčiai bei mokymosi poreikiai. Tokių požiūrių į mokyklą bei jos paskirtį skatina „mokyklos tobulinimo“ (Bolam, 1993; Caldwell, Spinks, 1992; Dalin, Rolf, Kleekamp, 1999; Fullan, 1998; Hopkins, Ainscow, West, 1996; Leithwood, 1992; Stoll, Fink, 1996), „besimokančios mokyklos“ (Fullan, 1993; Senge, 1992) koncepcijos, įsigalėjusios švietime „kaitos paradigmoje“.

Šiuolaikinėse švietimo vadybos koncepcijose vadovavimas mokyklai traktuojamas kaip svarbiausia sėkmingos mokyklos veiklos dominantė. Moksliniai tyrimai atskleidžia vadovavimo ir mokyklos veiklos rezultatų sąsajas. Skiriamos įvairios metodologinės priegijos (vadovavimas kaip svarbiausias mokyklos efektyvumą sąlygojantis veiksnys: Bagdonas, Jucevičienė, 2000; Bagdonas, Targamadžė, 2000; Bagdonas, 2002; Edmonds, 1979, 1982; Gurr, 1995, 1996; 2005; Levine, Lezotte, 1990; Mortimore, 1995; Purkey, Smith, 1983; Reynolds, 1992; Sammons, Hilman, 1995; Scheerens, 1992; vadovavimas ir mokyklos tobulinimas: Bolam ir kt., 1993; Caldwell, Spinks, 1992; Dalin, Rolf, Kleekamp, 1999; Fullan, 1991; 1996; Leithwood, 1992; Reynolds, 1992; vadovavimas ir mokinių akademiniai pasiekimai: Žvirdauskas, 2006; Caldwell, 2002; Fullan, 1998; Tomlinson, 1999; vadovavimas ir mokyklos kaip besimokančios organizacijos kūrimas: Simonaitienė, 2004; Caldwell, 2002; Fullan, 1998; Tomlinson, 1999). Darbe laikomasi nuostatos, jog „kaitos paradigmoje“ aktualūs tampa giluminiai mokyklų pokyčių procesai – mokyklai kyla būtinybė skatinti savo pačios tobulinimą, t. y. tapti besimokančia organizacija – gebančia perkurti save ir išrasti naujų savo modelių, reaguojant į išorinius pokyčius. Tokiame kontekste kinta vadovavimas mokyklai. Nauji mokyklų vadovų vaidmenys sąlygoja atitinkamas vadovų veiklos sritis bei funkcijas.

Lietuvos ir užsienio šalių mokslinėje literatūroje mokyklų vadovų veikla analizuojama įvairiais pjūviais: per vadovo atliekamus vaidmenis organizacijoje (Mečkauskienė, 2011; Mikoliūnienė, 2000; Večkienė, 1996), funkcijas ir atsakomybes (Arbatauskas, 1996; Mečkauskienė, 2009; Waters, Marzano, McNulty, 2003), vadovavimo stilius (Jucevičienė, 1996; Targamadžė, 1996; Želvys, 2001, 2003; Avolio, 1999; Handy, 1991), vadovavimo modelius (Želvys, 2003; Hallinger, 2003; Leithwood, 1994; Leithwood, Jantzi,

Steinbach, 1999; Lucas, Valentine, Miles, 2001). Vadovavimo modelių koncepcija, kaip metodologinė prieiga mokyklos vadovo praktinių veiksmų analizei, tampa ypač aktuali nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis, nes leidžia atskleisti vadovavimo įtaką mokyklos procesams.

Vadovavimo modelių sėkmingą realizavimą sąlygoja mokyklų vadovų kompetencijos. Todėl sisteminės kaitos paradigmoje, orientuotoje į mokyklos tobulinimą, išskyla būtinybė fundamentaliai peržiūrėti mokyklų vadovų kompetencijų aspektus, vadovų ugdymo(si) principus. Mokyklos vadovas turi būti suvokiamas kaip kaitos iniciatorius bei įgyvendintojas, disponuojantis tam būtinomis kompetencijomis, tuo tarpu mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas turi būti susijęs su nauja mokyklos koncepcija: mokykla kaip kaitos centras, plėtojanti mokymosi bendruomenę bei mokymosi kultūrą (Bush, 2008; Hallinger, 2003; Huber, 2004; Leithwood ir kt., 1999). Sisteminės kaitos sąlygomis mokyklos tobulinimas traktuojamas kaip esminė mokyklos vadovo kompetencijos dalis, todėl jos ugdymas turi savaime tapti mokyklos tobulinimo procesu. Pabrėžiama (Bush, 2008; Hallinger, Heck, 1998; Leithwood ir kt., 2004; Scott, 2010), jog kaitos paradigmoje būtina ugdyti holistinę mokyklų vadovų kompetenciją, kuri apima naują gebėjimą numatyti situaciją ir gebėjimą sėkmingai įgyvendinti pokyčius (Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sąrangos metmenys, 2007).

Sisteminės kaitos sąlygomis keičiasi kompetencijų ugdymo organizavimas (Bush, 2008). Kompetencijų ugdymas turi atliepti mokyklų vadovų poreikius skirtinguose profesinės ir organizacinės socializacijos etapuose (Crow, 2001; Crow, Matthews, 1998; Duke, 1987; Hart, 1993; Heck, 2003). Be to, kompetencijų ugdymas turi sietis su vadybinės karjeros švietime keliu (Bush, 2008; Huber, 2004; Hallinger, 2003) bei remtis konkrečia kokybės vertinimo koncepcija (Želvys, 2003; Dempster, 2002; Loudon, Wildy, 1999). Pripažįstant, kad mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas netiesiogiai sąlygoja mokyklos veiklos rezultatus (Bush, 2008; Hallinger, 2003; Lindstrom, Speck, 2004), nuolatinės kaitos paradigmoje atsiranda būtinybė užtikrinti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo kokybę, peržiūrint ją lemiančius veiksnius: kompetencijų ugdymo turinio, proceso, konteksto, vertinimo ypatumus (Bolam, 2004; Bush, 2008; Goldring ir kt., 2010; Guskey, 2004; Hallinger, 2003).

*Temos aktualumo pagrindimas.* Užsienio mokslinėje literatūroje mokyklų vadovų kompetencijų ir jų ugdymo klausimų analizei skiriama daug dėmesio, tačiau pasigendama kryptingų empirinių tyrimų. Nors dauguma švietimo vadybos teoretikų (Avolio, 2005; Brundrett ir kt., 2006; Bush, 2008; Goldring ir kt., 2010; Hallinger, 2003; Huber, 2004; Leithwood ir kt., 2004; Lindstrom, Speck, 2004) vienareikšmiškai pripažįsta, kad mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas turi reikšmės mokyklos veiklos rezultatams, bet tai lieka labiau aksiomiškas teiginys. Pavyzdžiui, Brundrett ir kt., (2006) mokyklų vadovų kompetencijų ugdymą įvardija kaip „strateginę būtinybę“ vadovų vaidmeniui išplėsti švietimo kaitos kontekste. Avolio (2005) teigia, jog kompetentingais vadovais negimstama – jų kompetencijos kryptingai išugdomos. Hallinger (2003), Huber (2004; 2008) pabrėžia kompetencijų ugdymo ir vadovavimo kokybės santykį, Lindstrom, Speck (2004) teigia, jog mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas – esminis mokyklos tobulinimą skatinantis veiksnys. Leithwood (2009) akcentuoja kompetencijų ugdymo ir mokyklos veiklos rezultatų sąsajas. Tačiau empirinių tyrimų, patvirtinančių šias sąsajas, mokslinėje literatūroje aptinkama mažai, jie yra labiau aprašomojo pobūdžio (Bush, 2008; Leithwood, 2009).



Lietuvoje mokyklų vadovų veiklos aspektus nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis nagrinėjo daugelis mokslininkų: Mečkauskienė (2006; 2008; 2011) švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų pagrindu išanalizavo mokyklų vadovų veiklos sritis bei vaidmenis; Mikoliūnienė (2002) išsamiai aptarė šiuolaikinių mokyklų vadovų funkcijas; Večkienė (1996) atskleidė mokyklų vadovų funkcijas bei veiklos efektyvumo principus; Garalis (1999), Želvys (1999; 2001; 2003) analizavo mokyklų vadovų veiklą kaitos procese; Žvirdauskas (2006; 2008) tyrė mokyklos vadovo lyderystės bruožų raišką; Bagdonas (2000; 2002) atskleidė vadovavimo ir mokyklos efektyvumo sąsajas; Cibulskas (1996) vertino mokyklų vadovų požiūrius ir nuostatas edukacinių novacijų diegimo mokyklose aspektu; Dobranskienė (2002) išskyrė mokyklos vadovo vaidmenį mokyklos bendruomenės vadyboje; Šaparnis (2003) aptarė mokyklų vadovų vadybinių strategijų vaizdinių psychosemantiką; Budreckienė, Janiūnaitė (2010) apibūdino mokyklų vadovų inovacinės veiklos prielaidas. Mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis Lietuvoje domėjosi Arbatauskas (1996); Kučinskienė, Kučinskas (2002); Mečkauskienė (2006; 2008), Večkienė (1996); Želvys (1997; 1999; 2003). Arbatauskas (1996) gilinosi į mokyklų vadovų atestacijos aspektus; Kučinskienė, Kučinskas (2002) aptarė kai kuriuos švietimo vadybos magistrantūros studijų organizavimo Lietuvoje aspektus; Mečkauskienė (2006; 2008; 2011) atskleidė teisinius kvalifikacijos tobulinimo bei atestacijos aspektus; Želvys (1997; 1999; 2003) analizavo mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo kaitos sąlygomis aspektus, aptarė švietimo vadybos magistrantūros studijų raidos perspektyvas; gilinosi į kai kuriuos universitetinių studijų ir kvalifikacijos tobulinimo programų turinio aspektus. Atlikus Lietuvos mokslinės literatūros mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo klausimais analizę, galima teigti, kad Lietuvoje tyrinėti tik kai kurie mokyklų vadovų kvalifikacijos kaitos aspektai. Neaptikta išsamesnių mokslinių tyrimų, skirtų mokyklų vadovų kompetencijų, jų ugdymo holistiniu požiūriu aptarimui sisteminės kaitos sąlygomis. Taigi Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje nepakankamai atspindėta mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo problematika švietimo vadybos paradigmų virsmo kontekste.

Europos Komisijos strateginiuose dokumentuose (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2000; EK Komunikatas „Gebėjimų ugdymas XXI amžiuje: Europos bendradarbiavimo mokyklos klausimais darbotvarkė“, 2008; Darbo programa „Švietimas ir mokymas“, 2010) teigiama, kad mokyklos veiklos kokybę pagerinti gali tik tinkamai parengti ir visą profesinį gyvenimą besimokantys mokyklų vadovai. ES Tarybos išvadose dėl mokytojų ir mokyklų vadovų profesinio tobulinimosi (2009) akcentuojama: „atsižvelgiant į tai, kad mokyklų vadovai turi daug įtakos bendrai mokymosi aplinkai, įskaitant personalo motyvaciją, dvasinę būseną, darbo rezultatus, mokymo praktiką ir tiek mokinių, tiek tėvų nuostatas bei siekius, reikia užtikrinti, kad mokyklų vadovai turėtų pakankamai galimybių plėtoti ir išlaikyti gebėjimus veiksmingai vadovauti“. Tokia nuostata į mokyklų vadovų profesinį rengimą atitinka OECD, ETF, CEDEFOP bei Bolonijos proceso rekomendacijas. Mokyklų vadovų kompetentingo vadovavimo bei kompetencijų ugdymo svarbą nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis akcentuoja ir Lietuvos švietimo politikos dokumentai: Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos; Švietimo gairės (2002); LR Švietimo įstatymas (2003), kuriuose aiškiai pabrėžiama, kad mokyklų vadovų atliekamų funkcijų kokybė yra būtina pokyčiams, kurių reikia numatytoms reformoms įgyvendinti; profesionalus vadovavimas traktuojamas kaip būtina mokyklų savarankiškumo ir inovatyvumo sąlyga.

Pripažįstant vadovavimo mokykloms kokybės svarbą, Lietuvoje yra įgyvendinti ar įgyvendinami projektai: MTP (Mokyklų tobulinimo programa 2002–2005 m.), MSTP (Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programa), MTP plus (Mokyklų tobulinimo programa plus 2007–2013 m.) bei vienas iš pastarosios komponentų, projektas „Lyderių laikas“, apimantis 2007–2013 m. ir akcentuojantis mokyklų vadovų vadybinių gebėjimų tobulinimą, siekiant visos mokyklos, kaip organizacijos tobulėjimo. Pažymėtina, jog minėti projektai remiasi pasaulinėmis švietimo vadybos tendencijomis ir taiko užsienio šalių modelius Lietuvos kontekste, tokiu būdu užtikrindami sėkmingą Lietuvos ir Vakarų šalių dialogą. Globalių tendencijų poveikį Lietuvos švietimui ir jo segmentų modeliavimą pagal užsienio pavyzdžius skatina ir tarptautinės organizacijos bei fondai: Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD), Europos mokymo fondas (ETF), Europos profesinio mokymo plėtros centras (CEDEFOP), Pasaulio bankas ir kt. Tai turi įtakos ir disertaciniam tyrimui, kuris irgi paremtas užsienio šalių (Didžiosios Britanijos bei Jungtinių Amerikos Valstijų) sukaupta patirtimi ugdant mokyklų vadovų kompetencijas, tačiau projektuojamas ir įgyvendinamas Lietuvos kontekste.

Švietimo ir mokslo ministerijos užsakytu per pastaruosius penkerius metus buvo atlikti sociologiniai tyrimai, atskleidžiantys tam tikrus šios problemos aspektus („Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimas“, 2006; „Šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymas organizuojant mokyklos veiklą“, 2008 ir kt.). Svarbu pabrėžti, jog šie tyrimai priskiriami diagnostinių tyrimų grupei, t. y. tyrimams, fiksuojantiems konkrečią realybės situaciją (Bitinas, 2006). Tuo tarpu mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo kaip teorinio objekto funkcionavimą atskleidžiančių mokslinių tyrimų Lietuvos kontekste neaptikta.

Nagrinėjant per pastaruosius metus atliktus sociologinius tyrimus, ŠMM veiklos ataskaitas, ekspertų vertinimus, priimtus teisinius dokumentus aiškėja, kad Lietuvoje mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo srityje vyksta kryptingi pokyčiai. Tačiau tyrimų rezultatai rodo, jog dabartinis mokyklų vadovų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas paprastai interpretuojamas siaurąja prasme, kaip reagavimas į matomus mokyklos poreikius (Lyderystė švietime: Lietuvos ataskaita, 2008). Toks tiesioginis reagavimas yra fragmentiškas, susijęs su konkrečia situacija, todėl neskatinamas platesnis, didesnius tikslus keiliantis požiūris į mokyklų vadovų kompetencijų ugdymą, atliepiantis kaitos reikalavimus ir nukreiptas į besikeičiančius mokyklos poreikius. Pasigendama tiek teorinių, tiek empirinių tyrimų, analizuojančių mokyklų vadovų kompetencijų aspektus, trūksta sistemingu tyrimų, skirtų mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo proceso analizei, nepakankamai duomenų, atskleidžiančių, kokie veiksniai sąlygoja kompetencijų ugdymo kokybę. Taigi, mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo optimizavimas sisteminės kaitos kontekste yra aktuali *mokslinė problema*, kuri konkretizuojama *problemiais klausimais*:

- Kaip keičiasi mokyklų vadovų veiklos sritys, vadovavimo modeliai švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste ir kokios šiuo požiūriu būtinos kompetencijos turi būti ugdomos?
- Kaip organizuotas mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas užtikrintų sėkmingą kompetencijų įgyjimą ir plėtojamą?
- Koks turėtų būti hipotetinis mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumo modelis, orientuotas į sisteminės kaitos paradigmą?

**Tyrimo objektas** – mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste.

**Tyrimo dalykas** – mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumas sisteminės kaitos paradigmoje.

**Tyrimo tikslas** – parengti teorinį mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumo modelį ir empiriškai pagrįsti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo optimizavimo galimybes švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste išnagrinėti vadovavimo mokyklai procesą, atskleidžiant mokyklų vadovų veiklos sritis bei funkcijas, identifikuojant vadovavimo modelius, išryškinant aktualias kompetencijas.
2. Išanalizuoti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo organizavimą švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste, atskleidžiant organizavimo principus bei nustatant kompetencijų ugdymo kokybės veiksnius.
3. Parengti teorinį mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumo modelį.
4. Ištirti Lietuvos mokyklų vadovų vadybinę veiklą, aktualių kompetencijų ugdymo(si) poreikį ir kompetencijų ugdymo organizavimą.
5. Nustatyti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo optimizavimo galimybes švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste. Atlikto teorinio ir empirinio tyrimo pagrindu parengti rekomendacijas kompetencijų ugdymo praktikos kaitai.

**Disertacijoje taikyti šie tyrimo metodai:**

*Mokslinės literatūros analizė*, kuria siekta teoriškai išnagrinėti mokyklų vadovų veiklos sritis bei funkcijas, vadovavimo modelius bei būtinas kompetencijas švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste, atskleisti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo organizavimo principus bei kokybės veiksnius nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis.

*Dokumentų analizė*. Lietuvos švietimą reglamentuojančių dokumentų analizės duomenimis siekta papildyti sampratą apie mokyklų vadovų kompetencijas, kompetencijų ugdymą ir jo kaitą.

*Kiekybinio tyrimo duomenų rinkimo metodai*. Anketinės apklausos metodu siekta atskleisti mokyklų vadovų vadovavimo modelius, kompetencijas bei mokyklų vadovų požiūrį į kompetencijų ugdymo(si) organizavimą Lietuvoje.

Kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti taikyti *statistinės analizės metodai*: aprašomoji statistika (procentinių dažnių ir vidurkių skaičiavimai, chi kvadrato testas); Cronbach Alpha testas; faktorinė analizė; dispersinė analizė (ANOVA), koreliacinė analizė, dichotominė analizė. Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 16.0 for Windows statistinių duomenų apdorojimo programa. Paveikslai, diagramos sudaryti Microsoft Excel 2003 programa.

*Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodai*. Kokybinio tyrimo metodai atvėrė galimybę iš realybės ekstrahuoti autentišką informaciją mokyklų vadovų vadybinės veiklos, kompetencijų, jų pokyčių ir kt. aspektais. Taikyti atvirų klausimų anketos, rašytinių refleksijų, „blogai struktūrizuotų problemų“ sprendimo, grupinės diskusijos metodai.

Kokybinio tyrimo duomenys analizuojami taikant *kokybinę turinio (content) analizės metodą*.

**Teorinės tyrimo nuostatos:**

*Paradigmu kaitos teorija*: švietimo vadybos paradigmu kaitai pagrįsti pasitelkiamas Kuhn (2003) požiūris į mokslo pokyčius ir jo paradigmos sampratą. Paradigma api-

būdinama kaip disciplininė matrica, kuri remiasi tuo, kas bendra tam tikros disciplinos atstovams, ir kurią sudaro tam tikra tvarka išdėstyti įvairių rūšių elementai. Kiekviena paradigma egzistuoja, kol subręsta jos vidiniai prieštaravimai, ir vietoje jos formuojasi nauja paradigma, kas skatina mokslo pažangą. Darbe laikomasi nuostatos, kad paradigmos neneigia viena kitos, naujos paradigmos yra nebendramatės su senesiomis ir vienu metu gali koegzistuoti keletas paradigimų. Akcentuojama, jog, keičiantis paradigmomis, sprendžiamos naujos problemos, numatomos naujos perspektyvos, todėl paradigimų analizė tampa būtinu tyrimo projektavimo kontekstu, pagrindu.

*Pragmatizmo filosofija*, ugdymo paskirtį traktuojanti kaip ugdytinio išmokymą spręsti realias gyvenimo problemas ir, sukauptus jų sprendimo patirtį, pasiekti maksimalią asmeninę gerovę, nepažeidžiant galiojančių visuomenėje normų. Nuolat kintant gyvenimo sąlygoms, ugdymu siekiama padėti individui adekvačiai keistis. Centrinė ugdymo kategorija – ugdytinio individualioji patirtis.

*Socialinio rekonstrukcionizmo teorija*, pabrėžianti institucinio ugdymo sistemos pertvarkymo būtinybę, siekiant kryptingo visuomenės tobulinimo. Nuolatinės kaitos procesas reikalauja kompetentingų, kūrybingų, kritiškai mąstančių visuomenės narių, kurie pajėgtų įgyvendinti socialines pertvarkas. Institucinio ugdymo sistema turi lanksčiai reaguoti į socialinės aplinkos pokyčius ir vykdyti socialinį užsakymą.

*Mokymosi visą gyvenimą koncepcija*, akcentuojanti žmogiškojo potencialo plėtotę per nuolatinės paramos individui procesą, stimuliuojant ir įgalinant šį individą per jo gyvenimą įgyti visas reikalingas žinias, mokėjimus, vertybes ir supratimą bei visa tai pasitikinčiai pritaikyti visuose savo gyvenimo vaidmenyse. Spartėjančios kaitos, greito informacijos senėjimo ir atsinaujinimo sąlygomis individui tenka mokytis nuolat: įgyti vis naujų socialinių ir profesinių kompetencijų, atnaujinti turimą ar įgyti naują kvalifikaciją (Barkauskaitė, 2006; Longworth, 1999).

Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo, kaip tyrimo objekto, conceptualųjį pagrindą sudaro skirtingos teorijos: švietimo vadyba, žmogiškųjų išteklių vadyba, profesinio rengimo teorija, andragogikos teorija, todėl mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo, kaip tyrimo objekto, analizė atliekama multidisciplininiame kontekste, siekiant gilesnės *epistemologinės* išvalgos.

Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas analizuojamas *holistiniu požiūriu*. Holistinis požiūris į tiriamą objektą leidžia jį nagrinėti kaip vientisą sudėtingą sistemą, vadovaujantis teiginiu, kad objekto komponentų visuma yra daugiau negu jų suma. Remiantis šiuo požiūriu, siekiama pateikti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo, kaip reiškinio, pilnutinę raišką (Bitinas, 2006). Tai reikalauja vadovavimo mokyklai proceso ir kompetencijų ugdymo organizavimo analizės, siejant šiuos procesus su mokyklos tobulinimu.

*Sistemų teorija* leidžia mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumą pagrįsti kaip darnią ir kryptingą sistemą, susidedančią iš tarpusavyje susijusių elementų. Sistemų teorija pabrėžia, kad bet kurio sistemos segmento veikla daro įtaką visos sistemos veiklai, o šiai sąveikai būdingas abipusis poveikis ir tarpusavio priklausomybės dermė (Bertalanffy, 1969).

*Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas grindžiamas šiomis suaugusiųjų mokymosi teorijomis:*

*Konstruktivistinė mokymosi teorija*, teigiančia, jog tikrovės pažinimo pagrindas yra individualios žinių konstrukcijos, formuojamos subjektyvaus patyrimo, o mokymasis vyksta tuomet, kai žmogus abejoja savo įsitikinimais, asmeninėmis teorijomis bei

turimu supratimu. Žinių kūrimas yra aktyvus procesas, nes besimokantysis, remdamasis anksčiau įgytomis žiniomis ir savo patirtimi, formuoja naujas sąvokas, idėjas, prasmes (Piaget, 1976). *Savivaldaus mokymosi teorija*, kuri mokymosi procesą aiškina kaip besimokančiojo atsakomybę už savo mokymąsi bei jo rezultatus (Knowles, 1975). Remiantis šia teorija, besimokantysis pats geba nustatyti mokymosi poreikius, atsižvelgdamas į planuojamą gyvenimo kelią. Jis moka identifikuoti esamus ir perspektyvius savo gyvenimo vaidmenis ir veiklą, pasižymi tobulėjimo ir mokymosi motyvacija, geba planuoti savo mokymąsi, jo rezultatus, pasirinkti mokymosi strategiją, atsižvelgdamas į rezultatus ir gyvenimo aplinkybes, koreguoti savo mokymosi planą, prezentuoti įgytą kompetencija (Jucevičienė ir kt., 2010). *Patirtinio mokymosi teorija*, akcentuojančia mokymosi per patirtį efektyvumą. Patirtinis mokymasis vyksta stebint ir reflektuojant savo patirtį, iš jos formuojant abstrakčias sąvokas bei praktiškai patikrinant jų reikšmes naujose realiose situacijose. Patirtinio mokymosi teorija pabrėžia holistinę mokymosi prigimtį, darnaus vystymosi idėją ir akcentuoja patirtį kaip svarbiausią mokymosi prielaidą (Jarvis, 1987; Jarvis, Holford, Griffin, 2004; Kolb, 1984). *Refleksijos ir kritinės refleksijos koncepcijomis*, pabrėžiančiomis individo gebėjimus tyrinėti savo veiklą, remiantis gyvenimo patirtimi, siekiant giliau suprasti įvykių tarpusavio ryšius, numatyti tikslus, sunkumus, susidūrus su nežinomomis situacijomis ir pan. (Argyris ir kt., 1985; Willis, 1980). *Veiklos mokslo teorija*, kuri praktines žinias traktuoja kaip slypinčias žinias. Jos, anot šios mokslo teorijos, gali būti išreikšto refleksyviu tyrinėjimu. Veiklos mokslo požiūriu, individo veikla paremta taisyklėmis ir asmeninėmis slypinčiomis veikimo teorijomis. Susidūręs su kuria nors situacija, žmogus vadovaujasi savo veikimo teorijomis, padedančiomis „sukurti“ veiksmą iš žmogaus išmokto įvairių koncepcijų, veiklos schemų, strategijų repertuaro (Jucevičienė ir kt., 2010; Argyris ir kt., 1985).

#### *Empirinio tyrimo strategijos metodologinis pagrindimas*

Empirinis tyrimas yra grindžiamas dviem skirtingomis filosofinėmis socialinių reiškinių aiškinimo paradigmomis – *normatyvine (pozityvistine)* ir *interpretacine (fenomenologine)*. Pozityvistinė paradigma socialinę realybę aiškina objektyviu požiūriu ir teigia, kad žmogaus elgesys valdomas taisyklių, todėl turėtų būti tiriamas remiantis tikslųjų mokslų metodais. Todėl pozityvizmo atstovai remiasi stebėjimu, aiškinimu ir numatymu (Baranauskienė, 2003; Bitinas, 2006; Cohen, Manion, Morrison, 2007; Creswell, 2007). Kokybinio tyrimo metodologija, grindžiama interpretacine (fenomenologine) paradigma, leidžia gilintis į žmogų kaip asmenybę, bando suprasti žmoniškosios patirties pasaulį ir išsako savo subjektyvų požiūrį į tai, kas vyksta. Kokybinuose tyrimuose, grindžiamuose fenomenologine nuostata, pabrėžiamas suvokimas, besiremiantis individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis, gaunamomis stebėjimo, tekstų ir dokumentų turinio analizės, interviu, įrašų ir jų transkripcijos bei kitais būdais (Baranauskienė, 2003; Creswell, 2007; Kvale, 1996; Moustakas, 1994).

*Normatyvine paradigma grindžiamas kiekybinis tyrimas* leido atskleisti mokyklų vadovų vadovavimo modelius, identifikuoti vadovų kompetencijas bei jų ugdymo(si) poreikį, nustatyti mokyklų vadovų požiūrį į kompetencijų ugdymo(si) organizavimą. *Kiekybinis tyrimas, remiantis fenomenologine prieiga*, sudarė galimybę apibūdinti mokyklų vadovų vadybinės veiklos sritis, kompetencijų struktūrą, atskleisti kompetencijų ugdymo kokybę sąlygojančius veiksnius.

*Kiekybinių ir kokybinių tyrimų derinimas* sąlygoja gilesnę tiriamo fenomeno išvalgą (Bitinas, 2006). Kiekybiniai tyrimai padeda atskleisti objekto esminius požymius, jo

funkcionavimo veiksnius. Kokybinių tyrimų paskirtis – ne verifikuoti jau suformuluotus teiginius apie socialinę tikrovę, o išsamiai pažinti ir aprašyti pasirinktą pažinimo objektą (Bitinas, 2006; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008; Tidikis, 2003).

Rengiant tyrimą, jo instrumentus, numatant metodus bei atliekant tyrimo procedūras vadovautasi Bitino (1998, 2002), Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008); Čekana- vičiaus, Murausko (2002), Kardelio (2002), Mayring (2000), Merkio (1999), Rupšienės (2007) tyrimų metodologijos studijomis ir rekomendacijomis.

#### **Tyrimo organizavimo etapai:**

Pirmajame tyrimo etape (2006–2007) mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo klausimais analizuota mokslinė literatūra, Lietuvos ir Europos Sąjungos švietimą reglam- mentuojantys dokumentai. Atliktas bandomasis tyrimas, kuriuo siekta išsiaiškinti dabarti- nę situaciją mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo srityje.

Antrajame tyrimo etape (2007–2008) suprojektuotas teorinis mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumo modelis. Apibrėžti tyrimo uždaviniai, kurta tyrimo metodika bei sudarytos anketos.

Trečiajame etape (2008–2009) kiekybiniu tyrimu išskirti Lietuvos mokyklų va- dovų vadovavimo modeliai, aktualios kompetencijos bei jų ugdymo(si) poreikis, taip pat atskleistas mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo organizavimą Lietuvoje.

Ketvirtajame etape (2010–2011) atliktas kompleksinis kokybinis tyrimas, kuriuo siekta nustatyti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo optimizavimo galimybes. Re- miantis mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo duomenimis, buvo rašomas darbas, pa- daryta statistinė duomenų analizė, suformuluotos išvados ir pateiktos rekomendacijos.

Tyrimo **mokslinis naujumas** grindžiamas pasiūlytu teoriniu mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumo modeliu, orientuotu į siste- minės kaitos paradigma. Modelis buvo parengtas išnagrinėjus mokyklų vadovų vadova- vimo procesą sisteminės kaitos sąlygomis, atskleidus mokyklų vadovų holistinės kome- petencijos struktūrą; apibūdinus kompetencijų ugdymo organizavimo principus ir nustačius kompetencijų ugdymo kokybės veiksnius.

Tyrimo **teorinį reikšmingumą** pagrindžia:

- Apibrėžtos mokyklų vadovų veiklos sritys bei funkcijos nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis.
- Atskleista mokyklų vadovų holistinės kompetencijos struktūra.
- Išanalizuoti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo organizavimo princi- pai.
- Atskleisti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo kokybės veiksniai kaitos paradigmoje.

**Praktinis darbo reikšmingumas** grindžiamas empirinio tyrimo rezultatais, lei- džiančiais išskirti Lietuvos mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo optimizavimo gali- mybes. Be to, praktinį darbo reikšmingumą taip pat pagrindžia šie pasiekimai:

- Remiantis mokyklų vadovų veiklos sričių ir funkcijų bei vadovavimo mode- lių analize, išskirtos vadovavimo mokyklai kaitos tendencijos.
- Pateiktas mokyklų vadovų kompetencijų modelis priklausomai nuo vadybi- nės karjeros švietime etapo.
- Aprobuotas kokybiško mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo(si) modelis.
- Aprobuoti mokyklų vadovų vadovavimo modelių bei kompetencijų ugdymo(si) poreikio nustatymo diagnostinio tyrimo instrumentai (klausymynai).

- Pritaikytos kompetencijų į(si)vertinimo metodikos (kompetencijų „permąstymo metodika“; „blogai-struktūrizuotų problemų“ sprendimo metodas).

Tyrimo rezultatai ir tyrimo pagrindų pateiktos rekomendacijos gali būti reikšmingos švietimo politikams, mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo organizatoriams, inicijuojantiems bei įgyvendinantiems mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo pokyčius, patiems mokyklų vadovams ir visiems projektuojantiems vadybinę karjerą švietime.

#### **Ginamieji teiginiai:**

1. Švietimo vadybos paradigms virsmas sąlygoja vadovavimo mokyklai kaitą, todėl keičiasi mokyklų vadovų veiklos sritys bei funkcijos, vadovavimo modeliai, kompetencijos. Sisteminės kaitos sąlygomis turi būti ugdoma holistinė mokyklų vadovų kompetencija, įgalinanti mokyklų vadovus kompetentingai veikti nuolat besikeičiančioje aplinkoje.
2. Švietimo vadybos paradigms virsmo kontekste kinta mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo organizavimas. Kompetencijų ugdymas turi remtis tikslingumu, nuoseklumu ir sistemingumu principais ir laiduoti aktualių kompetencijų įgijimą bei plėtojimą. Kompetencijų ugdymo kokybę sąlygoja turinio, proceso, konteksto, vertinimo ypatumai.
3. Lietuvoje efektyvų mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo, kaip sistemos funkcionavimą, riboja susiformavę mokyklų vadovų vaidmenys, veiklos sritys ir funkcijos, vadovavimo modeliai, tradicinio viešojo administravimo bei naujosios viešosios vadybos paradigms vyravimas Lietuvos švietimo sistemoje, kompetencijų ugdymo patirties, tradicijų stoka, sąlygojanti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo modelio neapibrėžtumą.
4. Kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumo teorinis modelis sudaro prielaidas kompetencijų ugdymo, kaip sistemos, optimizavimui švietimo vadybos paradigms virsmo kontekste.

#### **Disertacijos struktūra ir apimtis**

Darbą sudaro įvadas, trys dalys, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai (kompaktinė plokštelė). Disertacijoje pateikti 7 paveikslai, 52 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 501 pozicija. Darbo apimtis – 214 puslapiai (be priedų). Prieduose pateikiamos vaizdinės priemonės, neįėjusios į pagrindinį tekstą, empiriniame tyrime vartotų anketų pavyzdžiai, tyrimo duomenų statistinių skaičiavimų lentelės.

## IŠVADOS

### **1. Vadovavimo mokyklai procesas švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste**

- Disertaciniame darbe mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas, kaip tyrimo objektas, konceptualizuojamas švietimo vadybos paradigmu kontekste. Švietimo vadybos paradigmu analizė teikia galimybių aprašyti švietime vykstančius procesus, atskleidžiant priežastinius ryšius bei ieškant perspektyvių sprendimū. Paradigmas konceptualizuojančios teorijos leidžia paaiškinti, kaip keičiasi mokyklos vadybos procesai, atitinkamai kinta mokyklos vadovo vaidmenys, jo veiklos sritys, funkcijos, vadovavimo modeliai, kurios kompetencijos tampa aktualios bei kaip jos turi būti ugdomos. Disertacinio tyrimo projektavimas grindžiamas sisteminės kaitos paradigma ir šią paradigmą konceptualizuojančiomis teorijomis (mokyklos tobulinimo, mokyklos kaip besimokančios organizacijos).
- Teoriškai išanalizavus vadovavimo mokyklai procesą, išskiriamos pagrindinės mokyklų vadovų veiklos sritys bei funkcijos. Teigiama, jog mokyklų vadovai yra atsakingi už ugdymo proceso valdymą, mokyklos veiklos valdymą ir administravimą, organizacijos pertvarką, krypties nustatymą. Veiklos sričių ir funkcijų analizė siejama su pirmos ir antros tvarkos pokyčių koncepcija, leidžiančia išskirtų vadovų veiklos sričių bei funkcijų pagrindu apibūdinti mokyklų vadovų veiklą sisteminės kaitos sąlygomis.
- Mokyklų vadovų vadovavimo modelių koncepcija, kaip metodologinė prielaida vadovų praktinių veiksmų analizei, leidžia teoriškai atskleisti vadovavimo ir mokyklos procesų sąsajas. Teigiama, jog integruoto (instrukcinio, transakcinio, transformacinio) vadovavimo modelio realizavimas sąlygoja mokyklos tobulinimą sisteminės kaitos paradigmoje.
- Teorinės analizės pagrindu apibrėžtos mokyklų vadovų kompetencijų ir holistinės kompetencijos koncepcijos. Nustatyta, kad nuolatinės kaitos sąlygomis mokyklų vadovams būtina holistinė kompetencija, apimanti ugdymo(si) proceso valdymo, strateginę, operacinę, tarpasmeninę, asmeninę, nuolatinio mokymosi kompetencijas ir kritinio mąstymo, emocinio intelekto, gnostinės kompetencijos konstruktus. Kiekvienai kompetencijai būdingi saviti gebėjimai. Mokyklų vadovų kompetencijos – svarbi jų vadybinio kompetentingumo prielaida.

### **2. Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo organizavimas švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste**

- Analizės metu nustatyti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo organizavimo principai. Sisteminės kaitos paradigmoje mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas turi būti tikslingas, nuoseklus procesas, suderintas su vadybinės karjeros švietime etapais bei specifiniais mokyklų vadovų ir jų organizacijų poreikiais. Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas turi būti mokyklų vadovų, kaip žmogiškųjų išteklių, vadybos prioritetas.
- Teoriškai atskleisti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo kokybę sąlygojantys veiksniai. Teigiama, jog sisteminės kaitos paradigmoje kompetencijų ugdymo kokybę lemia turinio, proceso, konteksto, vertinimo ypatumai bei nuoseklūs kompetencijų ugdymo(si) poreikių tyrimai.



### **3. Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumo modelis**

- Mokslinės literatūros analizės pagrindu, aptarus vadovavimo mokyklai procesą ir išanalizavus kompetencijų ugdymo organizavimą, parengtas teorinis mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo sąryšingumo modelis. Jį sudaro šie struktūriniai komponentai: mokyklos kaip organizacijos procesai, mokyklų vadovų vadybinė veikla, mokyklų vadovų kompetencijos, kokybiškas kompetencijų ugdymo organizavimas. Modelis grindžiamas sisteminės kaitos paradigmos principais. Modelio komponentų empirinis patikrinimas leido pagrįsti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo, orientuoto į mokyklos tobulinimą, optimizavimo galimybes.

### **4. Lietuvos mokyklų vadovų vadybinė veikla, aktualios kompetencijos ir kompetencijų ugdymo(si) organizavimas**

- Vadybinės veiklos kokybiniu tyrimu nustatytos pagrindinės mokyklų vadovų atsakomybės sritys: mokyklos vizijos bei veiklos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas, ugdymo kokybės užtikrinimas, mokyklos procesų reglamentavimas bei reguliavimas, mokyklos veiklos monitoringas, išteklių valdymas, komunikacijos sistemos kūrimas, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais. Šios vadybinės veiklos sritys atitinka pirmos tvarkos pokyčius. Tai patvirtina vadovavimo modelių tyrimo duomenys, atskleidžiantys vadovavimo ir mokyklos procesų sąsajas. Instrukcinio vadovavimo modelio dominavimas leidžia teigti, kad Lietuvos mokyklose prioritetas teikiamas ugdymo(si) kokybei užtikrinti. Kiek silpniau Lietuvos mokyklose realizuojamas transakcinio vadovavimo modelis. Mokyklose yra gerai organizuotas darbas, užtikrinta tvarka visuose procesuose ir procedūrose, deleguojamas atsakomybės, tinkamai valdomi žmogiškieji ir materialiniai ištekliai, tačiau nepakankamai dėmesio skiriama teigiamo klimato puoselėjimui, kolegialumo bei bendradarbiavimo atmosferai, motyvacijos sistemos kūrimui, santykiams su mokiniais, santykiams su mokytojais. Silpniausiai reiškiasi transformacinio vadovavimo modelis. Mokyklos turi aiškias vizijas, kurias palaiko visi mokyklos bendruomenės nariai, tačiau jose nepakankamai skatinamas kvalifikacijos tobulinimas bei organizacinio mokymosi procesas, silpnai išvystyta profesinės paramos sistema, nepakankamai plėtojama lyderystė ir kt.
- Mokyklų vadovų kompetencijų kokybiniu tyrimu atskleista aktualių kompetencijų struktūra, kurią sudaro:
  - *Strateginė kompetencija*, apimanti mokyklos plėtros planavimo, veiklos monitoringo, įvaizdžio kūrimo, informavimo sistemos kūrimo, bendradarbiavimo su socialiniais dalininkais gebėjimus.
  - *Ugdymo(si) proceso valdymo kompetencija*, apimanti ugdymo(si) proceso organizavimo ir vertinimo, mokinių poreikių tenkinimo, bendradarbiavimo su mokyklos bendruomene ugdymo proceso klausimais gebėjimus.
  - *Tarpasmeninė kompetencija*, apimanti kultūros ir klimato kūrimo, bendradarbiavimo su mokyklos bendruomene gebėjimus.
  - *Nuolatinio mokymosi kompetencija*, apimanti asmeninio mokymosi projektavimo bei personalo profesinio tobulėjimo skatinimo gebėjimus.

- *Asmeninė kompetencija*, apimanti savęs valdymo, lyderiavimo, laiko valdymo gebėjimus.
- *Operacinė kompetencija*, apimanti žmogiškųjų išteklių valdymo, materialinių ir finansinių išteklių valdymo, mokyklos veiklos reglamentavimo, kokybės užtikrinimo gebėjimus.

Atsižvelgdami į vadybinės veiklos specifiką bei prioritетines veiklos sritis, susijusias su mokykloje vykstančiais pokyčiais, informantai išvardijo būtinas išsiugdyti kompetencijas:

- *Tarpasmeninę kompetenciją*: konfliktų valdymo, motyvavimo, bendradarbiavimo ir kolegialumo skatinimo, bendravimo su mokiniais, bendravimo su tėvais, multikultūrinio bendravimo gebėjimus.
- *Strateginę kompetenciją*: mokyklos veiklos kontrolės, sprendimų priėmimo, informavimo, pokyčių valdymo, lyderystės plėtojimo, įvaizdžio kūrimo gebėjimus.
- *Operacinę kompetenciją*: IKT valdymo, projektų valdymo gebėjimus.
- *Nuolatinio mokymosi*: mokymosi bendradarbiaujant, refleksijos gebėjimus.
- *Emocinį intelektą*: tolerancijos, emocijų valdymo gebėjimus.
- Apibendrinus respondentų požiūrį į kompetencijų ugdymo organizavimą Lietuvoje, išryškėjo šios tendencijos. Daugumos respondentų nuomone, kompetencijų ugdymo organizavimui skiriama per mažai dėmesio: stinga nuoseklumo, koordinacijos, aiškių prioritetų. Neįgyvendinti sistemingumo ir tęstinumo principai, nevyksta nuoseklūs mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo(si) poreikio tyrimai. Apklaustųjų nuomone, kompetencijų ugdymo paslaugas teikiančių institucijų tinklas platus, užtikrintas efektyvus informavimas apie teikiamas paslaugas, tačiau nėra funkcijų pasidalijimo tarp institucijų. Mokyklų vadovų atestavimo procedūra sudėtinga, nediferencijuota pagal vadovų poreikius, jų organizacijų tikslus, nepakankamas atestacijos objektyvumas.
- Apklaustieji ne itin patenkinti kompetencijų ugdymo renginių turinio aktualumu bei mokymų kokybe. Kompetencijų ugdymo programų / renginių pasirinkimas įvairiomis temomis platus, bet chaotiškas, nelabai siejasi su mokyklos veiklos aspektais, ne visada atitinka realius darbo vietos poreikius. Respondentai nurodė, jog kompetencijų ugdyme vyrauja tradicinės formos (seminarai, individualios konsultacijos, konferencijos), metodai (paskaitos, diskusijos, klausimai-atsakymai). Palankiausiai respondentų vertinama mokyklos lygmeniu bei užsienyje organizuojamų renginių kokybė. Aukščiausiai vertinamas lektorių-praktikų teorinis pasirengimas bei praktinės patirties perteikimas.

## **5. Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo optimizavimo galimybės švietimo vadybos paradigmų virsmo kontekste**

- Tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklų vadovai suvokia antros tvarkos pokyčių būtinybę mokyklos tobulinimui nurodymais šias prioritетines savo veiklos sritis: kompetentingo personalo subūrimą, jo profesinio tobulinimo skatinimą, nuolatinės mokyklos pažangos siekimą, bendradarbiavimo kultūros kūrimą, pokyčių skatinimą, atstovavimą mokyklai visuomenėje. Vadovavimo

modelių tyrimo rezultatai atskleidžia, jog mokyklose būtina daugiau dėmesio skirti kolegialumo ir profesinės paramos kultūrai, santykiams su mokytojais ir mokiniais, profesiniam tobulėjimui, lyderystei ir kt.

- Vadybinių kompetencijų kiekybinio tyrimo rezultatų pagrindu pateiktas statistškai pagrįstas vadybinių kompetencijų modelis priklausomai nuo karjeros švietime etapo. Modelį sudaro aktualios bei būtinos išsiugdyti kompetencijos skirtingose švietimo subjektų grupėse. Pateiktas modelis galėtų būti pagrindas vadybinių kompetencijų ugdymo programoms kurti.
- Remiantis tyrimo rezultatais, efektyvų mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo organizavimą sąlygotų: aiški vizija ir prioritetai, atliepiančios sisteminės kaitos iššūkius; nuoseklūs kompetencijų ugdymo(si) poreikių tyrimai; dermė su mokyklų vadovų kompetencijas ir vadybinės veiklos aspektus reglamentuojančiais teisiniais dokumentais, atestacijos reikalavimais; tinkamas finansavimas. Užtikrinant sistemingumą ir tęstinumą, būtina daugiau dėmesio skirti mokytojų ir pradedančiųjų vadovų vadybinių kompetencijų ugdymui, taikyti specifines paramos formas. Reikėtų optimizuoti institucijų, teikiančių kompetencijų ugdymo paslaugas tinklą, sukurti andragogų / konsultantų / mentorių rengimo sistemą. Tobulinant atestacijos procedūrą, reikėtų numatyti alternatyvias atestavimui formas, susieti atestavimą su vadovų poreikiais, jų mokyklų veiklos rezultatais, į atestacijų komisijas įtraukti daugiau vadovų praktikų, mokyklos bendruomenės atstovų. Mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo ir atestavimo klausimus galėtų spręsti konkreti institucija, taikydamas efektyvias kompetencijų įvertinimo metodikas. Turėtų būti sukurta savaiminio mokymosi būdu įgytų kompetencijų pripažinimo metodika.
- Respondentų nuomone, kompetencijų ugdymo turinys turėtų atliepti individualius vadovų ir jų mokyklų poreikius, plėtoti praktinius gebėjimus, sietis su konkrečiais mokyklos veiklos aspektais. Aktualios vadovams sritys: lyderystė švietime, žmogiškųjų išteklių valdymas, planavimas, ryšiai su bendruomene, mokykla kaip besimokanti organizacija. Mokyklų vadovų kompetencijų ugdyme turėtų vyrauti patirtiniu mokymusi grindžiamos formos, metodai, turėtų būti užtikrinta jų įvairovė atsižvelgiant į kompetencijų ugdymo etapą. Kompetencijų ugdymas turėtų vykti tiek institucinėje, tiek realioje profesinėje aplinkoje. Ugdytojų vaidmenį geriausiai atliktų specialistai, turintys praktinio vadybinio darbo stažą švietimo sistemoje. Būtina sukurti kompetencijų ugdymo programų kokybės vertinimo metodiką.
- Sukurtas ir aprobuotas kokybiško mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo(si) modelis, grindžiamas moderniomis mokymosi teorijomis (konstruktyvaus, socialinio, patirtinio, mokymosi veikloje), yra reali kompetencijų ugdymo(si) optimizavimo prielaida.
- Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad kompetencijų ugdymas yra efektyvios mokyklų vadovų, kaip žmogiškųjų išteklių, strategijos dalis. Todėl būtina kurti vadovų kaitos planus, karjeros valdymo programas, didinti vadovų profesijos prestižą ir kt. Mokyklų vadovų, kaip žmogiškųjų išteklių, strategija turi turėti aiškų konceptualųjį pagrindą bei remtis nuosekliais tyrimais.

## REKOMENDACIJOS

Atlikto tyrimo rezultatų pagrindu galima pateikti tokias rekomendacijas mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo praktikai optimizuoti Lietuvoje:

### **Švietimo politikams**

- Sukurti mokyklos vadybos koncepciją, besiremiančią aiškia vizija bei atitinkančią sisteminės kaitos reikalavimus.
- Sukurti ir įgyvendinti nuoseklią ir planingą mokyklų vadovų, kaip žmoniškųjų išteklių, strategiją, atsižvelgiant į šalies ekonominių, kultūrinių, socialinių ir kt. kontekstus.
- Įdiegti permanentinius mokyklų vadovų ir jų organizacijų kompetencijų poreikio tyrimus.
- Suderinti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo paslaugas teikiančių institucijų veiklą bei numatyti kompetencijų ugdymo kokybės vertinimo mechanizmus.
- Sukurti specialistų (andragogų, konsultantų, mentorių) rengimo sistemą.
- Tobulinti kompetencijų ugdymo finansavimo metodiką.
- Tobulinti atestacijos sistemą (ar numatyti alternatyvias formas), diferencijuojant pagal vadovų ir jų organizacijų tikslus.
- Bendradarbiauti su mokyklos vadovais aktualiais klausimais.

### **Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo organizatoriams**

- Vykdyti nuoseklius mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo(si) poreikio tyrimus.
- Į kompetencijų ugdymo programas įtraukti platesnį kompetencijų spektrą.
- Atliepti mokyklų vadovų ir visų, siekiančių vadybinės karjeros švietime, kompetencijų ugdymo poreikius skirtinguose socializacijos etapuose bei vadybinės karjeros švietime etapuose.
- Kurti palankią edukacinę aplinką, užtikrinant besimokančiųjų poreikių, programų tikslų, turinio, metodų dermę.
- Išplėtoti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo formų įvairovę.
- Taikyti specifines mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo strategijas (tiek institucinėje, tiek realioje profesinėje aplinkoje).
- Teikti paramos strategijas (kompetentingų mentorių, konsultantų pagalbą).
- Atsižvelgiant į programų tikslus bei besimokančiųjų poreikius, pritraukti kompetentingus ugdytojus, tiek teoretikus, tiek praktikus.
- Užtikrinti programų turinio kokybės, aktualumo aspektus.
- Užtikrinti kompetencijų ugdymo ir atestacijos reikalavimų dermę.
- Vykdyti kompetencijų ugdymo programų kokybės kompleksinį vertinimą.

### **Mokyklų vadovams**

- Nuosekliai ugdyti savo holistinę kompetenciją, jungiančią platų vadybinių gebėjimų spektrą, įgalinančią tobulinti vadybinę veiklą ir visą organizaciją.
- Dalyvauti kompetencijų ugdymo programų rengime, atlikti ugdytojų / mentorių / konsultantų vaidmenį.
- Skleisti gerąją patirtį per autorinius seminarus, publikuojant vadybinę literatūrą, burtis į kolegų tinklus, asociacijas, sąjungas, dalytis žiniomis ir patirtimi.
- Mokyklose diegti lyderių ugdymo strategijas.
- Bendradarbiauti su švietimo politikais, kompetencijų ugdymo organizatoriais.

## SCIENTIFIC PUBLICATIONS ON THE SUBJECT OF THE DISSERTATION:

1. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo sistemą Lietuvoje. *Mokytojų ugdymas, 14 (1)*, 103–121. ISSN 1822-119X.
2. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2010). Designing the system of school leadership development in Lithuania: theoretical background. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 4 (20)*, 79–89. ISSN 1648-9098.
3. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2008). Approaches to School Heads Professional Training: Connecting Theory to Practice. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 4 (13)*, 224–231. ISSN 1648-9098.
4. Melnikova, J. (2008). Vadovavimas bendrojo lavinimo mokyklai: optimizavimo aspektas. *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai, 2 (13)*, 99–106. ISSN 1648-7974.
5. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2007). Vadovavimo bendrojo lavinimo mokyklai modelių analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 8(1)*, 143–152. ISSN 1648-9098.
6. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2007). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos nuolatinės švietimo kaitos kontekste. *Mokytojų ugdymas, 9, 12–23*. ISSN 1822-119X.
7. Melnikova, J. (2007). Lietuvos ugdymo įstaigų vadovų vadybinės veiklos sritys nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis. *Vadyba, 2 (11)*, 143–150. ISSN 1648-7974.

### Other publications:

1. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2007). Preparation for School Leadership in Lithuania: Trends and Reflections. *Spring University. Changing Education in a Changing Society, (II)*, 114–120. ISSN 1822-2196.
2. Melnikova, J. (2011). School Leadership Development in Lithuania: creating a sustainable model. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos*, 143–151. Mokslinės praktinės konferencijos straipsnių rinkinys, Kaunas: LKKA. ISBN 9786098040562.
3. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2006). Būsimųjų specialistų adaptacija ir tolimesnės karjeros galimybės Lietuvos bendrojo lavinimo mokykloje. *Pedagogų vaidmuo modernėjančioje aukštojoje mokykloje*, 100–107. Mokslinės praktinės konferencijos straipsnių rinkinys, Rokiškis, Panevėžio kolegija. ISBN 9955701056.

### The main research provisions and conclusions, presented in conferences:

1. Melnikova, J. (2011). Vadybinių kompetencijų ugdymas sisteminės kaitos kontekste. *Mokslinė praktinė konferencija „Šiuolaikinė mokykla“*. Klaipėda: Versmės pagrindinė mokykla.
2. Melnikova, J. (2011). Designing the Components of High Quality School Leaders' Professional Development in a Context of Professionalization of Adult Education Service. *Mokslinė konferencija „Andragogikos aktualijos: suaugusiųjų švietimo veikėjų profesionalizacija“*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Tęstinių studijų institutas.

3. Melnikova, J. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų sisteminio kompetencijų ugdymo koncepcijos sukūrimas Lietuvoje. *Tęstinė IX tarptautinė mokslinė konferencija „Mokytojų rengimas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos“*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
4. Melnikova, J. (2009). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistema Lietuvoje: mokyklų vadovų nuomonių tyrimo rezultatai. *Tęstinė IX tarptautinė mokslinė konferencija „Mokytojų rengimas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos“*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
5. Melnikova, J. (2008). Vadovavimas bendrojo lavinimo mokyklai: optimizavimo aspektas. *Tarptautinė mokslinė konferencija „Regioninės problemos: Ekonomika, Vadyba, Technologijos“*. Klaipėda: Vakarų Lietuvos Verslo kolegija.
6. Melnikova, J. (2008). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų rengimo ypatumai Lietuvoje. *Tęstinė IX tarptautinė mokslinė konferencija „Mokytojų rengimas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos“*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
7. Melnikova, J. (2007). Preparation for School Leadership in Lithuania: Trends and Reflections. *Tarptautinė mokslinė konferencija „Teacher of the XXI Century: Quality Education for Quality Teaching“*, Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
8. Melnikova, J. (2007). Lietuvos ugdymo įstaigų vadovų vadybinės veiklos sritys nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis. *Tarptautinė mokslinė konferencija „Regioninės problemos: Ekonomika, Vadyba, Technologijos“*. Klaipėda: Vakarų Lietuvos Verslo kolegija.
9. Melnikova, J. (2006). Young Specialists' Career Development and Opportunities for its Optimization in Secondary Schools of Lithuania. *Tarptautinė mokslinė konferencija „Teacher of the XXI Century: Quality Education for Quality Teaching“*. Ryga: Latvijos universitetas.

#### **Dissemination of the dissertation research results:**

1. Vestas seminaras mokyklų vadovams „Šiuolaikinis vadovavimas“ (Seminar for school heads „Modern Leadership“) (2011). Šilutė: Šilutės turizmo ir paslaugų verslo mokykla.
2. Laimėtas konkursas pagal Japonijos Fondo mainų programą (Japan Foundation Fellowship Program for Intellectual Exchange) (2007). Organizuoti du seminarai: „School Leadership Development in Lithuania“. Sapporo: Hokkaido universitetas. „Lithuanian and Japanese Systems of School Leadership Development: the comparative aspect“. Tokijas: Japonijos fondo atstovybė. Ataskaita apie stažuotę: Melnikova, J. (2008). Mokslinė stažuotė Japonijoje. *Mokytojų ugdymas*. 10, 187–188. ISSN 1822-119X.

## Informacija apie disertacijos autore:

### Išsilavinimas:

- 1998–2003 Klaipėdos universitetas Pedagogikos fakultetas, anglų kalbos mokytojo profesinė kvalifikacija
- 2003–2005 Klaipėdos universitetas Pedagogikos fakultetas, magistrantūros studijos pagal švietimo vadybos studijų programą, edukologijos magistro kvalifikacinis laipsnis
- 2006–2011 Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų (edukologijos) doktorantūros studijos

### Profesinė veikla:

- 2003–2005 Pakalnutės pradinė mokykla, Klaipėda, anglų kalbos mokytoja
- 2005–2006 Klaipėdos kolegija, Klaipėda, anglų kalbos dėstytoja
- 2005 iki dabar Klaipėdos universitetas Pedagogikos fakultetas, Socialinės pedagogikos katedra, asistentė

**Moksliniai interesai:** mokyklos vadyba, mokyklų vadovų kompetencijos, mokyklų vadovų rengimas ir profesinis tobulinimas, lyderystė švietime.

Adresas: Klaipėdos universitetas Pedagogikos fakultetas,  
Socialinės pedagogikos katedra, S. Nėries, g. 5, LT-92227, Klaipėda, Lietuva.  
Tel.: +37061651715; +370 (46) 398637  
El. Paštas: julijamelnikova@yahoo.com

### Information about the author of the dissertation

- 1998–2003 Klaipėda University Faculty of Pedagogy, English teacher professional qualification
- 2003–2005 Klaipėda University Faculty of Pedagogy, Master's studies in Education management, Master degree in Education
- 2006–2011 Šiauliai University, Doctoral studies in Social sciences (Education)

### Employment:

- 2003–2005 Teacher of English in primary school "Pakalnutė", Klaipėda
- 2005–2006 Teacher of English in Klaipėda College, Klaipėda
- 2005 till now Klaipėda University Faculty of Pedagogy Department of Social Pedagogy, assistant

**Areas of scientific interest:** school management, school leaders' competencies, school leaders' preparation and professional training, leadership in education.

Address: Klaipėda University Faculty of Pedagogy, Department of Social Pedagogy,  
S. Nėries, st. 5, LT-92227, Klaipėda, Lithuania.  
Tel.: +37061651715; +370 (46) 398637  
e-mail: julijamelnikova@yahoo.com

Julija Melnikova

**SCHOOL HEADS' COMPETENCIES  
DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF  
EDUCATION MANAGEMENT  
PARADIGM SHIFT**

Summary of Doctoral Dissertation  
Social Sciences, Education (07 S)

---

SL 843. 2011-08-26. 3.75 aut. apsk. l. Užsakymas 71.  
Išleido VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Vilniaus g. 88, LT-76285 Šiauliai.  
El. p. leidykla@cr.su.lt, tel. (8 ~ 41) 59 57 90, faks. (8 ~ 41) 52 09 80.  
Spausdino UAB „Šiaulių knygrišykla“, P. Lukšio g. 9A, LT-76207 Šiauliai.