

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ
INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

GODA DICEVIČĖ

II kurso studentė

**KAS PAAIŠKINA ORGANIZACIJŲ VADOVŲ KADENCIJŲ
TRUKMĘ: GERI VEIKLOS REZULTATAI AR
POLITIZACIJA? LIETUVOS BENDROJO UGDYMO ĮSTAIGŲ
ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: dr. Žilvinas Martinaitis

Vilnius, 2024

MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIS

Magistro darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo:

.....
.....
.....

.....
(data)

.....
(v., pavardė)

.....
(parašas)

Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....
(data)

.....
(Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

Magistro darbo recenzentas/ė:

.....
(v., pavardė)

Magistro darbo gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:

Komisijos nariai:

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas *Kas paaikškina organizacijų vadovų kadencijų trukmę: geri veiklos rezultatai ar politizacija? Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų atvejis* yra:

1. Atliktas mano pačios ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose;
2. Nebuvo naudotas kitame Institute/Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudoja šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Goda Dicevičė
(v., pavardė)

.....
(parašas)

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Dicevičė G. Kas paaiškina organizacijų vadovų kadencijų trukmę: geri veiklos rezultatai ar politizacija? Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų atvejis: Viešosios politikos analizės specialybės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas Ž. Martinaitis. – V., 2024. – 83 p.

Reikšminiai žodžiai: vadovų kadencija, politizacija, geri veiklos rezultatai, partiniai ryšiai, mokyklos įkontekstinimas, švietimo įstaigos, mokyklų direktoriai, kokybinė analizė.

Magistro darbe nagrinėjami veiksniai, galintys paaiškinti Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų direktorių kadencijų trukmę. Analizėje remiamasi politizacijos ir gerų veiklos rezultatų, grindžiamų naujuoju viešuoju valdymu, apibrėžimo ir skirtumų teorijomis. Tyrime atliekama kokybinė šešių apžvalginių interviu analizė su tikslu atrasti problemines sritis mokyklų direktorių vertinime, toliau kokybinės lyginamosios analizės pagalba nagrinėjami dvylika atvejų, su tikslu atrasti veiksnių grupes, galinčias paaiškinti vadovų kadencijų tęsimą. Papildomai išnagrinėjamas galimai politinio susidorojimo su mokyklos direktore atvejis.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. TEORINIS ANALIZĖS PAGRINDAS	11
1.1. Politizacija ir partinis patronažas	12
1.2. Geri veiklos rezultatai	13
1.3. Teorinių prieigų skirtumai ir kritika	17
2. TYRIMO METODOLOGIJA	18
2.1. Kokybinė lyginamoji analizė	18
2.2. Žvalgomieji interviu	19
2.3. Pagrindiniai kintamieji	20
2.4. Savivaldybės ir mokyklos	23
3. ANALIZĖ	25
3.1. Žvalgomųjų interviu turinio analizė	25
3.1.1. Bendradarbiavimas su politikais: politizacija ar racionalus bendradarbiavimas?	25
3.1.2. Sunkumai apibrėžiant gerus veiklos rezultatus	27
3.1.3. Esminės kliūtys gerai vertinimo sistemai	29
3.2. Kokybinė lyginamoji analizė	32
3.2.1. Pirminės žvalgos apie surinktus mokyklų vadovų duomenis	32
3.2.2. Geri veiklos rezultatai ar politizacija?	33
3.2.3. Pavienių atvejų analizė	38
3.3. Mokyklos vadovo nušalinimo atvejis dėl išreikšto mero nepasitikėjimo	40
IŠVADOS	45
DISKUSIJA	49
REKOMENDACIJOS POLITIKAI	50
LITERATŪROS SĄRAŠAS	51
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	52
PRIEDAS NR. 1.	58
PRIEDAS NR. 2.	59
PRIEDAS NR. 3.	78
SUMMARY	81

*Vienaip yra natūroje, o kitą norim matyti - gyvenam iškreiptų
veidrodžių visuomenėje... Bet taip juk paprasčiau.*

Vilnius, 2024

IVADAS

Galimi bent du teoriniai aiškinimai, kas lemia bet kokios organizacijos ar įstaigos vadovo vadovavimo jai trukmę, vadovą skiriant pagal iš anksto apibrėžtą tvarką nustatytos trukmės kadencijai, tačiau kadencijų kiekio neribojant. Normatyvinė vadybos teorija teigia, jog vadovo kadencijos trukmę lemia rodomi geri ar labai geri veiklos rezultatai organizacijoje¹. Tai gali būti atskleidžiama per kasmetines vadovų teikiamas ataskaitas ir jų darbo vertinimo rezultatus, taip pat per įstaigos strateginių tikslų pasiekimo laipsnį. Politizacijos teorija teigia, jog ilga vadovo kadencijos trukmė priklauso nuo jo tiesioginio priklausymo partijai ar kitokių sąsajų, netiesiogiai sudarant ryšius su politiniais subjektais². Tokiu atveju pastebima, jog skiriant vadovą į vadovaujančią poziciją ar tęsiant jo kadenciją, dažniau tikėtinas sėkmės atvejis, kai vadovas vienaip ar kitaip yra susijęs su politine partija, turinčia įtakos apibrėžtoje geografinėje erdvėje (pvz., savivaldybėje) negu tokiu atveju, kai sąsajų neturi.

Remiantis šiomis dvejomis viena kitai prieštaraujančiomis perspektyvomis norima išnagrinėti Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kadencijos trukmės priežastis. Turint omenyje, jog nacionaliniu lygmeniu Lietuvoje švietimo sritis yra politizuota³, t.y., priklausoma nuo besikeičiančių politikų valdžioje, kadangi praktikoje matyti, jog įvykus Seimo rinkimams ir paskyrus naujus ministrus, Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerija dažnai keičia kryptį, atsisako prieš tai buvusios valdžios siektų įgyvendinti rezultatų ir iškelia naujus tikslus. Savivaldybių lygmeniu taip pat susiduriama su politinių interesų kova. Dažnai nėra aiškus, apibrėžtas savivaldybės kaip mokyklos steigėjos vaidmuo⁴ – ugdymo įstaigos veikimo kryptį nurodo ne ilgalaikė vizija, kaip turėtų būti organizacijose, siekiant ilgalaikių tikslų, bet politiniai interesai, nuolat kintantys pradėjus darbą naujai politinei valdžiai savivaldybėje. Taip pat pastebimas ir kai kurių švietimo įstaigų vadovų savivaliavimas, mokyklos lėšų naudojimas asmeninėms reikmėms ir naudojimasis turima galios pozicija prieš mokytojus ir kitus darbuotojus. Tai yra itin opi problema mažesnėse savivaldybėse ar kaimuose, kuriuose nenorėdami prarasti darbo vietas žmonės prisitaiko prie tokių darbo sąlygų mokyklose⁵. Yra užfiksuota atveju, kai mokykla tampa puikiu agitatoriumi prieš rinkimus –

¹ Malavika Mallya, „Long Service Awards: Effective Ways to Recognise Tenure,“ *Empuls*, žiūrėta 2022 m. lapkričio 24 d., <https://blog.empuls.io/long-service-awards/>.

² P. Kopecký et al, *Party Patronage and Party Government in European Democracies*, (Oxford: Oxford University Press, 2012) ir P. Kopecký et al, „Conceptualizing and Measuring Party Patronage,“ *Political Concepts, Committee on Concepts and Methods Working Paper Series* 25, 2008.

³ B. Ragickaitė, „Mokyklas siūlo keisti iš esmės: prastai besimokantys nedžiūgaus,“ *DELFI.lt*, žiūrėta 2022 m. lapkričio 24 d.,

<https://www.delfi.lt/projektai/archive/mokyklas-siulo-keisti-is-esmes-prastai-besimokantys-nedziugaus.d?id=77066001>.

⁴ *Ibid.*

⁵ „Buvusi Mažeikių mokyklos direktorė lieka nuteista dėl piktnaudžiavimo, turto pasisavinimo,“ *15min.lt*, žiūrėta 2023 m. gegužės 4 d., https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/nusikaltimaiirnelaimes/buvusi-mazeikiu-mokyklos-direktore-lieka-nuteista-del-piktnaudziavimo-turto-pasisavinimo-59-1402430?utm_medium=copied.

kviečiama balsuoti už konkretų asmenį rinkimuose⁶, labai panašiai, kaip istoriškai anksčiau bažnyčios nurodydavo „Dievo vardu“, už ką atiduoti balsą rinkimuose. Galiausiai, Lietuvos mastu pastebimi dideli skirtumai tarp mokinių pasiekimų įvairiose bendrojo ugdymo įstaigose (tai parodo PISA ir kt. švietimo būklės Lietuvoje tyrimai)⁷. 2023 m. žurnalo „Reitingai“ paskelbtais duomenimis, didmiesčių savivaldybės įsitvirtino savivaldybių reitingo pagal švietimo rezultatus viršūnėje, tačiau reitingo pabaigoje - daug mažų paribio savivaldybių, metai iš metų rodančių prastus švietimo rezultatus⁸.

Kita vertus, remiantis 2019 m. priimtu įstatymu, po pirmų penkerių metų vadovavimo be naujo konkurso tas pats ugdymo įstaigos vadovas gali toliau išlikti direktoriumi tik tuo atveju, jeigu kiekvienais metais jo veiklos rezultatai buvo įvertinti gerai arba labai gerai⁹. Tiesa, buvo atsisakyta pradžioje komunikuoto užmojo riboti mokyklų vadovų kadencijų skaičių iki dviejų iš eilės kadencijų, todėl dabar mokyklai vadovas gali vadovauti neribotai, jeigu kas penkerius metus laimi konkursą ir jo veiklos rezultatai kiekvienais metais buvo įvertinti gerai arba labai gerai¹⁰. Verta paminėti, jog pats veiklos stebėjimas ir vertinimas yra susijęs su tuo, kokius tikslus ir priemones, atsižvelgęs į išorinės stebėsenos rekomendacijas, užsibrėžia pats įstaigos vadovas ir kaip jam sekasi tas užduotis įgyvendinti¹¹, tad šioje vietoje taip pat lieka nemažai vietos interpretacijai.

Pastebėta, jog vieni mokyklų vadovai nuolat perrenkami naujai kadencijai ir mokyklai gali vadovauti net kelis dešimtmečius, o kiti – darbą baigia po pirmų penkerių metų (t.y. vienos kadencijos). Esant tokioms dvejoms galimoms priegoms, aiškinančioms vadovo kadencijos trukmę ir pastebėta dichotomijai tarp mokyklų vadovų (ne)kaitos, kyla poreikis išsiaiškinti, kuri priežastis ar priežasčių grupė geriau paaikškina Lietuvos atvejo bendrojo ugdymo įstaigų direktorių vadovavimo trukmę.

Bendraja prasme politizacijos tema Lietuvos tyrimų lauke nėra nauja. Dovilė Likaitė straipsnyje „Politizuoti(s) ar ne(si)politizuoti? Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadovų atvejis“ analizuoja vadovų kaitą ir politizaciją 1997-2013 m.¹² Asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadovų

⁶ A. Liubertaitė, „Tėvų telefonuose – agitacinės žinutės: gimnazijos direktorius paplušėti dėl jo partijos privertė net mokytojus“, *lrytas.lt*, žiūrėta 2023 m. gegužės 4 d., <https://www.lrytas.lt/lietuvosdiena/svietimas/2023/03/16/news/tevu-telefonuose-agitacines-zinutes-gimnazijos-direktorius-papluseti-del-jo-partijos-priverte-net-mokytojus-26441548>.

⁷ OECD, „Lithuania - Country Note - PISA 2018 Results. What 15-year-old students in Lithuania know and can do“, žiūrėta 2022 m. lapkričio 29 d., https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_LTU.pdf.

⁸ Žurnalas *Reitingai*, Nr. 1, 19 (2023).

⁹ Lietuvos Respublikos Seimas, „Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo Nr. I-1489 5¹, 37, 53, 56³, 59 ir 69 straipsnių pakeitimo įstatymas“, Vilnius, 2020, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/dd7698e0b7a711ea9a12d0dada3ca61b> (žiūrėta 2022 m. gruodžio 2 d.).

¹⁰ „D. Grybauskaitė siūlo, kad mokyklų vadovai negalėtų dirbti daugiau nei dvi kadencijas iš eilės“, *DELFI.lt*, žiūrėta 2023 m. gegužės 4 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/education/d-grybauskaitė-siūlo-kad-mokyklų-vadovai-negaletu-dirbti-daugiau-nei-dvi-kadencijas-is-eiles.d?id=73360976>.

¹¹ I. Kudarauskienė, „Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų 2021 metų veiklos ataskaitų užduočių analizė“, Nacionalinė švietimo agentūra, 2023, <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/03/Vadovu-metines-uzduotys-uz-2021-m.pdf>.

¹² D. Likaitė, „Politizuoti(s) ar ne(si)politizuoti? Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadovų atvejis“, *Politologija* 2 (74), 2014, 98-122.

išlikimo analizės duomenys parodė, kad motyvacija iš pasiūlos pusės nėra pagrindinis politizacijos mastą paaiškinantis veiksnys, kai politikai paskiria į tam tikrą poziciją sau lojalų žmogų, kad būtų užtikrinta kontrolė ir partijai palanki politika įstaigos viduje¹³. Asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadovai gali patys politizuotis iš apačios aukštyn, nes priklausymas partijai užtikrina didesnę darbo stabilumą. Šie duomenys paneigė iškeltą autorės hipotezę, kad narystė partijoje padidina asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadovų kaitos tikimybę, kuri tyrime buvo suformuluota remiantis teorine prielaida, jog dėl nepasitikėjimo kitais dalyviais, kuris atsiranda įvertinus šalyje vykdomos politizacijos mastą, tik opozicinei partijai tapus valdančiąja partija, ji siekia pakeisti vadovaujančius postus turinčius priešingos partijos atstovus sau lojaliais asmenimis¹⁴. Tačiau šie rezultatai nuosekliai dera su kitais straipsnyje pateiktais duomenimis: kadangi, kaip tyrime išsiaiškinama, merų kaita neturi statistiškai reikšmingos įtakos politizacijos lygiui, vadovo pareigų gavimą galima laikyti ne dar viena stotele pakeliui į karjeros aukštumas, o atvirkščiai – aukščiausiu vadovaujančio mediko karjeros tašku¹⁵. Todėl galima daryti prielaidą, kad daugelis medikų tiesiog stengiasi išlaikyti savo vadovaujamas pareigas, nebent yra nusiteikę savo galimybes išbandyti politinėje erdvėje.

Lietuvos kontekste jau nagrinėta ir bendrojo ugdymo įstaigų vadovų tema. Armino Varanausko magistriniame darbe „Valstybinė bendrojo ugdymo mokyklų vadovų politika: nuoseklumas ir sėkmė trijų vyriausybių laikotarpiu“ buvo siekiama įvertinti valstybinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumą ir sėkmę trijų Vyriausybių laikotarpiu¹⁶. Tyrimas atliktas remiantis dvejomis teorinėmis priegomis. Politikos nuoseklumas buvo matuojamas administraciniu požiūriu, kuris apibrėžiamas per valstybinę vadovų politiką reglamentuojančių teisės aktų pokyčius, ir idėjiniu požiūriu, kuris analizuojamas per vadovų lyderystės tipus. Sėkmė buvo analizuojama vertinant ją pagal tris skirtingus komponentus: proceso, programinę ir politikos sėkmę¹⁷. Empirinis darbo tyrimas parodė, kad nors atskirų Vyriausybių laikotarpiu nacionalinė vadovų politika gali būti laikoma labiau nuoseklia, bet bendrai ji vertinama kaip labiau nenuosekli¹⁸. Vertinant per skirtingas sėkmės dimensijas skirtingose Vyriausybėse nacionalinės vadovų sėkmės politikos vertinimai labai skiriasi, bet bendras politikos sėkmės vertinimas nežymiai svyra į labiau sėkmės pusę¹⁹. Darbo pabaigoje be apibendrintos analizės autorius pateikia ir kelias rekomendacijas, orientuotas į dabartinės situacijos gerinimą.

¹³ *Ibid*, 117-118.

¹⁴ *Ibid*, 118.

¹⁵ *Ibid*.

¹⁶ Arminas Varanauskas, „Valstybinė bendrojo ugdymo mokyklų vadovų politika: nuoseklumas ir sėkmė trijų vyriausybių laikotarpiu,“ (Magistro darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2020), 1-74.

¹⁷ *Ibid*, 11-18.

¹⁸ *Ibid*, 51-53.

¹⁹ *Ibid*, 52.

Yra nagrinėtas ir švietimo įstaigų vadovų politizacijos atvejis, tačiau tik lyginant Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kaitą ir politizaciją 2001–2013 metais²⁰. Straipsnyje buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia švietimo įstaigų vadovų politizacijos mastą ir vyraujančią tipą. Nustatyta, jog Vilniaus mieste ir Vilniaus rajone tai, koks politizacijos tipas bus paplitęs, pirmiausia priklauso nuo partijos prioritetų ir partinės sistemos stabilumo / nekonkurencingumo²¹. Švietimo įstaigų vadovų politizacijos tyrimas parodė, jog politizacijos procesą galima būtų aiškinti kaip dviejų tipų veikėjų – politizuojančių partijų bei politizuotis siekiančių vadovų – kooperavimosi žaidimus. Kooperavimosi nesėkmės atveju didėja politizacijos mastas (Vilniaus rajono pavyzdys). Priklausomai nuo to, kuri veikėjų pusė nesutinka kooperuotis, dominuos arba politizacija „iš viršaus žemyn“, arba politizacija „iš apačios aukštyn“²².

Remiantis užsienio šalių atliktais tyrimais yra apžvelgiančių, kokius lyderystės bruožus valstybinių mokyklų vadovai turi nuosekliai demonstruoti, kad pailgėtų jų kadencija²³. Remiamasi idėja, jog suinteresuotosios grupės (tai gali būti ir partijų atstovai) lemia kadencijos trukmės ilginimą, buvo analizuojama, kaip švietimo įstaigos vadovas turėtų plėtoti įstaigos kultūrą ir veiklos lūkesčius, kad tai teigiamai paveiktų santykius su suinteresuotaisiais šalimis²⁴. Iš kitų tyrimų pastebėta, jog vadovų kadencijos trukmė daro įtaką darbo rezultatams²⁵. Išanalizavus aštuonių Kinijos įmonių vadovų vadovavimo ypatumus paaiškėjo, jog kadencijos trukmės pailginimas reikšmingai sumažino netiesioginį teigiamą ryšį tarp vadovų kokybės ir darbo rezultatų. Be to, kadencijos pailginimas ženkliai sumažino atsakomybės prisiėmimą ir darbo rezultatų kokybę, todėl susilpnėjo ir darbo našumas²⁶.

Kaip matyti iš aptartos literatūros ir atliktų tyrimų, organizacijos vadovų vykdoma politika, politizacijos reiškinys vadovų korpuse, konkrečiai švietimo įstaigų vadovams skirta nacionalinė politika ar pačių vadovų politizacijos tipai jau buvo nagrinėti ir šių tyrimų įžvalgos yra reikšmingos siekiant suvokti bendrą problemos mastą bei kontekstą, kuriame veikia švietimo įstaigos. Tačiau vis dar lieka nenagrinėta tema, siekiant suprasti, kuri iš dviejų tyrime nagrinėjamų priešasčių grupių paaiškina Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kadencijų trukmę, kas ir bus atliekama šiame magistriniame darbe.

²⁰ E. Čeponytė, „Lietuvos švietimo įstaigų vadovų politizacija: Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono savivaldybių lyginamoji analizė,“ *Politologija* 2 (74), 2014, 123-160.

²¹ *Ibid*, 155-156.

²² *Ibid*, 156.

²³ Stephanie M. Williams, Melanie L. Hatch, „Influences of School Superintendents' Servant Leadership Practices to Length of Tenure,“ *Journal of Organizational Learning & Leadership*, 10, 2, (2012), 36-58.

²⁴ *Ibid*, 53-55.

²⁵ Tae-Yeol Kim, ZhiQiang Liu, James M. Diefendorff, „Leader–member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure,“ *Journal of Organizational Behaviour*, 36, 2, (2015), 216-231.

²⁶ *Ibid*, 225-227.

Atlikus interviu išryškėjo kelios esminės ir trys grupės suklasifikuotos bendrojo ugdymo įstaigų vadovų bendradarbiavimo su politikais, gerų veiklos rezultatų apibrėžimo ir vertinimo sistemos problemos. O apibendrinant surinktų duomenų analizę, galima teigti, jog gerų veiklos rezultatų hipotezės yra atmetamos ir neturi esminės reikšmės tęsiant vadovo kadenciją, nes šiuo atveju geri veiklos rezultatai labiau primena popierinius, tačiau ne realią valdymo situaciją parodančius veiksnius, taip pat su tuo siejasi ir visos kitos, jau prieš tai aptartos problemos. Politizacija tuo tarpu yra pakankamai stiprus veiksnys, tačiau labiausiai pastebimas ir veikiantis mažesnėse nuolat tos pačios partijos perrenkamose savivaldybėse, kur apskritai nerandama nepolitizuotų mokyklų vadovų, o priklausymas kitai partijai nei savivaldybės dauguma gali lemti kadencijos sutrumpėjimą. Šios įžvalgos papildo ne tik Lietuvos švietimo politikos, siaurąją prasme, bet ir organizacijų vadovų kadencijas galinčių paaiškinti veiksnių, plačiąją prasme, akademinį lauką.

Taigi, šio darbo **tikslas** bus ištirti, kas paaiškina Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kadencijos trukmę – ar vadovų politizacija, ar rodomi geri veiklos rezultatai.

Tikslo bus siekiama atliekant šiuos išsikeltus **uždavinius**:

- 1) Surinkti duomenis apie 12 Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų atvejus, jų galimus ryšius su partijomis ir veiklos rezultatų vertinimą;
- 2) Atlikti 6 žvalgomuosius interviu su LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos darbuotoju, dviejų skirtingų savivaldybių atstovais ir trimis mokyklų direktoriais;
- 3) Atlikti kokybinę interviu turinio analizę;
- 4) Atlikti kokybinę lyginamąją analizę ryškiųjų aibių metodu siekiant išsiaiškinti, kuri iš priežasčių geriau paaiškina mokyklų vadovų kadencijų trukmę;
- 5) Pateikti įžvalgas apie Lietuvoje vyraujančias bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kadencijų trukmės priežastis ir suformuluoti rekomendacijas skaidresniam mokyklų vadovų vertinimui.

Šį darbą sudaro keturios dalys: pirmoje dalyje pristatomas teorinės analizės pagrindas ir iškeliamos tyrimo hipotezės, antroje – iškeliami pagrindiniai metodologiniai tyrimo aspektai, trečiojoje – pristatomi kokybinės lyginamosios analizės ir žvalgomųjų interviu rezultatai ir ketvirtojoje – pateikiamos tyrimo išvados, diskusija ir rekomendacijos.

1. TEORINIS ANALIZĖS PAGRINDAS

Norint išanalizuoti, kas lemia Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kadencijos trukmę, bus remiamasi dvejomis skirtingomis teorinėmis priegomis, aiškinančiomis organizacijų vadovų vadovavimo trukmę. Kadangi tiek politizacijos, tiek gerų veiklos rezultatų sąvokos yra pakankamai plačios, reikia išanalizuoti, kokie galimi teoriniai aiškinimai šia tematika.

1.1. Politizacija ir partinis patronažas

Viena iš teorijų, aiškinančių mokyklos direktorių vadovavimo trukmę, šią situaciją aiškina politizacijos reiškiniu. Politizacijos samprata yra glaudžiai susijusi su partijų patronažu, tačiau politizacija labiau tinka viešojo administravimo studijoms, nes nukreipta į biurokratų ir politikų atskyrimą, o partijos patronažą politikos moksle atkreipia dėmesį į politinę partijų galią priimti partijai naudingus sprendimus²⁷. Meyer-Sahling savo darbuose išskiria keturis idealiuosius politizacijos tipus²⁸. Pirmųjų trijų tipų politizacijos (nepolitizacija, ribota politizacija ir atvira politizacija) dažniausiai yra naudojamos kaip politikos koordinavimo strategijos. O ketvirtos tipo politizacija - partinė politizacija - dažniau yra pasitelkiama siekiant didinti partijos išteklius²⁹. Politizacija kaip politikos koordinavimo strategija naudojama užtikrinti sklandų ir efektyvų vyriausybės inicijuotų politikų įgyvendinimą. Tokio tipo politizacija įgyvendinama stiprinant politinės valdžios galias biurokratijos atžvilgiu. Teigiama, jog aukštesniosios valstybės tarnybos politizavimas siekiant sklandaus politikų įgyvendinimo buvo vienas iš svarbesnių (nors ir tiesiogiai neartikuliuotų) tikslų reformuojant biurokratinį aparatą pokomunistinėse Europos šalyse³⁰. Meyer-Sahling idealųjį modelį papildė D. Likaitės išvalgos, jog partinė politizacija gali būti inicijuota „iš viršaus žemyn“ ir „iš apačios aukštyn“³¹. Politizacijos „iš apačios aukštyn“ iniciatorius yra įstaigos darbuotojas (t. y. politizacijos varomasis veiksnys – politizacijos paklausa), o „iš viršaus žemyn“ politizaciją organizuoja partija (t. y. politizacijos pasiūla yra politizacijos pagrindas). Skirtingų krypčių politizaciją skatina skirtingi motyvai. Politinio vadovo turima *de jure* personalo valdymo autonomija gali paskatinti politizaciją „iš apačios aukštyn“. Kai priimant ar atleidžiant įstaigos vadovus esminį vaidmenį vaidina partiniai veikėjai, šių įstaigų vadovai bus labiau suinteresuoti išreikšti savo palankumą konkrečioms partijoms / partiniams veikėjams, t. y. politizuotis „iš apačios aukštyn“. Tokia personalo valdymo autonomija taip pat yra palanki politizacijai „iš viršaus žemyn“, nes smarkiai palengvina sąlygas politizuoti. Svarbu pažymėti, jog *de facto* personalo valdymo autonomija gali priklausyti ne tik nuo teisinio organizacijų valdymo reguliavimo, bet ir nuo valdančiosios daugumos stiprumo bei vieningumo.

Magistrinio darbo rėmuose analizuojama vadovų politizacija vyksta abejomis kryptimis, todėl kuri politizacijos rūšys yra dažniau pasitaikanti, tiriama nebus, bus akcentuojamas tik pats galimos politizacijos faktas.

²⁷ Aurimas Zaremba, „Partinio patronažo konceptualizavimas“, *Viešojo politika ir administravimas* 15, 3, (2016), 461.

²⁸ Jan-Hinrik Meyer-Sahling, „The Changing Colours of the Post-communist State: The Politicisation of the Senior Civil Service in Hungary“, *European Journal of Political Research* 47, (2008), 1-33.

²⁹ *Ibid*, 5-7.

³⁰ K. H. Goetz, H. Wollmann, „Governmentalizing Central Executives in Postcommunist Europe: A four-country Comparison“, *Journal of European Public Policy* 8, 6, (2001), 865–869.

³¹ D. Likaitė, 98-122.

Autorius Scherlis papildo, kad partinio patronažo reiškinių neįmanoma apibrėžti per konkrečių politinių partijų tikslą³². Partinis patronažas gali būti naudojamas siekiant keleto įvairių tikslų: partijos idėjų įgyvendinimo užtikrinimo ir kontrolės, partinės organizacijos plėtros ir stiprinimo, taip pat valstybinių institucijų ir jų resursų išnaudojimo partijų naudai. Atlikus europinį tyrimą buvo nustatyta, kad svarbiausiu motyvu politinėms partijoms taikyti partinį patronažą tampa siekis kontroliuoti tam tikras viešosios politikos kryptis³³ – šio tyrimo atveju, švietimo politikos kryptį. Tokiu būdu partinis patronažas tampa organizaciniu partijos ištekliumi su galimybe didinti partijos pajėgumus, plėsti mastą ir įtakos sferą, o ne siekiu apdovanoti ištikimus partijos narius. Žiūrint iš kitos perspektyvos, politinio patronažo paveikti „klientai“ turi galimybę gauti atitinkamas naudas už lojalumą ir pagalbą partijai. Viena iš naudų, nagrinėjama šio tyrimo rėmuose, yra galimybė užimti vadovaujamas pareigas ir reikalui esant pratęsti tokių pareigų kadencijas. Atkreiptinas dėmesys, jog „klientai“, šiuo atveju, mokyklų direktoriai, nebūtinai turi patys priklausyti vienai ar kitai partijai. Vadovas gali būti laikomas politizuotu, jeigu buvo ministru, aukšto lygio politinio pasitikėjimo tarnautoju, buvo išrinktas arba kandidatavo rinkimuose partijos sąraše, buvo partijos pasiūlytas rinkimų proceso narys, turėjo / turi tam tikras partines pareigas, t. t., taip pat gali turėti netiesioginių sąryšių su partija, tokių kaip geras asmeninis santykis su partiniais nariais, neformalus ryšiai tiek asmeniškai, tiek šeimos ar draugų rate, tačiau pastarieji yra labai sunkiai aptinkami ir identifikuojami.

Taigi, apžvelgus pirmąją teorinę prielaidą galima operacionalizuoti pirmąjį kintamąjį ir suformuluoti pirmąsias tyrimo hipotezes.

Politizuotu bendrojo ugdymo įtaigos vadovu bus laikomas toks asmuo, kuris turi ar yra turėjęs praeityje tiesioginių ar netiesioginių ryšių su konkrečia partija ar partijos nariais, taip pat yra dalyvavęs ar bandęs dalyvauti politikoje su konkrečios partijos vardu.

Atsižvelgiant į partijos ir mokyklos vadovo ryšių santykį tyrime tikimasi:

H1: jeigu partija savivaldybėje yra dominuojanti ir nuolat perrenkama, o vadovas yra politizuotas, vadovo pareigas turėtų eiti daugiau nei vieną kadenciją iš eilės toje mokykloje.

H2: jeigu partija savivaldybėje yra dominuojanti ir nuolat perrenkama, tačiau vadovas negali būti niekaip siejamas su ta partija, vadovo pareigas jis turėtų eiti tik vieną kadenciją toje mokykloje.

1.2. Geri veiklos rezultatai

³² G. Scherlis, „The Contours of Party Patronage in Argentina,“ *Latin American Research Review*, 48, 3 (2013), 63-84.

³³ P. Kopecky, P. Mair, M. Spirova, *Party Patronage and Party Government in European Democracies* (Oxford: Oxford University Press, 2012).

Kitas teorinių prieigų blokas kalba apie vadovų organizacijose vadovavimo trukmę, susiejant ją su rodомais gerais rezultatais³⁴.

Naujojo viešojo valdymo teorija aiškina viešojo sektoriaus organizacijų kūrimą, organizavimą, valdymą ir funkcionavimą kvazi-verslo būdu, kas reiškia, kad didelis dėmesys skiriamas ne procesui pačiam savaime, bet rodomiems rezultatams. Keletas tyrimų yra pažymėję, kad Naujojo viešojo valdymo dėmesys rinkos logikai yra iš esmės pakeitęs visuomenės švietimo organizavimo struktūrą ir logiką³⁵. Tačiau Naujasis viešasis valdymas nėra fiksuota organizacinė schema, todėl galutinę formą įgauna tik atskirose valstybių mokyklų sistemose. Apibrėžiant teoriją švietimo organizacijos kūrimo rėmuose, atkreipiamas dėmesys į mokyklų direktorių profesionalumą, kuris apibrėžiamas per Naujojo viešojo valdymo naujai suformuluotus du elementus³⁶. Visų pirma, svarbi visuomenės švietimo organizacinė struktūra ir procesai. Siūloma decentralizuoti valdžią nuo centrinių politikos formuotojų ir administracijos vietos mokyklų padaliniais, tokiu būdu įvedant lankstesnę ir mažiau hierarchinę struktūrą lyginant su tradicine biurokratine organizacija. Struktūros decentralizacija mokyklas paverčia pusiau autonomiškoms organizacijomis, kurios, remiantis privataus sektoriaus logika, tampa labiau savarankiškoms politikos formuotojų atžvilgiu³⁷. Bendrieji visuomenės švietimo tikslai ir gairės vis dar yra formuluojami bendrai už tai atsakingų politikos formuotojų bei švietimo įgyvendinimo struktūrų, tačiau mokykloms paliekama teisė ir tuo pačiu pareiga nuspręsti savarankiškai, kaip išskeltus tikslus pasiekti. Tokioje švietimo struktūroje mokiniai ir tėvai labiau matomi kaip klientai, kurių lūkesčius mokykla turėtų atitikti. Tai lemia mokyklų konkuravimą ir aktyvų nuolatinį augimą bei tobulėjimą su tikslu pritraukti naujus ir gabius mokinius į savo gretas. Antras svarbus elementas yra švietimo valdymas ir vadovai³⁸. Naujasis viešasis valdymas pasiūlo naują valdymo kultūrą, kuri apibrėžia valdymą kaip atskirą organizacijos funkciją. Iš mokyklų vadovų tikimasi privataus sektoriaus vadovų elgesio ir mokytojų darbo koordinacijos, bendrai socializuojant visą mokyklos bendruomenę ir diegiant jos vertybes. Taip pat mokyklų vadovai turi priiimti atsakomybę už mokyklos veiklą, planuojant, sudarant biudžetą ir vertinant galimybes dar sklandesnei organizacinei veiklai vystyti. Šių dviejų elementų dėka Naujasis viešasis valdymas pasiūlo naujos kartos mokyklos valdymą, kuriame direktoriai veikia autonomiškai siekdami užbrėžtų politikos formuotojų, tačiau taip pat asmeniškai pagal mokyklos kontekstą papildytų tikslų.

³⁴ M. Susan Taylor, Giuseppe Audia, Anil K. Gupta, „The Effect of Lengthening Job Tenure on Managers' Organizational Commitment and Turnover,“ *Organization Science*, 7, 6, (1996), 593-682.

³⁵ Sharon Gewirtz, Stephen Ball, „From 'Welfarism' to 'New Managerialism': Shifting discourses of school headship in the education marketplace,“ *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 21, 3, (2000), 253-268.

³⁶ Thomas Diefenbach, „New Public Management in public sector organizations: the dark side of managerialistic 'enlightenment'“, *Public Administration*, 87, (2009) 892-909.

³⁷ Nils Brunsson, Kerstin Sahlin, „Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform,“ *Organization Studies*, 21, (2000), 721-746.

³⁸ Diefenbach, 2009.

Tuo yra paremta ir Lietuvoje veikianti bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kadencijos pratęsimo įstatyminė bazė. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme reglamentuota, kad, pasibaigus valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo pirmajai penkerių metų kadencijai, jis gali būti skiriamas be konkurso antrajai penkerių metų kadencijai, jeigu jo metų veikla kiekvienais metais buvo vertinama labai gerai arba gerai³⁹. Valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos vadovas, baigęs antrąją penkerių metų kadenciją, turi teisę dalyvauti tos pačios švietimo įstaigos viešame konkurse vadovo pareigoms eiti⁴⁰. Taigi, iš šio aspekto suprantama, jog *de facto* įstaigos vadovą neriboja kadencijų trukmė ir kiekis, jeigu tik jis pats išreiškia norą dar kartą užimti tos pačios švietimo įstaigos vadovo poziciją ir kiekvienais veiklos metais buvo įvertintas gerai arba labai gerai. Pati veiklos stebėseną ir vertinimą yra susijęs su tuo, kokius tikslus ir priemones, atsižvelgęs į išorinės stebėsenos rekomendacijas, užsibrėžia įstaigos vadovas ir kaip jam sekasi tas užduotis įgyvendinti⁴¹, tad šioje vietoje mokyklų vadovai turi nemažai laisvės.

Taip yra įteisinta Lietuvoje vertinti gerus veiklos rezultatus, tačiau teorijoje išskiriami skirtingi argumentai, grindžiantys, kas yra geri veiklos rezultatai, su kuo tai susiję ir kokie galėtų būti geri veiklos vertinimo rezultatai konkrečiai mokyklose.

Bendrai mąstant akivaizdu, jog gerus veiklos rezultatus rodantys vadovai organizacijose, nesvarbu, koks organizacijos teisinis statusas ar pobūdis, yra vertinami teigiamai ir siekiama tokius vadovus išlaikyti kuo ilgiau organizacijoje vadovaujančiose pareigose. Tai tampa viena iš esminių priešasčių, organizacijose, turinčiose apibrėžtas laiku kadencijas, gerą vadovą perrinkti vėl iš naujo, kad galėtų ir toliau tęsti sėkmingai vykdomą veiklą ir užsibrėžtus tikslus ir, priešingai, blogus vadovus keisti kitais, tikintis teigiamų pokyčių organizacijos veikloje. Tad tiesioginis ryšys tarp vadovų gerų veiklos rezultatų ir jų perrinkimo naujoms kadencijoms šiame tyrime yra konstatuojamas kaip faktas. Problema kyla siekiant suprasti ir apibrėžti „gerų“ veiklos rezultatų sąvoką, kuri ir lemia tikėtiną tiesioginį sąryšį su vadovo perrinkimu. Yra keletas teorijų, kurių pagrindu ir bus siekiama operacionalizuoti gerus veiklos rezultatus šio tyrimo rėmuose.

Gerai veiklos rezultatai gali būti siejami su trimis, tarpusavyje susijusiais ir vienas kitą papildančiais komponentais: vadovaujančia asmenybe, jos lyderystės tipu ir vystomu organizacijos efektyvumu⁴². Kiekvienoje asmenybėje, atsižvelgiant į prigimtinius bruožus ir sukauptą gyvenimišką patirtį yra užšifruotas lyderystės tipas – koks žmogus yra, kokiais principais remiasi vadovaujant. Tai yra reikšmingai svarbi informacija renkantis kandidatus į vadovo pozicijas ar siekiant pagerinti

³⁹ Lietuvos Respublikos Seimas, „Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo Nr. I-1489 5¹, 37, 53, 56³, 59 ir 69 straipsnių pakeitimo įstatymas“, Vilnius, 2020, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/dd7698e0b7a711ea9a12d0dada3ca61b> (žiūrėta 2022 m. gruodžio 2 d.).

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ I. Kudarauskienė, „Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų 2021 metų veiklos ataskaitų užduočių analizė“, Nacionalinė švietimo agentūra, 2023, <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/03/Vadovu-metines-uzduotys-uz-2021-m.pdf>.

⁴² R. Hogan, R. B. Kaiser, „What we know about Leadership“, *SAGE Journals*, 9, 2 (2005), 169–180.

dabartinių vadovų veiklą. Asmenybės bruožai daro įtaką lyderystės tipui, o lyderystė, ypač šiuolaikinėse organizacijose, yra neatsiejama nuo gero vadovo apibrėžimo. Galiausiai, pats vadovavimas yra susijęs komandų, grupių ar organizacijų veikla. Gera vadyba skatina efektyvų komandos narių darbų paskirstymą ir tų darbų atlikimą, o tai savo ruožtu pagerina esamos organizacijos tiek vidinę gerovę, tiek su efektyvina visos organizacijos darbą ir gerina pasiekiamus rezultatus. Ir priešingai, bloga vadyba (gali būti susijusi tam tikrų asmenybės ar lyderystės savybių stoka) blogina atmosferą organizacijoje, procesai dažnai ima stagnuoti ar bent nėra atliekami maksimaliai efektyviai. Apibendrinant suprantama, jog geras vadovas ir gerai vertinama veikla turėtų būti tada, kada vadovo asmenybės tipas, lyderystės bruožai atitinka organizacijos siekius ir kartu veikiant šiems komponentams yra pasiekiamas organizacijos veiklos efektyvumas.

Mokyklos veiklą būtų galima lyginti ir sąlyginai gretinti nepelno siekiančios organizacijos veiklai, nuo kurios atsiranda papildomų specifikų išmatuoti veiklos rezultatus. Jeigu pelno siekiančiose organizacijose jų veiklos rezultatai gali būti išmatuojami skaitine prasme vertinant gautas pajamas, uždirbtą pelną ir organizacijos finansinę plėtrą, nepelno siekiančiose organizacijose tokių rodiklių pamatuoti nėra galimybės^{43,44}. Kita svarbi mintis siejasi su tokių nepelno siekiančių organizacijų gaunamomis paramomis ir finansine pagalba iš fizinių ir juridinių asmenų⁴⁵. Neretai tokios organizacijos „pragyvenimo šaltinis“ yra gaunama parama, tačiau vadovai tokiu atveju gali susidurti su dilema, ar priėmus finansinę paramą nebus apribotos jo, kaip vadovo galios bent konceptualiai ir ar nebus paprašyta iš rėmėjų pusės keisti veiklos kryptis ar įgyvendinamą organizacijos politiką, jai nesutapus su rėmėjų pozicija⁴⁶. Tokia situacija gali nutikti ir su mokyklomis, kuomet vadovas, vedinas geranoriškų paskatų norėdamas pagerinti finansinę situaciją gali apriboti save nuo užsibrėžtų veiklų įgyvendinimo, kadangi patenka į rėmėjų, šio tyrimo rėmuose, partijų narių spąstus. Gali nutikti ir priešingai, nenorėdamas apriboti savo veiklos ir nesutikdamas priimti finansinės pagalbos, gali nepasiekti užsibrėžtų tikslų dėl nepakankamų išteklių. Todėl nepelno siekiančiose organizacijose kartais gali būti komplikuoata įvertinti vadovo gerą veiklą ir jo pasiekimus.

Yra kita prieiga, teigianti, kad apskritai mokyklos yra paradoksaliai institucijos, kurių negalima skirstyti į geras / blogas mokyklas, o vadovavimo – į sėkmingą / nesėkmingą⁴⁷. Kiekviena švietimo įstaiga yra savaip unikali, apribota tam tikro geografinio konteksto, dirbanti su įvairių gebėjimų ir pajėgumų vaikais, taip pat pritraukianti įvairių kompetencijų mokytojus kaip darbuotojus. Tačiau

⁴³ Žinotina, jog mokyklos turi galimybę užsidirbti papildomų lėšų nuomodamos mokyklos patalpas (pvz., sporto salę) po mokyklos darbo valandų, tačiau tai nesudaro labai didelės pajamų sumos.

⁴⁴ R. S. Kanter, D. V. Summers, „Doing Well While Doing Good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need of multiple-constituency approach,“ kn. *Public Sector Management – Theory, Critique and Practice*, sud. D. McKeivitt, A. Lawton, (London: The Open University, 1994), 220-236.

⁴⁵ *Ibid*, 220-221.

⁴⁶ *Ibid*, 222.

⁴⁷ S. J. Ball, „Good School/Bad School: paradox and fabrication,“ *British Journal of Sociology of Education*, 18, 3, 1997, 317-336.

mokyklas galima lyginti tarpusavyje, atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus, galima palyginti vadovų vykdomas veiklas, bet lyginimas turi būti sąlyginis ir atsižvelgta į kitus šalutinius, tačiau kartais didelę įtaką turinčius kriterijus. Pagal šią teorinę prieigą suprantama, jog vadovų veiklos rezultatų negalima vertinti nei neigiamai, nei teigiamai, jie gali būti įvertinti tik kaip tinkami ir reikalingi konkrečios švietimo įstaigos kontekste, vadinasi, kiekvienas mokyklos atvejis yra savaip individualus.

Taigi, apžvelgus dominuojančias teorines prieigas, sietinas su mokyklų ir jų vadovų veiklos rezultatais, galima operacionuoti antrąjį tyrimo kintamąjį ir suformuluoti kitas hipotezes.

Atsižvelgiant į nesantį sutarimą apie gerų veiklos rezultatų apibrėžimą mokslinėje bendruomenėje, preziumuojant, jog kiekvienas vadovas savarankiškai iškelia tikslus metams, atsižvelgdamas į specifinį mokyklos kontekstą, gerais veiklos rezultatais bus laikomi tokie vadovo rezultatai, jeigu pats vadovas teigs įgyvendinęs išsikeltus metinius tikslus ir pagrįs tų tikslų pasiekimą.

Atsižvelgiant į gerų veiklos rezultatų ir kadencijos trukmės ryšį tikimasi:

H3: vadovas, pasiekęs metinius rezultatus, turėtų mokyklai vadovauti ilgiau.

H4: vadovas, nepasiekęs užsibrėžtų tikslų, turėtų mokyklai vadovauti tik vieną kadenciją.

Atsižvelgiant į Lietuvos švietimo atvejo specifiškumą ir pastebimą politizacijos mastą, siekiant išsiaiškinti, kuris veiksnys lemia ilgą kadencijos trukmę, formuluojama tyrimo hipotezė:

H5: politizuotas vadovas, nerodantis gerų veiklos rezultatų, mokyklai vadovaus ilgiau negu nepolitizuotas vadovas, nerodantis gerų veiklos rezultatų.

Galiausiai, galimą ir kitų priežasčių atsiradimą tyrimo eigoje, formuluojama paskutinė hipotezė:

H6: tiek vadovo politizacija, tiek geri veiklos rezultatai yra pakankamos sąlygos, bent nebūtinės, siekiant paaiškinti Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų vadovų vadovavimo trukmę.

1.3. Teorinių prieigų skirtumai ir kritika

Tiek politizacija, tiek gerų veiklos rezultatų vertinimas gali būti sunkiai atpažįstami kaip pagrindinė gryoji priežastis, lemianti mokyklų vadovų perrinkimą vis naujoms kadencijoms, kadangi tam tikrais atvejais pasiekti aukšti mokyklos rezultatai lemia ir vadovo pasiekiamus rezultatus, tačiau tai gali turėti įtakos ir savivaldybės partijos dominavimo išaugimui, jeigu ji tikslingai išnaudos mokyklos pagerėjusią situaciją savo asmeninei naudai ir populiarumui.

Visgi pagrindinė skirtis tarp politizacijos ir gerų veiklos rezultatų turėtų būti vadovo formuojamas procesas siekiant mokyklos rezultatų. Gerų veiklos rezultatų siekiantis vadovas turėtų remtis švietimo sistemos nubrėžtomis švietimo vykdymo gairėmis, stengdamasis į jas atsižvelgti ir

jas įgyvendinti maksimaliai gerai ir pilna apimtimi, kiek tai leidžia padaryti mokyklos kontekstas, mokyklos švietimo bendruomenė ir turimos kompetencijos. Proceso įgyvendinimas turėtų būti stipriai įkontekstintas, o iškeltų tikslų įgyvendinimas leistų teigiamai vertinti ir pačio vadovo veiklą. Tuo tarpu politizuotas vadovas bus linkęs labiau akcentuoti ir ieškoti būdų įgyvendinti tik tam tikras, būtent remiančios partijos siūlomas strategijas mokyklose, didelio dėmesio nekreipiant į asmenines ambicijas siekti aukštesnių mokyklos rezultatų ar tikslų įkontekstinimo pagal mokyklos galimybes. Kadangi partija siūlo tik tam tikras švietimo strategijas, jų įgyvendinimas mokykloje turėtų būti savaime naudingas pačiai partijai.

Atėjus laikui tęsti mokyklos vadovo kadenciją ir vertinant mokyklos vadovo veiklą, gerų veiklos rezultatų siekęs vadovas pasiektus rezultatus turėtų vertinti pagal pasiūlytus procesus tokių rezultatų siekti ir apimtį, kuria buvo siekiama maksimaliai įgyvendinti švietimo formuotojų siūlomas reformas. Tuo tarpu politizuotas mokyklos vadovas grįš savo veiklos rezultatus tik keliomis įgyvendintomis strategijomis, akcentuojant jų naudą ir svarbą bei paliekant nuošalyje kitus, mokyklai taip pat svarbius, tačiau jo nuomone, antraeilius aspektus.

Tačiau abi teorijos turi minusą: tiek politizacija, tiek geri veiklos rezultatai ir jų suvokimas daugeliu atveju yra labai apibendrintas ir kiekvieno tiriamo lauko atžvilgiu gali būti susiejamas su įvairiais aspektais ir kintamaisiais būtent tame lauke. Todėl labai sunku tiksliai apibrėžti ir išmatuoti gerus veiklos rezultatus bei politizacijos mastą, ypač atsižvelgiant, kad didelę įtaką turi ir kiekvieno tiriamo atvejo kontekstas.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Kokybinė lyginamoji analizė

Siekiant išsiaiškinti, kas Lietuvos atveju lemia bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kadencijų trukmę – ar geri veiklos rezultatai, ar politizacija, bus atliekama kokybinė lyginamoji analizė (KLA) ryškiųjų aibių forma. Šis metodas pasirinktas, kadangi jis pritaikytas tikrinti ir plėtoti deterministines priešastines hipotezes neeksperimentiniuose kontekstuose, kur susiduriama su konjunktūriniu ir daugeriopu priešastingumu⁴⁸. Nagrinėjant švietimo įstaigų vadovų kadencijų trukmės priežastis randami du pagrindiniai teoriniai blokai, galintys paaiškinti kadencijų trukmę ir tinkantys aiškinimui Lietuvos kontekste, tačiau tyrime nėra atmetama galimybė, kad kadencijų trukmę gali lemti ir kitokios priežastys ar kelių priežasčių sinergija, todėl šiuo darbu siekiama ne tik patikrinti jau egzistuojančius aiškinimus, tačiau ir išplėsti aiškinimų amplitudę, tokiu būdu papildant akademinį

⁴⁸ Zenonas Norkus, „Kokybinė lyginamoji analizė ir neryškiųjų aibių metodas“, (LiDA metodologinio seminaro medžiaga, Vilnius, 2011 m. balandžio 16 d.), prieiga internete: https://web.vu.lt/fsf/z.norkus/files/2019/05/NorkusKLA_ivadas.pdf

šios temos lauką. Papildomiems aiškinimams turėtų padėti atsirasti ir tyrimo eigoje atliekami žvalgomieji interviu (apie juos skaityti kt. metodologinės dalies poskyryje).

Atliekant analizę ryškiųjų aibių metodu, (1) yra aiškiai apibrėžiama, ką norima paaiškinti ir koks galimas baigmės kintamasis⁴⁹. Šio tyrimo rėmuose siekiama paaiškinti, kas lemia mokyklų vadovų kadencijų trukmę, taigi baigmės kintamasis bus kadencijos pratęsimas. Toliau (2) remiantis teorinėmis ir empirinėmis žiniomis atrenkamos tiriamą reiškinį potencialiai paaiškinančios sąlygos⁵⁰, kurių neturėtų būti per daug. Kaip ir statistinėje analizėje, sąlygų (kintamųjų) turėtų būti daug mažiau negu atvejų. Šio tyrimo rėmuose vieni kintamieji bus susiję su vadovų politizacijos reiškiniumi, kiti kintamieji bus susiję su vadovų gerais veiklos rezultatais. Vėliau kintamųjų dalis bus papildyta kintamaisiais, paaiškėjusiais žvalgomųjų interviu metu. Toliau (3) atrenkami tiriamo reiškinio atvejai, kurie skiriasi savo baigme⁵¹. Kadangi tyrime pasitelkiamas mažas reiškinio atvejų skaičius ir nėra renkami duomenys apie visas Lietuvos valstybines mokyklas dėl laiko ir žmogiškųjų išteklių apribojimo, nėra būtina iš karto įtraukti visus atvejus į analizę. (4) Surenkami duomenys ir sudaroma duomenų lentelė, kurioje kintamųjų reikšmės dar nėra dichotomizuotos⁵² (išskyrus natūraliai dvireikšmius kintamuosius). Sudarius duomenų lentelę (5) parengiamos teoriškai ir empiriškai pagrįstos priežastinių sąlygų kintamųjų sudvireikšminimo taisyklės⁵³. Reikia nubrėžti slenksčius, kurių žemiau esančios reikšmės bus perkoduojamos į 0 (nulį), o aukščiau esančios reikšmės bus perkoduojamos į 1 (vienetą). Apibrėžus taisykles ir (6) padarius naują dvireikšmių kintamųjų lentelę, sudaroma kokybinės lyginamosios analizės tiesos lentelė⁵⁴. Šioje lentelėje išvesties stulpelis nurodys ne visos formulės tiesos reikšmę, bet pasirinktą priklausomo kintamojo tiesos reikšmę. Jeigu eilutės nurodytai priklausomų kintamųjų reikšmių kombinacijai priklausomas kintamasis vienuose stebėtuose atvejuose bus įgijęs reikšmę 1, o kituose – 0, tai išvesties stulpelyje bus įrašyta raidė C (nuo angliško žodžio „contradictory“ – prieštaringas). Jeigu stebimų logiškai galimos konfigūracijos atvejų nebus, bus įrašytas brūkšnelis. Paskutiniame stulpelyje bus pateikta konfigūracijos atvejų statistika. Sudarius šią lentelę bus parašytos formulės, kas pagal stebėtus atvejus, lemia švietimo vadovų kadencijų trukmę ir gauti rezultatai bus interpretuojami pagal Lietuvos švietimo įstaigų kontekstą.

2.2. Žvalgomieji interviu

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ *Ibid.*

Kaip jau minėta anksčiau, atpažinti grynąją politizaciją ar grynus veiklos rezultatus kaip pagrindinę priežastį, lemiančią švietimo vadovų kadencijų trukmę, kartais gali būti sudėtinga, dėl vienas su kitu turimų sąsajų ir galimos įtakos. Taip pat stebimi kintamieji, siejami su politizacija bei gerais veiklos rezultatais yra riboti remiantis teorijomis, todėl reikalinga kintamųjų bazę praplėsti empirikoje stebimais atvejais. Tam atlikti bus pasitelkiami žvalgomieji interviu. Atliekant žvalgomuosius interviu bus tikimasi papildyti teorinę informaciją kitais bendraisiais duomenimis⁵⁵ ir į analizę įtraukti naujų kintamųjų, siejamų su politizacija ir gerais veiklos rezultatais arba papildyti jau esamų kintamųjų apibrėžimus naujomis išvalgomis. Žvalgomieji interviu taip pat padės suprasti, kaip politizacija yra vertinama ir apibrėžiama praktikoje, taip pat kaip praktikoje yra įgyvendinamas švietimo įstaigų vadovų gerų veiklos rezultatų įvertinimo procesas, nes iki šiol šie aspektai yra pateikiami tik teorinėmis prielaidomis.

Žvalgomieji interviu bus atlikti su vienu iš LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo tinklo politikos departamento atstovu, taip pat du interviu bus paimti iš skirtingų savivaldybių švietimo skyrių atstovų, t.y. didžiausios savivaldybės bei mažesnės rajono savivaldybės, galiausiai trys interviu bus atlikti su trijų atsitiktinai parinktų įvairių skirtingų miestų mokyklų šiuo metu mokyklos vadovo pareigas einančiais asmenimis. Su ŠMSM atstovu bus atliktas šiek tiek išsamesnis interviu su tikslu išsiaiškinti ne tik praktikoje stebimą situaciją ir sužinoti, kaip ministerija suvokia teisės aktus šioje srityje. Su savivaldybių atstovais ir mokyklų vadovais bus atlikti trumpesni interviu su tikslu išgirsti jų suvokimą apie politizuotus švietimo įstaigų vadovus ir rodomus gerus veiklos rezultatus, taip pat žinomus atvejus. Abiejų interviu klausimynai pateikiami Priede Nr. 1., o atliktų interviu transkripcijas galima rasti Priede Nr. 2.

2.3. Pagrindiniai kintamieji

Atliekant kokybinę lyginamąją analizę ryškiųjų aibių metodu svarbu apibrėžti tiek priklausomą, tiek nepriklausomus kintamuosius.

Priklausomas kintamasis bus **švietimo įstaigų vadovų kadencijos pratęsimas**, kitaip tariant, ar po pirmos penkerius metus trukusios kadencijos mokyklos vadovas buvo paskirtas antrai kadencijai eiti. Vadinasi, paskyrimas antrai kadencijai bus žymimas 1 (vienetu), o nepaskyrimas bus žymimas 0 (nuliu). (Ne)paskyrimas bus sužinomas iš viešai internete prieinamų šaltinių, t.y., gilinamasi į mokyklos istorinę vadovų kaitą bei viešai publikuojamus savivaldybės raštus skirti/atšaukti mokyklos direktorių.

⁵⁵ Liudmila Rupšienė, *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*, (Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007), 70.

Nepriklausomi kintamieji bus du: **politicizacija ir geri veiklos rezultatai**. Kadangi tai yra plačios sąvokos, šie du kintamieji bus išskaidyti į smulkesnius, apibūdinančius pagrindinį kintamąjį.

Švietimo įstaigos vadovas bus laikomas politizuotu, jeigu viešai prieinamuose šaltiniuose yra randama (1) informacija apie jo tiesioginius ar netiesioginius ryšius su konkrečia partija ar partijos nariais ir/ arba (2) jeigu yra dalyvavęs ar bandęs dalyvauti politikoje su konkrečios partijos vardu. (3) Taip pat jeigu viešojoje erdvėje bus randami vadovo pasisakymai konkrečios siūlomos švietimo reformos įgyvendinimo klausimu, kuriuose matysis aiškus, tačiau nepagrįstas palaikymas tai reformai ir reformą siūlančiai partijai arba konkrečios politinės partijos propagavimas. Tiesioginiai ar netiesioginiai ryšiai su konkrečia partija bus aptinkami per viešai prieinamus žiniasklaidos straipsnius, kur bus įvardijama, jog konkretus vadovas pažįsta arba vadovo šeimos nariai pažįsta / dirba su konkrečios partijos nariais, dėl to yra gauta aprašyta konkreti nauda ar priimtas palankus sprendimas. Kitaip tariant, iš šaltinio turės būti aišku, jog vadovas turi ryšių su konkrečios partijos nariais. Taigi ryšių turėjimas bus žymimas 1, o neturėjimas arba tokios informacijos nebuvimas, bus žymimas 0. Dalyvavimas ar bandymas dalyvauti tiesiogiai politikoje su konkrečios partijos vardu bus siejamas su internete viešai prieinama informacija, kuriais metais, kokio pobūdžio (savivaldybės, Seimo, Europos Parlamento ar Prezidento) rinkimuose ir kokios partijos iškeltas vadovas buvo. Bent vienas dalyvavimas rinkimų sąrašuose bus žymimas 1, o nedalyvavimas bus žymimas 0. Paskutinis politicizacijos kintamasis bus ieškomas viešai prieinamuose žiniasklaidos straipsniuose, kuriuose aiškiai atsispindėtų direktoriaus palaikymas ir propagavimas konkrečios politinės partijos arba labai tikslingas vienos konkrečios partijos inicijuotos reformos palaikymas. Tokio įrodymo radimas bus žymimas 1, o tokios informacijos nebuvimas bus žymimas 0.

Gerus veiklos rezultatus rodančiu švietimo įstaigos vadovu bus laikomas toks asmuo, kurio (1) paskutinių metų prieš kadencijos tęsimą veikla buvo įvertinta „gerai“ arba „labai gerai“, (2) iš viešai prieinamų šaltinių randama informacija apie savarankiškai iškeltus tikslus metams, kurie grindžiami švietimo sistemos gairėmis, specifiniu mokyklos ar regiono kontekstu. Paskutinių metų prieš kadencijos tęsimą veiklos vertinimas bus randamas mokyklų puslapiuose (įprasta praktika yra viešai skelbti mokyklos direktoriaus veiklos įvertinimo dokumentus) ir veiklos įvertinimas „gerai“ arba „labai gerai“ bus žymimas 1, o veiklos įvertinimas „patenkinamai“ arba „nepatenkinamai“ bus žymimas 0. Antrasis gerus veiklos rezultatus apibūdinantis kintamasis – įkontekstinimas – bus taip pat ieškomas viešai prieinamuose žiniasklaidos šaltiniuose, kuriuose būtų aiškiai ir neginčijamai išskirta, jog direktorius, atsižvelgęs į mokyklos ar to rajono kontekstą, priėmė konkrečius sprendimus arba atliepiant į kontekstą išsikėlė konkrečius tikslus. Tokio įrodymo buvimas bus žymimas 1, o tokio įrodymo nebuvimas bus žymimas 0. Toliau yra pateikta apibendrinta pristatytų kintamųjų lentelė su dichotomizuotomis reikšmėmis ir šaltiniais, kuriuose bus ieškoma informacijos (žr. Lentelė Nr. 1.). Surinktų duomenų apie atvejus ir šaltinių lentelę galima rasti Priede Nr. 3.

Lentelė Nr. 1. Apibendrinti kintamieji

Kintamųjų grupė	Kintamasis	1	0	Šaltinis
Politizacija	Ryšiai su partija	Randamas (ne)tiesioginis direktoriaus ryšys su konkrečia partija	Nerandamas (ne)tiesioginis direktoriaus ryšys su konkrečia partija	Bet koks viešai prieinamas žiniasklaidos šaltinis
	Rinkimai	Randama informacija apie dalyvavimą rinkimuose su konkrečia partija	Informacijos nebuvimas apie dalyvavimą rinkimuose su konkrečia partija	vrk.lt
	Propagavimas	Direktoriaus išreikštas palaikymas konkrečiai partijai ar tikslingai tos partijos švietimo reformai.	Nerandama informacija apie direktoriaus konkrečios partijos palaikymą	Bet koks viešai prieinamas žiniasklaidos šaltinis
Geri veiklos rezultatai	Veiklos rezultatai	Veiklos įvertinimas „gerai“ arba „labai gerai“	Veiklos įvertinimas „patenkinamai“ arba „nepatenkinamai“	Mokyklų internetinis puslapis
	Įkontekstinimas	Direktoriaus aiškus tikslų ar sprendimų pagrindimas mokyklos ar rajono kontekstu	Nerandama informacija apie tikslų / sprendimų siejimą su mokyklos ar rajono kontekstu	Bet koks viešai prieinamas žiniasklaidos šaltinis

Sudaryta: autorės

Kadangi tiek politizacijos, tiek gerų veiklos rezultatų kintamuosius bus sudėtinga patikrinti tiesiogiai dėl galiojančios asmens duomenų apsaugos⁵⁶, tikimasi, jog kintamieji bus papildyti kitais aspektais po atliktų žvalgomųjų interviu ir tokiu būdu tyrimo rezultatai bus validesni.

2.4. Savivaldybės ir mokyklos

Siekiant atlikti kokybinę lyginamąją analizę iš viso buvo pasirinktos tirti 6 savivaldybės ir jose esančias po dvi mokyklas. Toliau savivaldybės suskirstytos į tris kategorijas: savivaldybės, kuriose valdančioji partija ar meras nesikeičia jau labai ilgą laiką (yra nuolat perrenkamas, vyrauja partinis stabilumas); savivaldybės, kuriose valdančioji partija arba meras keičiasi per kiekvienus rinkimus (nėra partinio stabilumo); galiausiai savivaldybės, kuriose ilgą laiką vyravo viena partija / vienas tas pats meras ir per paskutinius savivaldybių rinkimus buvo išrinkta nauja politinė jėga (staigus partinis pokytis). Išskirsčius savivaldybes per tris grupes ir atmetus iš jų savivaldybes, kuriose yra mažiau nei 4 (keturias) įvairių lygmenų bendrojo ugdymo įstaigos (įimtį neįtraukiant darželių) iš kiekvienos grupės buvo atsitiktiniu būdu atrinktos po dvi savivaldybes. Atrinkus savivaldybes kiekvienoje iš jų buvo atsitiktiniu būdu atrinktos po dvi bendrojo ugdymo įstaigas.

Šalčininkų rajono ir Širvintų rajono savivaldybės tiriamos kaip atvejai, kuriuose savivaldybę valdančioji partija nesikeičia jau ilgą laiką. Iš šių savivaldybių pasirinktos šios mokyklos: iš Šalčininkų rajono - Dieveniškų „Ryto“ gimnazija ir Eišiškių Stanislovo Rapolionio gimnazija, o iš Širvintų rajono savivaldybės - Širvintų Lauryno Stuokos-Gucevičiaus gimnazija ir Širvintų „Atžalyno“ progimnazija. Kitos dvi savivaldybės, Vilniaus miesto savivaldybė ir Biržų rajono savivaldybė, pasirinktos kaip atvejai, kuriuose valdančioji partija keičiasi nuolat per kiekvienus savivaldybių rinkimus. Šiose savivaldybėse tiriamos Vilniaus Simono Daukanto gimnazija, Vilniaus Salininkų gimnazija, Biržų „Saulės“ gimnazija ir Biržų „Atžalyno“ pagrindinė mokykla. Galiausiai pasirinktos dar dvi savivaldybės, Vilniaus rajono savivaldybė ir Mažeikių rajono savivaldybė, kuriose ilgą laiką buvo viena valdančioji partija ir per paskutinius rinkimus ta partija prarado valdžią ir jos vietą užėmė kita partija. Šiose savivaldybėse pasirinktos šios mokyklos: Vilniaus r. Bezdonių „Saulėtekio“ pagrindinė mokykla, Vilniaus r. Avižienių gimnazija, Mažeikių Gabijos gimnazija ir Mažeikių Senamiesčio progimnazija. Poskyrio pabaigoje pateikiama apibendrinta savivaldybių ir mokyklų, t.y., tyrime dalyvaujančių atvejų, lentelė (žr. Lentelė Nr. 2.). Toliau tiriamojame dalyje mokyklos ir jų šiuo metu direktoriaus pareigas einantis asmuo (keliais išskirtiniais atvejais, prieš tai kadenciją ėjęs asmuo, nes dabartinis dar nėra išbuvęs pilnos pirmosios kadencijos) vadinami trumpais atvejų pavadinimais (žr. Lentelė Nr. 2.).

⁵⁶ Lietuvos Respublikos Seimas, „Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas“, Vilnius, 2018, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bc0837f27f9511e89188e16a6495e98c> (žiūrėta 2023 m. gruodžio 2 d.).

Verta atkreipti dėmesį, kad visose atrinktose mokyklose mokoma lietuvių kalba. Mokyklos savivaldybių tvarka buvo atrinktos atsitiktiniu būdu, eliminavus mokyklas, kuriose mokoma lenkų ir rusų kalbomis.

Lentelė Nr. 2. Savivaldybės ir mokyklos, atvejų kodavimas

Savivaldybių grupė	Savivaldybė	Mokykla	Atvejo pavadinimas
Partinis stabilumas	Šalčininkų rajonas	Dieveniškių „Ryto“ gimnazija	Šalčininkai 1
		Eišiškių Stanislovo Rapolionio gimnazija	Šalčininkai 2
	Širvintų rajonas	Širvintų Lauryno Stuokos-Gucevičiaus gimnazija	Širvintos 1
		Širvintų „Atžalyno“ progimnazija	Širvintos 2
Partinis nestabilumas	Vilniaus miesto savivaldybė	Vilniaus Simono Daukanto gimnazija	Vilnius 1
		Vilniaus Salininkų gimnazija	Vilnius 2
	Biržų rajono savivaldybė	Biržų „Saulės“ gimnazija	Biržai 1
		Biržų „Atžalyno“ pagrindinė mokykla	Biržai 2
Partinis pokytis	Vilniaus rajono savivaldybė	Vilniaus r. Bezdonių „Saulėtekio“ pagrindinė mokykla	Vilniaus rajonas 1
		Vilniaus r. Avižienių gimnazija	Vilniaus rajonas 2
	Mažeikių rajono savivaldybė	Mažeikių Gabijos gimnazija	Mažeikiai 1
		Mažeikių Senamiesčio progimnazija	Mažeikiai 2

Sudaryta: autorės

3. ANALIZĖ

3.1. Žvalgomųjų interviu turinio analizė

Atlikus šešis žvalgomuosius interviu, kurių metu buvo kalbinti Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos atstovas, dviejų savivaldybių atstovai ir trijų Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų vadovai išryškėjo kelios esminės bendrojo ugdymo įstaigų vadovų bendradarbiavimo su politikais, gerų veiklos rezultatų apibrėžimo ir vertinimo sistemos problemos, kurias išanalizavus ir į kurias atsižvelgus šio darbo pabaigoje bus pateiktos rekomendacijos vadovų vertinimo sistemai gerinti.

3.1.1. Bendradarbiavimas su politikais: politizacija ar racionalus bendradarbiavimas?

Visi iš šešių kalbintų pašnekovų tvirtino, jog švietimo srityje yra jaučiama didelė politikų įtaka ir noras daryti kartais skubotus sprendimus. Iš vadovų perspektyvos žiūrint, atėjusi nauja valdžia tiek šalies, tiek savivaldybės mastu dažnai yra linkusi keisti švietimo tikslus siekdama įgyvendinti savo rinkiminę programą per ribotai trumpą laiką, todėl mokyklų vadovai yra priversti greitai persiorientuoti ir prisitaikyti prie nuolat vykstančių naujovių, nors bendrai paėmus švietimo sistema yra viena iš lėčiausiai besireformuojančių ir ilgiausiai užtrunkančių parodyti reformų rezultatus sistemų.

Didesnėse savivaldybėse pastebėta, kad dažnai nacionalinė valdžia ir savivaldybių valdžia prioritetizuoja skirtingus tikslus, todėl ugdymo įstaigų vadovai su ribotais ištekliais turi siekti maksimalių rezultatų įvairiose srityse, neišskiriant vienos pagrindinės: „tie politikai tai iš esmės kaip yra 2 lygmenų, bet turbūt labiau mes susiduriame šiuo atveju dar vadovai ir su tuo, kad jau ką ir minėjau, kad yra ir savivaldybės, politikai, ir kartais savivaldybės politikai, na vadovams kelia dar naujus arba na, sakykim, kažkokius kitus gal uždavinius negu, kad yra keliama nacionaliniu lygmeniu“⁵⁷. Paskutinių metų patirtis rodo, jog nemažą įtaką ypač didesnėse savivaldybėse gali daryti ir geopolitinė šalies padėtis, į kurią reaguodami politikai įtraukia ir mokyklų vadovus, pavyzdžiui, šiais metais Vilniaus miesto savivaldybėje vadovaujantys mokyklai vadovai turi siekti „išbraukti“ rusų kalbą iš antrųjų užsienio kalbų sąrašo ir šis tikslas turi būti iškeltas vienu iš vadovo siektinų tikslų šių metų veiklos vertinime. Taip pat didelę įtaką vis dar daro mokinių rodomi rezultatai per valstybinius brandos egzaminus ir siekis juos kuo labiau pagerinti.

Jeigu didesnių savivaldybių atstovai pastebi labiau netiesioginę politikų įtaką per nuolat kintančius švietimo sistemos tikslus, prioritetus ir brėžiamas karteles valstybių brandos egzaminų

⁵⁷ Interviu Nr. 2.

pasiekimams, mažesnėse savivaldybėse, kur „visi visus pažįsta“ yra jaučiama didesnė tiesioginė politikų įtaka ugdymo įstaigų vadovams. Nors tam tikri pamatuojami tikslai mokyklos vertinimui vis dar išlieka svarbūs, nemažiau svarbios yra ir mokyklos vadovo politinės preferencijos, priklausymas partijai ar konkrečios partijos politinės minties palaikymas: „kas 5 metai keičiasi valdžios, vieni išeina, kiti pareina ir gaunasi tie pusmečiai tokiu jovalu. Jeigu valdžia yra perrenkama, ta pati politinė jėga normaliai dirba ir atrodo, kad ten yra labai nuostabu ir visi nuostabiai dirba, bet pasižiūrėjus atidžiau lieka dirbti tik lojalūs, vienos politinės jėgos gerbėjai“⁵⁸. Iš pirminės žiūros taško atrodo, jog mokyklos yra apolituotos: mokyklos renginiuose nėra laukiami politikai, kad „nedarytų įtakos“ tėvams per mokinius, tačiau neformalūs ryšiai ir noras kreipti mokyklų vadovus į vieną ar kitą politinę kryptį vis dar išlieka gajus.

Kaip kai kurie pašnekovai atviravo, nors to neįmanoma įrodyti tiesiogiai, visgi yra pastebima, kad tam tikri vadovai, puikiai ėję savo pareigas ir buvę gerai vertinami mokyklos bendruomenės pasitraukia iš mokyklos vadovo pareigų dėl „neįtikimo“ tuometinei politikai: „yra tekę girdėti viename rajone vienam direktoriui buvo pasakyta, kad trūko draugiškumo ir ant to draugiškumo dėkime kabutes, ir buvo pasakyta, kad toliau tu nesugebėsi dirbti“⁵⁹.

Gerai santykiai su savivaldybės valdžia atsiliepiama ir palankiam vadovo vertinimui, kuris turi įtakos didesniai biudžetui gauti kitais metais, o tai tiesiogiai siejasi su tolimesniu ir efektyvesniu mokyklos augimu, gerinimu, taigi ir toliau besitęsiančiu geru mokyklos vadovo įvertinimu paskesniais metais.

Pasiteiravus šešių pašnekovų, ar yra susidūrę tiesiogiai su dėl neįtikimo politikams atleistais mokyklų vadovais, visi respondentai atsakė, jog tiesiogiai nėra susidūrę, tačiau yra girdėję įvairių atvejų kalbų lygmenyje. Atliekant interviu reiktų įsivertinti, jog ne visi respondentai bus linkę sakyti tiesą, ypač jautriausiomis temomis, tačiau gali pateikti atsakymus „per aplinkui“, teigdami, jog patys nėra susidūrę, tačiau yra girdėję tokių atvejų. Vienas dažniausiai įvardijamų atvejų būdavo, jog mokyklos vadovui, esant kitos politinės partijos atstovu negu tuo metu savivaldybėje valdanti partija ar nepriklausant iš viso jokiai partijai ir nenorint vadovautis vien vienos partijos prašymais, būdavo švelniai pasakoma, jog ateityje gali nebepavykti tinkamai atlikti pareigų, jog gali būti blogas įvertinimas, neišpildyti mokyklos vadovui keliami reikalavimai ir labai sunkus tolimesnis bendradarbiavimas, ko pasekoje bus siūloma palikti mokyklos vadovo poziciją: „esu girdėjęs iš, kadangi esu vadovų profsąjungos narys, Lietuvos švietimo įstaigų vadovų, <...> kuomet merui neįtikęs darbuotojas ta prasme, kaip gimnazijos mokyklos vadovas buvo kitos politinės partijos, kitų, sakykime, pažiūrų <...> kaip sakyti, pastoviai pastoviai ir tikrinimus uždėdavo visokius ir visada viskas būdavo blogai ir skambučiai. Na, tiesiog toksai, kaip ir mobingas buvo, kad tu išeik, nes tavęs

⁵⁸ Interviu Nr. 5.

⁵⁹ Interviu Nr. 5.

neriekia, tu esi ne mūsų politinės partijos“⁶⁰. Ne vienas pašnekovas taip pat įvardino konkretų atvejį, nurodydamas metus ir apibūdinamas situaciją (konkrečios pavardės nebuvo įvardintos, tačiau šiuo atveju buvo pasidomėta ir šiame darbe situacijai išanalizuoti bus skiriamas trečiasis analizės dalies skyrius), kai savivaldybės meras pareiškė nepasitikėjimą mokyklos vadovu ir tokiu būdu jis buvo atleistas iš pareigų. Nors pati situacija atrodo pakankamai miglota, o mokyklos vadovas dėl atleidimo jau yra kreipęsis į teismą, šis atvejis galėtų būti tikrasis įrodymas dėl mokyklos vadovo ir politikų tiesioginio ryšio buvimo ir galimybės jį paveikti.

Apibendrinant mokyklos vadovų ir politikų bendradarbiavimo ryšius tampa aišku, kad yra sunku nubrėžti racionalią ribą tarp daromo tiesioginio poveikio mokyklų vadovams (politizacijos) ir abiem pusėms sveiko bendradarbiavimo. Viena vertus, politikos formuotojai kuria švietimo ateitį ir į tai mokyklų vadovai turi atsižvelgti, kita vertus, esant didelei partijų kaitai, švietimo ateities akcentai nuolat kinta ir dėl didelės dinamikos tampa neįmanoma įgyvendinti tikslų. Taip pat akivaizdu, kad politikai yra linkę daryti įtaką mokyklų vadovams ir kartais naudojantis galios pozicija įgyvendinti politinius sprendimus per mokyklų valdymą, - ši tendencija ypač pastebima mažesnėse savivaldybėse, kur mezgasi glaudesnis pažinčių tinklas ir yra lengviau paveikti mokyklų vadovus.

3.1.2. Sunkumai apibrėžiant gerus veiklos rezultatus

Pasikalbėjus su atstovais tampa aišku, jog nėra iki galo aišku, kokius veiklos rezultatus būtų galima vadinti gerais. Viena vertus, mokyklos vadovo veikla yra įvertinama atsižvelgiant į atliktas užduotis, kurias vadovas pats užsibrėžia atlikti prasidėjus naujiems ataskaitiniams veiklos metams, todėl racionali yra neišsikelti sunkiai pasiekiamų tikslų siekiant geresnio įvertinimo metų gale. Kita vertus, kaip paaiškėja praktikoje, formuluojant užduotis yra jaučiama stipri politinė įtaka, kuri ne visada yra pamatuota realiomis galimybėmis užduotis įgyvendinti: „ypač šiomet yra akcentuojami tie tokie politiniai tikslai, kurie yra keliami nu ir net niekas neslepia to, kad jie tokie yra ir tikrai pacituoti, galiu politikų žodžius, kad taip geras vadovas bus tas, kuris maždaug sėkmingai įgyvendins ir politinius reikalavimus“⁶¹. Jau anksčiau minėtas pavyzdys dėl rusų kalbos kaip antrosios užsienio kalbos išbraukimo iš mokyklų didžiosiose savivaldybėse: mokyklų vadovai turėjo formuluoti vieną iš tokių užduočių 2024 m. metais, tačiau savivaldybė, ragindama įsitraukti šią užduotį neatsižvelgia į mokyklos galimybes ir išteklius rusų kalbą pakeisti kitomis kalbomis, taip pat nepateikia jokių rekomendacijų, kaip sklandžiai įgyvendinti šį procesą. Kitas dažnas atvejis būna iš viršaus nuleidžiama skaitinė išraiška, kaip turėtų pasikeisti pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimų (PUPP) ar valstybinių brandos egzaminų (VBE) rodiklis konkrečioje mokykloje ataskaitiniais metais,

⁶⁰ Interviu Nr. 2.

⁶¹ Interviu Nr. 1.

tačiau vienos mokyklose vidurkis ir taip būna be galo aukštas, kad siekti dar aukštesnių rezultatų tiesiog nebeįmanoma, o kitose mokyklose – nėra žmogiškųjų išteklių tinkamai paruošti abiturientus egzaminams. Didžiosiose savivaldybėse pastebima, kad geros veiklos vertinimo pasiekimui politikai diktatoriškai buldozeriu nuleidžia užduotis mokyklų lygmeniu bandydami pasiekti politinių tikslų, tačiau esant didesnei mokyklų vadovų bendruomenei tokias užduotis kartais pavyksta lengviau kolektyviai atmesti. Tuo tarpu mažesnėse savivaldybėse, kur akivaizdžiai galia dominuoja mokyklos steigėjo pusėje (omenyje turima savivaldybė ar konkretūs politikai) pavieniams mokyklų direktoriams liepiama įsitraukti įvairias infrastruktūrines užduotis: „vienas rajono meras liepė darželio vadovei įsirašyti, kad tu per metus sutaisyti darželio stogą. Nu, nesutaisys, kaip jinai sutaisys tą stogą, jeigu tu neduosi pinigų“⁶², kurioms akivaizdžiai būna aišku, kad nebus skiriama papildomų lėšų ar išteklių įgyvendinti.

Geriems veiklos rezultatams nemažai įtakos turi ir jau anksčiau minėtas finansavimas. Fiziškai mažesnės mokyklos gauna mažesnę finansavimą, o tai dažniausiai lemia nepilną užduočių įgyvendinimą, kas lemia prastesnę mokyklos vadovo vertinimą ir vėl skiriamą mažesnę finansavimą ateinantiems metams. Susidaro vienas kitą vejančių ir tarpusavyje glaudžiai susijusių aplinkybių virtinė, iš kurios išeiti galima itin retu sėkmės atveju su mažu finansavimu įgyvendinus visas užduotis, arba bendradarbiaujant su politikais ir užsitikrinant didesnes lėšas.

Visi pašnekovai išsakė vienodą poziciją, jog svarbiausiu akcentu geroje veikloje turėtų būti bendrojo ugdymo įstaigos įk kontekstinimas: „tas vertinimas geriausias būtų būtent kiekvienos mokyklos vadovų kontekste, ką tu padarei gero, kokią tu pasiekei pažangą, tai mokyklai tu buvai suplanavęs kažką, kiek gal pavyko tai padaryti ir kokios buvo tavo galimybės ir finansinis, žmogiškųjų išteklių iki viską darei ir daug idėjų triūso, vadinasi, tu esi šaunuolis ir toliau gali vadovauti“⁶³. Kiekviena mokykla yra skirtinga, jau nekalbant ar tai tik pradinė, ar progimnazija, ar tik gimnazija, ar visa vidurinė mokykla nuo 1 iki 12 klasių. Mokyklos skiriasi savo kontekstu, aplinka, kurioje randasi, žmogiškaisiais (personalo) ištekliais, taip pat ir finansiniais ištekliais. Taip pat kiekviena vaikų karta yra skirtinga, kuriai reikalingi kitokie sprendimai mokykloje, todėl geroji vadovo veikla pirmiausiai ir svarbiausiai turėtų prasidėti nuo vadovaujamos mokyklos konteksto išsiginėjimo tais metais ir reikalingų sprendimų sklandžios jos veiklos įgyvendinimui. Šie dalykai negali būti nuleidžiami iš politikų, taip pat yra sudėtingiau išmatuoti jų pasiekiamumą, tačiau tai yra vienas svarbiausių veiksnių, įrodančių mokyklos vadovo profesionalumą ir gebėjimą išspausti maksimalų rezultatą su turimais ištekliais, komanda ir tais metais mokykloje besimokančiais vaikais.

Geri veiklos rezultatai labiau turėtų atsispindėti ne skaičiuose, tai yra ne pakeltame bendrame VBE išlaikymo vidurkyje ar metinių pažymių vidurkiuose, bet mokyklos organizavimo visumoje.

⁶² Interviu Nr. 2.

⁶³ Interviu Nr. 5.

Atsižvelgiama į mokyklos pedagogų nuomonę, į vaikų tėvų nuomonę, į pačius vaikus, - bendrą emocinę mokyklos atmosferą ir kaip vienas iš pašnekovų įvardino – mokyklos organizavimo „ūkiškumą“. Vertinant šiuos aspektus pasimatytų ir mokyklos vadovo lyderystė, gebėjimas priimti tinkamus sprendimus esamam kontekstui.

Taip pat geri veiklos rezultatai ne taip stipriai turėtų būti susiję ir lyginami vienu mokyklų vadovų su kitais, tačiau kiekvieno vadovo prieš tai buvęs vertinimas ir išsakyti pastebėjimai su nauju veiklos vertinimo rezultatu ir gebėjimu sureaguoti ir spręsti prieš tai išsakytas problemines sritis. Tad geroji veikla ir geri rezultatai turėtų atsispindėti mokyklos vadovo profesiniame augime ir gebėjime adaptuotis prie turimų iššūkių: „dėl pačio vertinimo tai pirmiausia tikrai norėčiau atkreipti dėmesį, kad pagal vieną standartą, manyčiau, kad tikrai negalima vertinti ir reikėtų pačios ugdymo įstaigos pasiekimus ir atitinkamai už tai, ką atsakingas vadovas. Tai lyginti pačios įstaigos pasiekimus su jos pačios“⁶⁴.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvoje švietimo bendruomenė vis dar yra jaučiamas nesutarimas, kas turėtų būti laikomi gerais veiklos rezultatais. Suprantama, jog kiekviena mokykla ir jos kontekstas yra skirtingi, tad turėti vienodus kriterijus geram įvertinimui yra neįmanoma. Manoma, jog geroji veikla turėtų atsispindėti per sprendimų atitikimą mokyklos kontekstui, mokyklos bendruomenės kūrimą, pedagogų tinklo išlaikymą, taip pat parodomą mokyklos direktoriaus lyderystę, o pasiekimai turėtų būti lyginami tik tarpusavyje to paties direktoriaus su prieš tai buvusiais pasiekimais. Tačiau vis dar yra gajus politikų noras įgyvendinti politinius sprendimus mokyklų ir jų vadovų rankomis, neatsižvelgiant į turimas mokyklos galimybes pasiekti norimų rezultatų, taip pat politikų galimybė „sukirsti“ vadovus liepiant įsitraukti neįmanomus pasiekti rodiklius. Pasikalbėjus su interviu pašnekovais tampa akivaizdu, kad visi turi kryptingą gerų veiklos rezultatų apibrėžimo matymą teorijoje, tačiau praktikoje vis dar išlieka sustabarėję skaičiai, galintys apibūdinti ir kategorizuoti mokyklų vadovų veiklą.

3.1.3. Esminės kliūtys gerai vertinimo sistemai

Išgryninus keblumus susidarančius bendradarbiaujant mokyklų direktoriams su politikais ir tebeieškant tiksliausios aprėpties geriems veiklos rezultatams apibrėžti paaiškėja, jog ir dabartinė pagal LR Švietimo įstatymą egzistuojanti mokyklų vadovų veiklos vertinimo sistema yra ydinga.

LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos atstovas išskyrė, jog problema prasideda dar nuo vadovų užduočių formulavimo. Kadangi ir pats vertinimas yra pakankamai šviežia reforma švietimo srityje, vis dar vadovams trūksta kompetencijų tinkamai suformuluoti metines užduotis ir jas pagrįsti. Dažnai jas pateikus iki galo nėra žinoma ir apgalvota, kaip jas vėliau bus galima įvertinti ir pasverti

⁶⁴ Interviu Nr. 6.

jų įgyvendinimo lygmenį. Tuo pačiu minimi ir užduočių formulavimo specialistai, kurie paaiškintų ir galėtų vadovams padėti tinkamai suformuluoti šias užduotis, tačiau ir jų švietimo sistemoje šiai dienai nėra tiek, kiek reikėtų dirbant su visos Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų vadovais: „kad turi būti labai stiprūs metinių užduočių formulavimo ir vertinimo specialistai tai pirmiausia, sakyčiau, turi būti stiprus švietimo padalinys, kuris tikrai mokėtų gerai dirbti su švietimo įstaigomis“⁶⁵. Kita problema – pakankamai silpni švietimo padaliniai / skyriai, ypač mažesnėse savivaldybėse. Kadangi tyrime dalyvauja tik valstybinės mokyklos, kurių steigėjais yra laikomos savivaldybės, švietimo skyriai turėtų atlikti patariamąją ir pagalbinę funkciją mokykloms ar jų vadovams, esant poreikiui konsultuoti ar išsigryninti tam tikrų švietimo įstatymų įgyvendinimo galimybes mokyklose. Šiai dienai daugelis švietimo padalinių yra labai maži ir stokoiantys reikalingų kompetencijų gebėti patarti ir pagelbėti mokyklų vadovams tinkamai valdyti mokyklą. Kadangi mokyklos vadovo vertinimas vyksta keliais lygmenimis, iš kurių vienas yra savivaldybės švietimo skyrius, teikiantis savo išvadas ir rekomendacijas, vertinimas nėra iki galo išsamus ir tinkamas dėl silpnos vertintojų komandos ir neturėjimo tinkamų kompetencijų įvertinti vadovo veiklą. Galiausiai, paskutiniame etape mokyklos vadovas susitinka tiesiogiai su savivaldybės meru aptarti įgyvendintos veiklos mokykloje ir pasiektų rezultatų. Šiame etape vėl susiduriama su dvejomis problemomis. Visų pirma, mero postas neįpareigoja būti įsigilinus ir konkrečios mokyklos situaciją ir veiklą, taip pat tam gali nebūti tinkamų kompetencijų ir nors meras jau būna gavęs informacijos iš švietimo skyriaus, visgi galutinį sprendimą priima jis pats pokalbio su mokyklos vadovu metu. Antra, ir vėl tiesiogiai susitinka mokyklos vadovai su meru, kur didesnę įtaką gali turėti politinės pažiūros ir mokyklos vadovo (ne)tiesioginė nauda valdančiajai ar mero partijai, o ne per metus nuveikti darbai ir pasiekti rezultatai. Vienas iš kalbintų mokyklos vadovų pokalbio metu minėjo, jog ir patys merai skiria labai skirtingą laiko dalį pokalbiui ir mokyklos vadovu ir skirtingą gylį apžvelgiant veiklos metus, tai taip pat turi įtakos metiniam vertinimui. Švietimo ministerijos atstovo taip pat buvo paminėta, jog ypač mažesnėse savivaldybėse vadovai yra linkę „prašyti“ tam tikrus veiklos vertinimo etapus ir kreipiasi tiesiai į merą su siūlymu susitikti ir aptarti metus: „tokių atvejų ir pasitaiko, ir direktorius taip būna praktikos, kai direktorius nesikreipia tiesiogiai į švietimo padalinį, bet kreipėsi tiesiai į merą ir tada lieka viena grandis praleista, ko pasekoje jau išsikraipo švietimo sistema“⁶⁶. Dažnai tokiu atveju, nors ir veikla būna įvertinta labai gerai ar gerai, lieka iki galo neaišku, kodėl įvertinimas būtent toks, nors įstatymiškai atrodo viskas tvarkinga, kadangi savivaldybės merą ir mokyklos vadovą pagal LR Darbo kodeksą sieja darbdavio ir darbuotojo santykis, kur darbdavys turi teisę ir pareigą vertinti savo darbuotojus. Veiklos vertinime pasigendama ir išorinio (auditorinio) vertinimo – šiuo metu jis vyksta tik išimtiniais atvejais ir tik kelioms mokykloms per metus, kadangi yra brangiai atsieinantis procesas.

⁶⁵ Interviu Nr. 4.

⁶⁶ Interviu Nr. 4.

Kita problema, su kuria susiduriama, jog nėra neformalaus vertinimo etapo. Kaip ir minėta prieš tai buvusiam poskyryje – švietimo bendruomenė sutaria, jog (ne)geri veiklos rezultatai yra tiesiogiai susiję su konkrečios mokyklos ir bendruomenės kontekstu. Ir nors vienas iš mokyklos direktoriaus vertinimo etapų yra mokyklos tėvų Tarybos teikiamas siūlymas vertinimui su pagrindimu, pašnekovai mini, jog šios Tarybos yra neveiksnios ir neįgalintos atstovauti mokyklos bendruomenės žodžio – labiau veikiančios popieriuje, o ne realybėje: „mokyklos taryba, ten pasirašo formaliai, kad mūsų vadovas dirbo ten labai gerai ir veiklą siūlom vertinti labai gerai. Bet kaip praktika rodo, kad tos dabartinės mokyklos tarybos yra neveiksnios. Jeigu niekas nenori eiti, tenai niekas nenori gaišti laiko, ką prikalbini, tas ir pasirašo, tačiau tai yra svarbus dalykas“⁶⁷. Tuo pačiu metu bendruomenės vertinimas yra labai laukiamas ir, anot pašnekovų, galintis tiksliausiai ir taikliausiai nusakyti, kaip iš tikrųjų sekasi mokyklos direktoriui vadovauti.

Paskutinė problema kyla dar prieš patį vertinimą – aiškiam apibrėžime, kas gali tapti mokyklos vadovu pirmą kartą - reikalinga reikalavimų mokyklos vadovui peržiūra nacionaliniu lygmeniu. Vienos iš didžiųjų savivaldybių atstovė išskyrė, jog Nacionalinės švietimo agentūros teikiami balai būsimiems mokyklų vadovų kandidatams vis dar būna migloti ir iki galo nepagrįsti: „tai čia gal pirmiausiai kas ateina į vadovus reikėtų pasižiūrėti, kas gali ateiti į vadovus“⁶⁸. Taip pat keičiantis laikams pasigendama ir naujų kintamųjų, pavyzdžiui, emocinis intelektas, į kuriuos būtų atsižvelgiama prieš darbinant mokyklos vadovą užimti šią poziciją.

Apibendrinant trečiąją problemų kategoriją – ydingą bendrojo ugdymo įstaigų vadovų vertinimo sistemą pokalbių metu buvo išgirstos viltys, jog esant didesniai švietimo finansavimui vertinimo sistema taip pat turėtų gerėti, tačiau kol kas vis dar ji yra ydinga. Trūksta tinkamai gebančių metų veiklos užduotis suformuluoti ekspertų, o savivaldybių švietimo padaliniai stokoja kompetencijų ne tik tinkamai patarti mokyklų vadovams, bet ir nuodugniai juos įvertinti. Vertinimo procese tiesiogiai dalyvauja meras, kuris turi didelę įtaką galutiniam vertinimui – vadinasi, vertinimas gali vykti politikų lygmenyje, - tų pačių politikų, kurie gali norėti turėti jiems palankų mokyklos vadovą, o nepalankiems pasiūlyti gražiai pabaigti vadovavimą konkrečioje savivaldybėje. Geri veiklos rezultatai turėtų atsispindėti per mokyklos bendruomenę, tačiau vaikų tėvų Tarybos šalies mastu vis dar yra neveiksnios ir neįgalintos atlikti tinkamą vertinimą ir teikti objektyvias išvadas. Galiausiai, sudėtinga kalbėti apie tinkamą mokyklos vadovų veiklos vertinimą, kai priminė mokyklos vadovų atranka kelia klausimų dėl savo patikimumo ir atitikimo šiuolaikinėms problemoms ir aktualijoms.

Lentelė Nr. 3. Vadovų vertinimo problemų apibendrinimas

⁶⁷ Interviu Nr. 5.

⁶⁸ Interviu Nr. 6.

Eil. Nr.	Problemų rūšys	Problemos detalizavimas
1	Mokyklų vadovų ir politikų santykis	<ul style="list-style-type: none"> • Politikų nuleidžiami politiniai tikslai mokykloms, nepaisant realių galimybių juos įgyvendinti; • Mažesnėse savivaldybėse jaučiama ryški galios persvara politikams prieš mokyklų vadovus ir noras turėti partijai palankius direktorius.
2	Gerų veiklos rezultatų apibrėžimas	<ul style="list-style-type: none"> • Sutarimas, kad geroji veikla turėtų remtis mokyklos kontekstu ir vadovo pastangomis su turimais ištekliais pasiekti geriausius rezultatus; • Praktikoje vis dar gajūs skaičiais grindžiami gero veiklos pasiekimai ir politikų raginimu siekti neįmanomų pasiekti tikslų.
3	Mokyklų vadovų vertinimo sistemos problemos	<ul style="list-style-type: none"> • Trūksta švietimo užduotis gebančių formuluoti ekspertų, silpni savivaldybių švietimo padaliniai ir vadovų vertintojų komandos; • Nemažą vertinimo dalį sudaro tiesioginis mero įvertinimas, kuris gali arba pakenkti, arba perdėtai pagerinti mokyklos vadovo įvertinimą (priklausomai nuo vadovo ir mero politinio santykio); • Vadovo vertinimo procese mokyklų bendruomenės vis dar yra neveiksnios ir neįgalintos; • Pirminė mokyklų vadovų atranka atrodo ne iki galo tinkama ir tinkanti šiuolaikinei mokyklai.

Sudaryta: autorės

3.2. Kokybinė lyginamoji analizė

3.2.1. Pirminės įžvalgos apie surinktus mokyklų vadovų duomenis

Renkant duomenis apie tyrime dalyvaujančių dvylikos mokyklų vadovus, kai kurių mokyklų atveju (Širvintų Lauryno Stuokos-Gucevičiaus gimnazija, Širvintų „Atžalyno“ progimnazija, Biržų „Saulės“ gimnazija ir Vilniaus r. Avižienių gimnazija) į tyrimą buvo įtraukti du vadovai, kadangi paskutinis vadovas dar nėra išdirbęs visos penkerių metų kadencijos, t.y. iš viso buvo tiriami 16 vadovų. Nors pastarieji toliau atliekant kokybinę lyginamąją analizę ryškiųjų aibių metodu ir siekiant

nustatyti, kokioms sąlygoms esant labiau tikėtina, jog mokyklos vadovas bus perrinktas kitai kadencijai, įtraukti nebus, tačiau atrinkus tyrime dalyvaujančias mokyklas yra svarbu suprasti, kiek yra vadovų, turinčių tiesioginių ryšių su partijomis ir ar matoma tendencija, jog tose mokyklose, kur įtraukiami du vadovai, tiek vienas, tiek kitas būtų politizuoti arba atvirksčiai. Surinkus duomenis pastebėta, jog net 8 vadovai iš 16 yra dalyvavę bent vienuose rinkimuose. Didžioji dalis jų dalyvavo savivaldybės rinkimuose, pavieniai atvejai – LR Seimo rinkimuose bei rinkimuose į Europos Parlamentą. Taigi galima teigti, jog šie vadovai šio tyrimo rėmuose bus laikomi politizuotais, nes dalyvaudami rinkimuose, kai jų kandidatūrą iškelia konkreti partija, jie taip pat turi ir ryšių su konkrečia partija ir jos politiniais nariais. Taip pat užfiksuotas pavienis atvejis, kai nustatytas galimas politinis ryšys be dalyvavimo rinkimuose: kuomet į rinkimų stebėjimo komisiją buvo paskirtas vienas iš mokyklos direktorių, jo siūlymą iškėlus konkrečiai partijai. Atkreiptinas dėmesys, jog nors ir dalyvavusių rinkimuose ir turinčių politinių ryšių mokyklų vadovų yra pusė, nebuvo rasta nė vieno viešojo šaltinio, parodančio tiesioginį vadovo propagavimą konkrečios politinės partijos ar jos vykdomos politikos.

Kita vertus, visų į tyrimą įtrauktų vadovų veiklos rezultatai buvo įvertinti labai gerai arba gerai, todėl pirminiu požiūriu būtų galima teigti, kad vadovai tinkamai atlieka bendrojo ugdymo įstaigos vadovo pareigas. Verta paminėti, jog pasidomėjus kelerių pastarųjų metų mokyklų vadovų vertinimo ataskaitomis, jose itin retais ir pavieniais atvejais galima rasti patenkinamai arba nepatenkinamai įvertintų mokyklų vadovų. Vadinasi, remiantis vien veiklos rezultatų įvertinimais galima susidaryti įspūdį, jog tai būtų pagrindinė priežastis veiklos tęsimui ar kitos kadencijos perrinkimui. Ankstesniame poskyryje jau buvo pristatytos su vertinimo sistema kylančios problemos, paaiškėjusios interviu metu ir jos gali atsispindėti ir neaukštuose veiklos vertinimo standartuose. Kitas, interviu pašnekovų išskirtas kaip labai svarbus veiklos vertinimo komponentas, mokyklos įkontekstinimas, tarp tiriamų mokyklų vadovų būdavo pastebėtas ir užfiksuotas pakankamai retai – vos ketvirtadaliui tirtų vadovų. Viešojoje erdvėje rasti straipsniai, kuriuose mokyklos vadovas pasisako veiklos rezultatus formulavęs pagal tam tikras specifines mokyklos gaires arba dalinęs gerąją praktiką, kaip įgyvendinti sklandžią mokyklos veiklą su turimais ribotais ir tik tai mokyklai priskirtais ištekliais bei tenkančiais iššūkiais, buvo traktuojamas kaip į metines veiklos užduotis įsitraukiantis mokyklos kontekstą atitinkančias užduotis ir tikslus.

Dar vienas svarbus pastebėjimas, jog lygiai pusė vadovų (aštuoni iš šešiolikos įtrauktų į tyrimo imtį), mokyklai vadovauja/vadovavo dvi ir daugiau kadencijas. Šis aspektas būtų įdomus jau kito tyrimo klausimas, pasitikrinti, ar bendrojo ugdymo įstaigos vadovo pozicija vis dar yra prestižinė ir siektina pareigybė.

3.2.2. Geri veiklos rezultatai ar politizacija?

Remiantis teorijomis į kokybinę lyginamąją analizę, atliekamą pagal ryškiųjų aibių modelį, pirminiu matymu buvo įtraukti penki nepriklausomi kintamieji, galintys turėti įtakos priklausomajam kintamajam – mokyklos vadovo perrinkimui kitai kadencijai. Trys priklausomi kintamieji yra susiję su politizacija, tai ryšiai su partija, dalyvavimas rinkimuose ir konkrečios partijos propagavimas viešojoje erdvėje. Tuo tarpu geri veiklos rezultatai būtų galimi paaiškinti per oficialiai patvirtintą veiklos rezultato vertinimą kadencijos tęsimo metais ir mokyklos įkontekstinimą siekiant rezultatų. Atlikus žvalgomojus interviu pastebėta, jog pašnekovai neišskyrė daugiau jokių papildomų ir galimų viešais šaltiniais remiantis patikrinti kintamųjų, susijusių su politizacija. Tačiau prie gerų veiklos rezultatų buvo ne kartą pašnekovų minima bendruomenė ir jos žodis, todėl prie gerus veiklos rezultatus galinčių paaiškinti kintamųjų papildomai bus įtrauktas bendruomenės (mokyklos tarybos) vadovo įvertinimas. Šis įvertinimas taip pat bus ieškomas viešojoje erdvėje pateiktas atskiru pasirašytu raštu (tokius raštus mokyklos dažnu atveju publikuoja viešai šalia galutinio veiklos vertinimo) arba kitokia forma (viešajame naujienų šaltinyje), kur būtų galima suprasti, kad vadovas yra nusipelnęs bendruomenei narys. Papildant metodologijos skiltį, vienetu (1) bus vertinamas, jeigu bus rastas teigiamas bendruomenės įvertinimas, nuli (0) bus vertinamas rastas neigiamas bendruomenės įvertinimas.

Pradinių kintamųjų lentelę su kintamuosius pagrindžiančiais įrodymais galima rasti Priede Nr. 3., o toliau yra pateikiama jau pagal anksčiau pristatytą metodą sudvireikšmintų / dichotomizuotų duomenų lentelė.

Lentelė Nr. 4. Sudvireikšminti duomenys

Atvejis	Ryšiai su partija	Rinkimai	Propagavimas	Veiklos rezultatai	Įkontekstinimas	Bendruomenės įvertinimas	Kadencijos pratęsimas
Šalčininkai 1	1	0	0	1	1	1	1
Šalčininkai 2	0	0	0	1	0	1	1
Širvintos 1	1	1	0	1	0	1	0
Širvintos 2	1	1	0	1	0	1	0
Vilnius 1	0	0	0	1	1	1	1
Vilnius 2	0	0	0	1	0	1	1
Biržai 1	1	1	0	1	0	1	0

Biržai 2	1	1	0	1	1	1	1
Vilniaus rajonas 1	1	1	0	1	0	1	1
Vilniaus rajonas 2	1	1	0	1	0	0	0
Mažeikiai 1	1	1	0	1	1	1	1
Mažeikiai 2	0	0	0	1	0	1	1

Sudaryta: autorės

Toliau buvo sudaryta kokybinės lyginamosios analizės tiesos lentelė, dar kitaip vadinama konfigūracijos lentele, kuri apima tik turinčių empiriškai stebimų atvejų sąlygas.

Lentelė Nr. 5. Tiesos lentelė

Ryšiai su partija	Rinkimai	Propagavimas	Veiklos rezultatai	Įkontekstinimas	Bendruomenės įvertinimas	Kadencijos pratęsimas	Atvejai
1	0	0	1	1	1	1	1: Šalčininkai 1
0	0	0	1	0	1	1	3: Šalčininkai 2, Vilnius 2, Mažeikiai 2
1	1	0	1	0	1	C	4: Širvintos 1, Širvintos 2, Biržai 1, Vilniaus rajonas 1
0	0	0	1	1	1	1	1: Vilnius 1
1	1	0	1	1	1	1	2: Biržai 2, Mažeikiai 1

1	1	0	1	0	0	0	1: Vilniaus rajonas 2
---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Sudaryta: *autorės*

Toliau gauti duomenys yra paverčiami Boole formulėmis, kur didžiosiomis raidėmis parašyti kintamieji turėjo reikšmę 1, mažosiomis raidėmis parašyti kintamieji turėjo reikšmę 0.

Sudaroma pozityvių baigmių (kadencijos pratęsimo) formulė:

(RYŠIAI SU PARTIJA x rinkimai x propagavimas x VEIKLOS REZULTATAI x ĮKONTEKSTINIMAS x BENDRUOMENĖS ĮVERTINIMAS) + (ryšiai su partija x rinkimai x propagavimas x VEIKLOS REZULTATAI x įkontekstinimas x BENDRUOMENĖS ĮVERTINIMAS) + (ryšiai su partija x rinkimai x propagavimas x VEIKLOS REZULTATAI x ĮKONTEKSTINIMAS x BENDRUOMENĖS ĮVERTINIMAS) + (RYŠIAI SU PARTIJA x RINKIMAI x propagavimas x VEIKLOS REZULTATAI x įkontekstinimas x BENDRUOMENĖS ĮVERTINIMAS) = KADENCIJA

Jeigu trumpiau: $Re^{69}pV_{iB} + repV_{iB} + repV_{iB} + REpV_{iB} = K$

Taip pat sudaroma negatyvių baigmių (kadencijos nepratęsimo) formulė:

RYŠIAI SU PARTIJA x RINKIMAI x propagavimas x VEIKLOS REZULTATAI x įkontekstinimas x bendruomenės vertinimas = kadencija

Jeigu trumpiau: $REpV_{iB} = k$

Atlikus analizę liko keturi atvejai, priskirti prieštarigai eilutei, tai reiškia, kad esant toms pačioms sąlygoms buvo skirtingos atvejų baigmės. Šio tyrimo atveju, trims iš keturių atvejų buvo nepratęstos kadencijos. Tokias prieštarigas eilutes pagal metodologiją būtų galima išspręsti grįžtant prie atvejų ir persvarstant dichotomizacijos slenksčius, tačiau šio tyrimo rėmuose tai būtų neįmanoma, kadangi visi kintamieji savaime buvo dichotominiai. Taip pat būtų galimybė tyrimą papildyti dar naujais kintamaisiais, tačiau tam reikėtų atlikinėti interviu su švietimo srities ekspertais tol, kol būtų rastas dar bent vienas kintamasis, galintis paaiškinti vadovų kadencijos pratęsimą. Tai būtų galima padaryti išplečiant tyrimo apimtį, tačiau šio tyrimo rėmuose tai nebus daroma. Kad atvejai nebūtų eliminuoti ir sukurtų pridėtinę vertę tyrimui, kitame poskyryje bus apžvelgti ir pagal turinio analizę išanalizuoti, siekiant išsiaiškinti, kuo buvo ypatingi arba kas galėjo lemti skirtingas baigtis esant toms pačioms sąlygoms.

⁶⁹ rinkimai žymimi *E/e* raide nuo angl. žodžio *elections*

Toliau dirbant su formulėmis, jei dvi tiesos lentelės eilutės skiriasi tik vienos antecedentinės sąlygos reikšmėmis, tačiau turi tą pačią baigmės reikšmę, tai antecedentinė sąlyga, kurios reikšmės skiriasi, neatlieka priežastinio vaidmens baigmės reikšmės atžvilgiu ir gali būti eliminuota, todėl galutinė formulė kadencijos pratęsimui galėtų atrodyti taip:

$$\text{repVB} + \text{RepV}iB + \text{REpV}iB = K$$

Ir dar šią formulę galima faktorizuoti, iškelus prieš skliaustus bendrus dauginamuosius:

$$pVB(\text{re} + \text{Re}i + \text{RE}i) = K$$

O negatyvių atvejų minimizuoti nereikia, kadangi buvo gauta viena formulė:

$$\text{REpV}ib = k$$

Taigi, iš gautos mokyklos vadovo kadencijos pratęsimu formulės galima išskaityti, partijos propagavimo nebuvimas, geras veiklos vertinimas ir geras bendruomenės įvertinimas yra būtinosios sąlygos, norint, kad vadovo kadencija būtų pratęsta. Be šių būtinųjų sąlygų gali veikti trys skirtingi keliai, papildantys galimybę pratęsti vadovo kadencija. Vienu atveju nėra būtini ryšiai su partija ir dalyvavimas rinkimuose, užtenka tik būtinųjų sąlygų įgyvendinimo. Kitu atveju prie būtinųjų sąlygų gali veikti ryšiai su partija ir mokyklos įkontekstinimas, o dalyvavimas rinkimuose nėra būtinas. Ir trečiuoju atveju galimi ryšiai su partija ir dalyvavimas rinkimuose ir tuomet nebus reikalingas mokyklos įkontekstinimas.

Tuo tarpu esant ryšiams su partija bei dalyvaujant rinkimuose ir turint gerą veiklos įvertinimą, tačiau neturint gero bendruomenės vertinimo, įkontekstinimo ir nepropaguojant konkrečios politinės jėgos, tikėtina, jog kadencija nebus pratęsta.

Atlikus kokybinę lyginamąją analizę ryškiųjų aibių metodu galima sugrįžti prie kai kurių šio tyrimo pradžioje keltų hipotezių ir patikrinti, ar jos pasitvirtina, ar ne.

Trečia hipoteze buvo tikimasi, kad vadovas, pasiekęs metinius veiklos rezultatus, turėtų mokyklai vadovauti ilgiau. Šią hipotezę patvirtinti galima tik dalinai. Švietimo įstatymo reglamentuota vadovų kadencijų tęsimo sistema lemia, kad vadovo veiklos rezultatai privalo būti labai gerai arba gerai įvertinti ir tik tokiu atveju yra galimybė pratęsti jo kadenciją – remiantis įstatymu tai yra būtinoji formali sąlyga siekiant kadencijos tęstinumo. Daugelis nagrinėtų atvejų rodo, jog gerus veiklos rezultatus rodančių mokyklų vadovų kadencijos buvo pratęsimos, tačiau tarp nagrinėtų atvejų pasitaikė ir tokių, kuomet veiklos rezultatai buvo įvertinti gerai, tačiau vadovų kadencija nebuvo pratęsta. Šiais atvejais reikėtų išsamesnio tyrimo įsigilinti, kas tai galėjo lemti. Su trečia hipoteze buvo susijusi ir **ketvirtoji**, kuria buvo tikimasi, kad vadovas, nepasiekęs užsibrėžtų tikslų, turėtų mokyklai vadovauti tik vieną kadenciją. Šią hipotezę galima patvirtinti, visų pirma, remiantis Švietimo įstatymu, nes pagal jį, jau kaip ir minėta, nepasiekus gero ar labai gero veiklos

vertinimo, buvęs mokyklos direktorius net neturi teisės dalyvauti konkurse ir būti perrinktas antrai vadovavimo kadencijai. Kita vertus, tarp atsitiktiniu būdu atrinktų atvejų nebuvo nė vieno, kuriame vadovas būtų įvertintas neigiamai, todėl nėra iki galo žinoma tokio atvejo baigtis praktikoje. Šioje hipotezėje susiduriama ir su kita, jau anksčiau minėta problema, jog prastai vertinamų vadovų būna vienetai visos Lietuvos mastu, tačiau ir pati vertinimo sistema yra turinti be galo daug trūkumų, ko pasekoje vadovo vertinimas nebūtinai gali atitikti realią valdymo situaciją. **Penkta hipoteze** buvo tikimasi, kad politizuotas vadovas, nerodantis gerų veiklos rezultatų, mokyklai vadovaus ilgiau nei nepolitizuotas vadovas, nerodantis gerų veiklos rezultatų ir ši hipotezė nepasitvirtina. Iš tirtų atvejų, jeigu išskaidome šią hipotezę dalimis, matyti, jog nėra nė vieno vadovo, kurio veikla būtų įvertinta neigiamai, o tiek politinių ryšių turintys, tiek jų neturintys vadovai mokyklai gali vadovauti vienodai ilgai ir tęsti vadovavimo kadencijas, tad politizavimas nėra kertinis veiksnys, galintis lemti mokyklos vadovo kadencijos trukmę. Galiausiai paskutine **šeštąja hipoteze** buvo tikimasi, jog tiek vadovo politizacija, tiek geri veiklos rezultatai yra pakankamos sąlygos, bet nebūtinai, siekiant paaiškinti Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų vadovų vadovavimo trukmę. Ši hipotezė vėlgi pasitvirtina tik dalinai. Ryškiųjų aibių analizės gautos formulės parodo, jog politizavimasis nėra būtinoji sąlyga siekiant kadencijos pratęsimo, tačiau nėra ir pakankama pati viena savaime, norint pratęsti kadenciją, nes būtina sąlyga tampa geri veiklos rezultatai, tačiau ir jie turi veikti kartu su teigiamu bendruomenės vertinimu, nes tik tada kadencija gali būti pratęsta.

Apibendrinant hipotezių tikrinimo procesą pastebima, jog hipotezes, kaip ir vadovų veiklos vertinimo sistema, yra patikrinamos ir gali būti atmestos ar pagrįstos labiau apibendrinančiu formatu ir „ant popieriaus“ negu iš tikrųjų atspindint realią mokyklų vadovų kadencijų pratęsimo situaciją. Taip nutinka todėl, kad kaip ir paaiškėja, pati veiklos vertinimo sistema yra ydinga, turinti trūkumų, neatitinkanti realios situacijos ir veikianti labai biurokatiškai, neparodant tikros vadovavimo kokybės, todėl geri veiklos rezultatai kadencijų tęsime atlieka tik „pliuso“ funkciją, kas reiškia, kad gerus įvertinimus gauna didžioji dauguma vadovų, tačiau iki galo nėra aišku, kaip iš tikrųjų jiems sekasi vadovauti.

3.2.3. Pavienių atvejų analizė

Atlikus kokybinę lyginamąją analizę nuspręsta panagrinėti, ar atvejai, kuriuose pirminiame duomenų pakete buvo paimta po du vadovus, kadangi paskutinio vadovaujančio vadovo nėra pasibaigusi kadencija, todėl nėra galimybės daryti išvadų apie kadencijos pratęsimo veiksnius, yra susiję tarpusavyje su tomis pačiomis partijomis arba tuo metu savivaldybėje daugumą turinčiomis partijomis.

Tokių atvejų pirminiame duomenų pakete buvo iš viso keturi, tačiau dviejuose iš jų vienas iš vadovų turėjo ryšių su partija ir dalyvavo rinkimuose, o kitas, po jo atėjęs vadovas, niekaip negali būti siejamas su konkrečia partija ar dalyvavimu rinkimuose, todėl šie du atvejai (Širvintos 1 ir Širvintos 2) toliau aptariami nebus.

Tuo tarpu atvejo Biržai 1 abu vadovai turi ryšių su partijomis ir yra dalyvavę rinkimuose, tačiau abiejų vadovų partijos skiriasi. Dainius Korsakas turi ryšių su Lietuvos socialdemokratų partija⁷⁰, o Marius Skardžius gali būti siejamas su Tėvynės sąjunga – Lietuvos krikščioniais demokratais⁷¹. Tačiau Mariaus Skardžiaus išrinkimas mokyklos vadovu negalėtų būti siejamas su jo turimais ryšiais su partija, kadangi 2019 m. išrinktas Biržų rajono savivaldybės meras Vytautas Jareckas (Vytautas Jarecko koalicija „Vieningi Biržai“) priklauso ir buvo iškeltas kitos partijos negu kad yra Marius Skardžius.

Vilniaus rajono 2 atvejo abu vadovai taip pat priklauso skirtingoms partijoms, o Alicijos Bilinskos turimi ryšiai su dabar jau neegzistuojančios Naujosios Sąjungos (socialliberalų) partija⁷² negalėtų būti susiejami su tuo metu Vilniaus rajone mero atstovaujama partija.

Tad galima daryti išvadą, jog tarp tirtų atvejų vienas po kito ėjusių vadovų nėra randamas dėsningumas konkrečios partijos toje savivaldybėje atžvilgiu.

Taip pat įdomūs yra ir atvejai, kuriuose vadovai neišbuvo pilnos pirmos ar antros kadencijos ir darbą toje mokykloje baigė anksčiau, taip pat galbūt tai būtų galima sieti su partijų pasikeitimu toje savivaldybėje.

Nėra galimybės išnagrinėti Vilniaus rajono 2 pirmosios direktorės Valerijos Orševskos kadencijos baigimo anksčiau priežastis, kadangi apie jos pasitraukimą ar atleidimą iš pareigų viešojoje erdvėje nėra jokių informacijų.

Išnagrinėjus viešuose šaltiniuose prieinamą informaciją iš karto gali būti atmetamas Biržai 1 pirmasis direktorius Dainius Korsakas, kadangi kadencijų vadovaujamoje mokykloje baigė anksčiau dėl laimėto konkurso į Biržų technologijų ir verslo mokymo centro direktoriaus poziciją⁷³. Tačiau šis direktorius prieš išeidamas iš gimnazijos vadovo pareigų pagarsėjo kitaip: pasiprašęs ir gavęs su mero patvirtinimu išieitinę kompensaciją, kaip skaičiuojama, galimai siekusių iki 10 tūkst. Eurų⁷⁴. Ir nors Dainiaus Korsako ir tuometinio Biržų rajono savivaldybės mero Vytauto Jarecko nesieja ta pati viena

⁷⁰ 2000 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/n/rinkimai/20000319/kandv1.htm-84451.htm>.

⁷¹ 2011 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/409_lt/Kandidatai/Kandidatas57920/Kandidato57920Anketa.html.

⁷² 2011 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/409_lt/Kandidatai/Kandidatas55383/Kandidato55383Anketa.html.

⁷³ Birutė Petkevičiūtė, „Saulės“ gimnazijos direktorius traukiasi iš pareigų?, „birzietis.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 25 d., <https://www.birzietis.lt/aktualijos/saules-gimnazijos-direktorius-traukiasi-pareigu>.

⁷⁴ BNS, „Skandalas Biržuose: Buvęs gimnazijos direktorius pamalonintas solidžia išmoka – politikai kalba apie moralės stoką,“ bns.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://sc.bns.lt/view/item/398391>.

partija, visgi skandalo metu paaiškėjo, kad D. Korsako žmona yra savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotoja⁷⁵.

Įdomiausi ir labiausiai dėmesį kaustantys yra Širvintos 1 ir Širvintos 2 atvejai ir jų pirmosios direktorės. Daiva Klimienė iš pareigų pasitraukė anksčiau nei baigėsi antroji jos mokyklai vadovavimo kadencija, pateikdama prašymą ją atleisti dėl asmeninių priežasčių⁷⁶. Tuo tarpu Audronė Buzienė vadovavo dvi kadencijas iš eilės, tačiau nors ir turėjo gerus veiklos rezultatų įvertinimus⁷⁷, trečią kartą mokyklos direktore nebesiekė tapti. Ir nors abiejų direktorių atvejais būtų galima ieškoti sąsajų su merės Živilės Pinskuvienės ir direktorių priklausymu skirtingoms partijoms, visgi direktorių kaitai politika turėjo stiprios įtakos. Tiek Daivos Klimienės, tiek Audronės Buzienės atsitraukimas įvyko panašiu 2020-2021 m. laikotarpiu, kaip tik tada, kai savivaldybėje buvo bandoma parengti Širvintų rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021–2025 metų bendrajį planą, o dėl jo netinkamo rengimo ir savivaldybės padaryto politinio poveikio mokyklų direktoriams Širvintų rajono savivaldybės tarybos narys Virginijus Sarpauskas buvo kreipęsis į LR Prezidentūrą, LR Seimą, Vyriausybę, Vidaus reikalų ministeriją, Švietimo, mokslo ir sporto ministeriją ir Vyriausybės atstovą⁷⁸. Šiais dviem atvejais tik galima patvirtinti politizacijos, kurią kartais yra labai sunku užčiuopti, reikšmingumą ir galią (ne)tešiant mokyklų direktorių kadencijas.

Galiausiai galima apibendrinti patvirtinant arba paneigiant pirmąsias dvi hipotezes. **Pirmąją hipotezę** buvo tikimasi, jog jeigu partija savivaldybėje yra dominuojanti ir nuolat perrenkama, o vadovas yra politizuotas, vadovo pareigas turėtų eiti daugiau nei vieną kadenciją iš eilės toje mokykloje ir šią hipotezę galima patvirtinti, nes visais atvejais, kuriuose savivaldybėje yra metai iš metų dominuojanti partija vadovai buvo politizuoti ir mokyklą valdė ne vieną kadenciją, tik būtų galima papildyti, jog priklausant kitai partijai kadencijos nutrūkdavo greičiau nei tai pačiai, kuriai priklauso ir meras. O **antrosios hipotezės** tyrimo metu buvo neįmanoma patikrinti, kadangi nebuvo nė vieno atvejo, kad tos pačios partijos vadovaujamoje savivaldybėje būtų nepolitizuotas mokyklos direktorius. Tačiau tai gali suponuoti kitą aspektą, kad nuolat perrenkamose savivaldybėse retai kada būna nepolitizuotų mokyklų vadovų.

3.3. Mokyklos vadovo nušalinimo atvejis dėl išreikšto mero nepasitikėjimo

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ Neringa Tuškevičienė, „Pasikeitimai rajono mokyklose,“ *etaplus.lt*, žiūrėta 2024 m. kovo 2 d., <https://www.etaplus.lt/pasikeitimai-rajono-mokyklose>.

⁷⁷ Širvintų Lauryno Stuokos Gucevičiaus gimnazija, „2020 Metų veiklos ataskaita,“ Širvintos, 2021.

⁷⁸ Neringa Tuškevičienė, „Dėl netinkamo Širvintų rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021–2025 metų bendrojo plano rengimo,“ *krastozinios.lt*, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.krastozinios.lt/2021/03/03/15/52/del-netinkamo-sirvintu-rajono-savivaldybes-bendrojo-ugdymo-mokyklu-tinklo-pertvarkos-2021-2025-metu-bendrojo-plano-rengimo/>.

Atlikto interviu metu ne vienas pašnekovas minėjo labai ryškų pakankamai neseniai įvykusį politizacijos atvejį, kai mokyklos vadovas buvo atleistas iš pareigų dėl išreikšto mero nepasitikėjimo vadovu. Nors nė vienas iš pašnekovų neįvardino konkrečių pavardžių ar mokyklos, iš apibūdintos situacijos tapo aišku, jog jie kalba apie vieną ir tą patį atvejį, apie kurį vėliau buvo pasidomėta konkrečiau. Analizė apie jį buvo įtraukta į tiriamąją dalį. Pradėjus tyrimą apie mokyklą ir jos direktorę paaiškėjo, jog ji buvo įsivėlusį į ne vieną skandalą jau ir iki šios situacijos⁷⁹, tuo tarpu žiniasklaidoje jaučiamas labai ryškus susiskaldymas (vieni ją gina, sakydami, jog tai buvo visiškai politinis susidorojimas⁸⁰, o kiti – giria merą už pagaliau padarytą „tvarką“ ir blogos mokyklos vadovės atleidimą⁸¹). Įdomu, jog kalbinti įvairių lygmenų švietimo bendruomenės atstovai, visi, kurie apie šią situaciją užsiminė, ją įvardino kaip atvejį, kuomet neįtikus savivaldos valdžiai yra prarandama mokyklos vadovo pozicija, o ir pati direktorė tokį mero sprendimą iškart apskundė teismui.

Oficialiai Radviliškio Vinco Kudirkos progimnazijos direktorė Rasa Dagienė 2023 m. lapkričio 13 dieną buvo atšaukta iš pareigų praradusi mero pasitikėjimą dėl to, kad mokyklos bendruomenė išreiškė nepasitenkinimą direktorės elgesiu dėl psichologinės įtampos ir mobingo švietimo įstaigoje⁸².

Remiantis viešais šaltiniais, neramumai prasidėjo 2023 metų pavasarį prieš rinkimus, kuomet į mero postą kandidatavęs dabartinis Radviliškio rajono meras K. Račkauskis debatuose atvirai reiškė nepasitikėjimą šia vadove, o tapęs meru – ėmėsi realių veiksmų. Tuomet rugsėjo mėnesį R. Dagienė parašė oficialų raštą Lietuvos Respublikos valstybinei darbo inspekcijai prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Radviliškio rajono savivaldybės tarybai, Radviliškio rajono savivaldybės kontrolierei, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai ir Nacionalinei švietimo agentūrai dėl darbo aplinkoje patirto psichologinio smurto ir mobingo. Rašte buvo nurodyta, jog tų pačių metų rugpjūčio mėnesį susitikimo pas merą metu, kuriame dalyvavo dar keturi Radviliškio rajono savivaldybės politikai, tiesmukai ir be užuominų buvo nurodyta iki naujų mokslo metų pradžios atsistatydinti iš progimnazijos direktorės pareigų⁸³. Ji buvo apkaltinta, kad mokykloje vykdomi remontai yra neva dėl jos asmeninio intereso; kad patekimas į mokyklą kontroliuojamas ne mokinių saugumo sumetimais, bet su tikslu priversti mokinius maitintis tik mokykloje; kad, jai nežinant, mokykloje trūksta pedagogų; kad mokytojų padėjėjais gali dirbti vidurinį išsilavinimą įgiję darbuotojai; kad nuolat „už uždarytų durų“ gaunami skundai; kad bendraudama žemina tėvus; kad

⁷⁹ Lina Galkuvienė, „Dingusios skulptūros skandalą pasivijo dar didesnis – galimo seksualinio priekabiavimo prie nepilnamečių moksleivių“, alfa.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.alfa.lt/aktualijos/teismai/dingusios-skulpturos-skandala-pasivijo-dar-didesnis-galimo-seksualinio-priekabiavimo-prie-nepilnameciu-moksleiviu/321834/>.

⁸⁰ „Meras susidorojo su pedagogu“, radviliskiokrastas.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.radviliskiokrastas.lt/meras-susidorojo-su-pedagoge/>.

⁸¹ „Nusirito Vinco Kudirkos progimnazijos direktorės galva“, radviliskionaujienos.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://radviliskionaujienos.lt/nusirito-vinco-kudirkos-progimnazijos-direktores-galva/>.

⁸² „(Ne)palikti pareigose: koks bus Radviliškio Vinco Kudirkos progimnazijos direktorės likimas?“, etaplius.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.etaplius.lt/naujiena/ne-palikti-pareigose-koks-bus-radviliskio-vinco-kudirkos-progimnazijos-direktores-likimas>.

⁸³ *Ibid.*

mokykloje panaikintas mokytojų kambarys; kad slapčiomis suburia mokyklų direktorius neiškiems tikslams; kad turi mero nuomonei prieštaraujančią nuomonę dėl mokinių maitinimo organizavimo reformos rajone; kad mokykloje įgyvendinta ŠMSM parengta, Švietimo ir sporto skyriaus bei progimnazijos tarybos pritarta integruoto gamtos mokslų ugdymo 2015 m. programa ir kt.⁸⁴ Šių kaltinimų direktorė nepripažino ir nepaliko vadovo posto. Galiausiai, rugsėjo 1-ąją nepasitraukus iš pareigų, mokykloje rugsėjo 4-ąją buvo pradėtas neplaninis veiklos ir valdymo vidaus auditas už laikotarpį nuo 2022 m. sausio 1 d. iki 2023 m. rugsėjo 1 d., apie kurį buvo informuota tik tą pačią dieną.

Kadangi, kaip buvo minėta, R. Dagienė pareigų palikti nesutiko ir net rašte teigė, kad „nei vienas iš šių teisės aktų, taip pat joks kitas Lietuvos Respublikos teisės aktas nenumato teisės savivaldybės merui žodžiu (ar raštu) nurodyti švietimo įstaigos vadovui atsistatydinti iš užimamų pareigų ir (ar) vienasmeniu mero sprendimu atšaukti švietimo įstaigos vadovą iš pareigų“⁸⁵, tai spalio 5 dieną Radviliškio rajono taryba priėmė sprendimus keisti visų švietimo įstaigų nuostatus, juose pakeičiant punktą dėl vadovo paskyrimo ir atleidimo⁸⁶. Visų švietimo įstaigų nuostatose atsirado punktas, kad vadovai gali būti atšaukti mero vienašališku sprendimu, praradus pasitikėjimą arba vadovui praradus nepriekaištingą reputaciją.

Į šį savivaldybės potvarkį sureagavo ir Seimo Švietimo ir mokslo komitetas, kuris pasiūlė tiksliau reglamentuoti direktorių atleidimo tvarką⁸⁷. Siūlyta Švietimo įstatymą pakeisti taip, kad jame būtų nustatytos aiškios priežastys, kuriomis remiantis galėtų būti atšaukiamas mokyklos vadovas. Verta paminėti, jog panašius pakeitimus įstaigų nuostatuose yra priėmusios ir kitos savivaldybės, tokios kaip Šiaulių, Anykščių rajono ir Kėdainių rajono, tik jose yra įrašytos tikslesnės priežastys, kuriomis remiantis direktorius gali būti atšauktas iš pareigų mero sprendimu. Pavyzdžiui, Šiauliuose vadovą galima atšaukti iš pareigų tik išimtiniais atvejais – kontrolės vidaus audito išvadoje teigiant, kad direktorius padarė šiurkščius pažeidimus, ar gavus svarbios informacijos iš STT ar prokuratūros⁸⁸. Radviliškio atveju įtraukta neapibrėžta formuluotė – praradus pasitikėjimą – kas anot Seimo nario Eugenijaus Jovaišos yra be galo slidu ir neapibrėžus, ką reiškia praradimas, tai gali išvirsti į tiesioginį kelią autoritarizmo link⁸⁹.

⁸⁴ „Meras susidorojo su pedagoge“, [radviliskiokrastas.lt](https://www.radviliskiokrastas.lt/meras-susidorojo-su-pedagoge/), žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.radviliskiokrastas.lt/meras-susidorojo-su-pedagoge/>.

⁸⁵ Irtautė Gutauskaitė, „Radviliškio mero patarėjas neigia informaciją apie iš pareigų atšauktą ugdymo įstaigos vadovą“, [m.kauno.diena.lt](https://m.kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/radviliskio-mero-patarejas-neigia-pasirodziusia-informacija-apie-ugdymo-istaigos-pareigu-atsaukta-vadove-daryti-neplanuojama-1148130), žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://m.kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/radviliskio-mero-patarejas-neigia-pasirodziusia-informacija-apie-ugdymo-istaigos-pareigu-atsaukta-vadove-daryti-neplanuojama-1148130>.

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ Irtautė Gutauskaitė, „Bręsta siūlymas keisti Švietimo įstatymą: nori aiškiau reglamentuoti direktorių atleidimo tvarką“, [m.kauno.diena.lt](https://m.kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/politika/bresta-siulymas-keisti-svietimo-istatyma-nori-aiskiau-reglamentuoti-direktoriu-atleidimo-tvarka-1148725), žiūrėta 2024 m. balandžio 3 d., <https://m.kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/politika/bresta-siulymas-keisti-svietimo-istatyma-nori-aiskiau-reglamentuoti-direktoriu-atleidimo-tvarka-1148725>.

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ *Ibid.*

Sprendžiant susiklojusią situaciją buvo galima svarstyti ir Darbo kodekso koregavimą, nebenumatant galimybės įrašyti atšaukimą juridinio asmens steigimo dokumente, tačiau toks siūlymas buvo atmestas dėl per ilgo ir per daug komplikuoto proceso⁹⁰. Buvo grįžta prie siūlymo atlikti pataisas Švietimo įstatyme, numatant aiškias priežastis, kuriomis remiantis būtų galimybė merui atšaukti mokyklos direktorių iš pareigų.

Pati mokyklos direktorė tokį mero sprendimą iškart apskundė teismui, kadangi šis atleidimas turi akivaizdžių susidorojimo požymių su direktore. Atkreiptinas dėmesys, jog viena byla jau buvo teisme, susijusi su mero mobingu prieš pedagogus, tad ši jo teisminėje istorijoje nėra pirmoji⁹¹.

Pasidomėjus ankstesnių metų istorijomis galima rasti ne vieną atvejį, kai mokyklos direktorius buvo atleistas vienašališku mero sprendimu, galimai pažeidžiant įstatymą. Tuo tarpu yra ne vienas atvejis ir kad atleistas mokyklos direktorius paduotų merą į teismą dėl tokio sprendimo. Tačiau pats naujausias tokio galimai politinio susidorojimo atvejis kol kas atrodo labiausiai išryškintas viešojoje erdvėje ir turėjęs didžiausios įtakos tolimesniems veiksams.

Nors teismas dar nėra iki galo išnaginėjęs buvusios direktorės skundo, o ir ji pati jame neprašo sugražinimo atgal į direktorės pareigas, bet siekia moralinės ir finansinės žalos atlyginimo, iš situacijos galima išvelgti dvi naudas. Visų pirma, jeigu iš tikrųjų bus įrodyta, jog meras susidorojo su mokyklos direktore ir atleidimas iš vadovo pareigų buvo nepagrįstas faktais, bus pasiūsta labai aiški žinutė, kad esant politiniam susidorojimui nereikėtų tylėti ir kad politinės pažiūros ar politinis nepatogumas negali būti priežastimi keisti mokyklų vadovus. Tai galėtų būti vienas pirmųjų žingsnių, padarytų siekiant stabdyti švietimo srityje vyraujančią politizaciją. Antra, buvo peržiūrėtos Švietimo įstatyme apibrėžtos situacijos, kada gali būti atleidžiamas mokyklos vadovas iš savo pareigų mero sprendimu ir pasiūlytos šios pataisos ir papildymai. Pataisose būtų nurodyta, jog švietimo įstaigos, išskyrus aukštąją mokyklą, vadovas nepasibaigus jo kadencijai galėtų būti atšaukiamas iš pareigų, jei praranda nepriekaištingą reputaciją ar paaiškėja, kad konkursui pateikė suklastotus dokumentus arba nuslėpė duomenis, dėl kurių negalėjo būti priimtas į vadovo pareigas⁹². Taip pat buvo siūloma papildyti reikalavimus nepriekaištingai reputacijai: asmuo nebūtų laikomas nepriekaištingos reputacijos, jei būtų padaręs administracinį nusižengimą, susijusį su vaikais ir šeima, asmens darbo ir socialinėmis teisėmis, viešąja ir valdymo tvarka, ir nuo nuobaudos paskyrimo nebūtų praėję vieni metai⁹³. Taip pat tokios reputacijos nebūtų laikomi asmenys, pripažinti kaltais dėl korupcinių nusikaltimų ir turėtų neišnykusį teistumą, jei buvo įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ „Meras susidorojo su pedagoge“, [radviliskiokrastas.lt](https://www.radviliskiokrastas.lt/meras-susidorojo-su-pedagoge/), žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.radviliskiokrastas.lt/meras-susidorojo-su-pedagoge/>.

⁹² „Seimas po svarstymo pritarė siūlymui įstatyme nustatyti galimas švietimo įstaigų vadovų atšaukimo iš pareigų priežastis“, [sc.bns.lt](https://sc.bns.lt/view/item/481661), žiūrėta 2024 m. balandžio 3 d., <https://sc.bns.lt/view/item/481661>.

⁹³ *Ibid.*

narys, o nuo narystės pabaigos nepraėjo treji metai⁹⁴. Seimui jau patvirtinus tokias galimas pataisas ir formuluotes, toliau vyko diskusijos su savivaldybių atstovais, profsąjungomis ir kitomis suinteresuotomis šalimis ir 2024 m. balandžio 9 dieną Seimas galutinai pritarė šioms pataisoms. Buvo siūlyta, kad pataisos įsigaliotų 2024 m. birželio 1 d. iki to laiko valstybinių ar savivaldybių švietimo įstaigų savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (dalininkų susirinkimai) iki turėtų priimti šio įstatymo įgyvendinamuosius teisės aktus.

⁹⁴ *Ibid.*

IŠVADOS

Šis atliktas tyrimas leido į Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kadencijų pratęsimo veiksnius pasižiūrėti plačiau, paliečiant įvairius, tačiau tarpusavyje labai glaudžiai susijusius veikimo mechanizmus. Tyrimu siekta ne tik atskleisti galimus kadencijų pratęsimo aiškinimus, bet ir išnagrinėti su tuo susijusias problemas, pradėdant nuo gerų veiklos rezultatų ir politizacijos sąvokų sunkaus apibrėžtumo ir baigiant vadovų vertinimo sistemos problemomis. Turint omenyje aukštą Lietuvos bendrojo ugdymo sistemos politizaciją, iki galo neišgrynintus savivaldybės kaip steigėjos, šiuo atveju ir darbdavio, bei mokyklų direktorių kaip darbuotojų santykius ir didžiulį mokyklų pasiekimų tarpusavio atotrūkį šalies mastu, tyrimu norėta išsiaiškinti, kaip vyksta mokyklų vadovų kadencijų pratęsimo procesas ir kas gali turėti tam įtakos. Nors politizacijos reikšmė, nagrinėjant įvairias viešosios politikos sritis, nėra retas tiriamojo lauko reiškinys, visgi iki šiol akademiniam lauke nebuvo nagrinėtas, susiejant ją konkrečiai su kadencijos pratęsimu kaip pasekme švietimo srityje, vertinant ir nagrinėjant visą šalies mastą.

Tyrimas gausus metodų ir skirtingų prieigų, siekiant kuo plačiau išnagrinėti tiriamąjį direktorių kadencijų tęsimo lauką, todėl padalintas į tris dalis. Pirmoje dalyje referuojant į atliktus šešis žvalgomojus interviu buvo išgrynintos trys esminės probleminės sritys: bendrojo ugdymo įstaigų vadovų bendradarbiavimo su politikais, gerų veiklos rezultatų apibrėžimo ir vertinimo sistemos, į kurias atsižvelgiant tyrimo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos. Apibendrinus mokyklos vadovų ir politikų bendradarbiavimo ryšius tapo aišku, kad yra sunku nubrėžti racionalią ribą tarp daromo tiesioginio poveikio mokyklų vadovams (politizacijos) ir abiem pusėms sveiko bendradarbiavimo. Viena vertus, politikos formuotojai kuria švietimo ateitį ir į tai mokyklų vadovai turi atsižvelgti, kita vertus, esant didelei partijų kaitai, švietimo ateities akcentai nuolat kinta ir dėl didelės dinamikos tampa neįmanomi įgyvendinti. Taip pat akivaizdu, kad politikai yra linkę daryti įtaką mokyklų vadovams ir kartais naudojantis galios pozicija įgyvendinti politinius sprendimus per mokyklų valdymą, - ši tendencija ypač pastebima mažesnėse savivaldybėse, kur mezgasi glaudesnis pažinčių tinklas ir yra lengviau paveikti mokyklų vadovus. Atlikus interviu suprasta, kad Lietuvoje švietimo bendruomenėje vis dar yra jaučiamas nesutarimas, kas turėtų būti laikomi gerais veiklos rezultatais. Suprantama, jog kiekviena mokykla ir jos kontekstas yra skirtingi, tad turėti vienodus kriterijus geram įvertinimui yra neįmanoma. Manoma, jog geroji veikla turėtų atsispindėti per sprendimų atitikimą mokyklos kontekstui, mokyklos bendruomenės kūrimą, pedagogų tinklo išlaikymą, taip pat parodomą mokyklos direktoriaus lyderystę, o pasiekimai turėtų būti lyginami tik tarpusavyje to paties direktoriaus su prieš tai buvusiais pasiekimais. Tačiau vis dar yra gajus politikų noras įgyvendinti politinius sprendimus mokyklų ir jų vadovų rankomis, neatsižvelgiant į turimas mokyklos galimybes pasiekti norimų rezultatų, taip pat politikų galimybė „sukirsti“ vadovus liepiant įsitraukti

neįmanomus pasiekti rodiklius. Iš interviu pašnekovų paaiškėjo, kad visi turi kryptingą gerų veiklos rezultatų apibrėžimo matymą teorijoje, tačiau praktikoje vis dar išlieka sustabarėję skaičiai, galintys apibūdinti ir kategorizuoti mokyklų vadovų veiklą. Galiausiai, bendrojo ugdymo įstaigų vadovų vertinimo sistema vis dar išlieka ydinga. Trūksta tinkamai gebančių metų veiklos užduotis suformuluoti ekspertų, o savivaldybių švietimo padaliniai stokoja kompetencijų ne tik tinkamai patarti mokyklų vadovams, bet ir nuodugnai juos įvertinti. Vertinimo procese tiesiogiai dalyvauja meras, kuris turi didelę įtaką galutiniam vertinimui – vadinasi, vertinimas gali vykti politikų lygmenyje, - tų pačių politikų, kurie gali norėti turėti jiems palankų mokyklos vadovą, o nepalankiems pasiūlyti gražiai pabaigti vadovavimą konkrečioje savivaldybėje. Geri veiklos rezultatai turėtų atsispindėti per mokyklos bendruomenę, tačiau vaikų tėvų Tarybos šalies mastu vis dar yra neveiksnioms ir neįgalintoms atlikti tinkamą vertinimą ir teikti objektyvias išvadas. Ir galiausiai vėl grįžtama į pačią pradžią: sudėtinga kalbėti apie tinkamą mokyklos vadovų veiklos vertinimą, kai pirminė mokyklos vadovų atranka kelia klausimų dėl savo patikimumo ir atitikimo šiuolaikinėms problemoms ir aktualijoms.

Antrąją tyrimo dalį sudarė kokybinė lyginamoji dvylikos atvejų analizė su pavienėmis gilesnėmis paskyrų atvejų ar situacijų kokybinėmis analizėmis, kurių metu buvo siekiama atmesti arba pagrįsti tyrimo pradžioje suformuluotas hipotezes.

Pirmąją hipoteze buvo tikimasi, jog jeigu partija savivaldybėje yra dominuojanti ir nuolat perrenkama, o vadovas yra politizuotas, vadovo pareigas turėtų eiti daugiau nei vieną kadenciją iš eilės toje mokykloje ir šią hipotezę galima patvirtinti, nes visais atvejais, kuriuose savivaldybėje yra metai iš metų dominuojanti partija vadovai buvo politizuoti ir mokyklą valdė ne vieną kadenciją. Tik labai svarbu išskirti, jog priklausant kitai partijai kadencijos nutrūkdavo greičiau nei tai pačiai, kuriai priklauso ir meras.

O antrosios hipotezės, kuria buvo tikimasi, jog jeigu partija savivaldybėje yra dominuojanti ir nuolat perrenkama, tačiau vadovas negali būti niekaip siejamas su ta partija, vadovo pareigas jis turėtų eiti tik vieną kadenciją toje mokykloje, tyrimo rėmuose buvo neįmanoma patikrinti, kadangi nebuvo nė vieno atvejo, kad tos pačios nuolat perrenkamos partijos vadovaujamoje savivaldybėje būtų nepolitizuotas mokyklos direktorius. Tačiau tai gali suponuoti kitą aspektą, kad nuolat perrenkamose savivaldybėse retai kada būna nepolitizuotų mokyklų vadovų.

Trečia hipoteze buvo tikimasi, kad vadovas, pasiekęs metinius veiklos rezultatus, turėtų mokyklai vadovauti ilgiau. Ši hipotezė pasitvirtina tik dalinai. Švietimo įstatymo reglamentuota vadovų kadencijų tęsimas sistema lemia, kad vadovo veiklos rezultatai privalo būti labai gerai arba gerai įvertinti ir tik tokiu atveju yra galimybė pratęsti jo kadenciją – remiantis įstatymu tai yra būtinoji formali sąlyga siekiant kadencijos tęstinumo. Daugelis nagrinėtų atvejų rodo, jog gerus veiklos rezultatus rodančių mokyklų vadovų kadencijos buvo pratęsimos, tačiau tarp nagrinėtų atvejų

pasitaikė ir tokių, kuomet veiklos rezultatai buvo įvertinti gerai, tačiau vadovų kadencija nebuvo pratęsta.

Ketvirtoji, kuria buvo tikimasi, kad vadovas, nepasiekęs užsibrėžtų tikslų, turėtų mokyklai vadovauti tik vieną kadenciją. Šią hipotezę galima patvirtinti visų pirma remiantis Švietimo įstatymu, nes pagal jį, jau kaip ir minėta, nepasiekus gero ar labai gero veiklos vertinimo, buvęs mokyklos direktorius net neturi teisės dalyvauti konkurse ir būti perrinktas antrai vadovavimo kadencijai. Kita vertus, tarp atsitiktiniu būdu atrinktų atvejų nebuvo nė vieno, kuriame vadovas būtų įvertintas neigiamai, todėl nėra iki galo žinoma, tokio atvejo baigtis praktikoje. Šioje hipotezėje susiduriama ir su kita, jau anksčiau minėta problema, jog prastai vertinamų vadovų būna vienetai visos Lietuvos mastu, tačiau ir pati vertinimo sistema yra turinti be galo daug trūkumų, ko pasekoje vadovo vertinimas nebūtinai gali atitikti realią valdymo situaciją.

Penkta hipoteze buvo tikimasi, kad politizuotas vadovas, nerodantis gerų veiklos rezultatų, mokyklai vadovaus ilgiau nei nepolitizuotas vadovas, nerodantis gerų veiklos rezultatų ir ši hipotezė nepasitvirtina. Iš tirtų atvejų, jeigu išskaidome šią hipotezę dalimis, matyti, jog nėra nė vieno vadovo, kurio veikla būtų įvertinta neigiamai, o tiek politinių ryšių turintys, tiek jų neturintys vadovai mokyklai gali vadovauti vienodai ilgai ir tęsti vadovavimo kadencijas, tad politizavimas nėra kertinis veiksnys, galintis lemti mokyklos vadovo kadencijos trukmę.

Galiausiai paskutine **šeštąja hipoteze** buvo tikimasi, jog tiek vadovo politizacija, tiek geri veiklos rezultatai yra pakankamos sąlygos, bet nebūtinės, siekiant paaiškinti Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų vadovų vadovavimo trukmę. Ši hipotezė vėlgi pasitvirtina tik dalinai. Ryškiųjų aibių analizės gautos formulės parodo, jog politizavimasis nėra būtinoji sąlyga siekiant kadencijos pratęsimo, tačiau nėra ir pakankama pati viena savaime, norint pratęsti kadenciją, nes būtina sąlyga tampa geri veiklos rezultatai, tačiau ir jie turi veikti kartu su teigiamu bendruomenės vertinimu, nes tik tada kadencija gali būti pratęsta.

Apibendrinant šią tyrimo dalį galima teigti, jog gerų veiklos rezultatų hipotezės yra atmetamos ir neturi esminės reikšmės tęsiant vadovo kadenciją, nes šiuo atveju geri veiklos rezultatai labiau primena popierinius, tačiau ne realią valdymo situaciją parodančius veiksnius, taip pat su tuo siejasi ir visos kitos, jau prieš tai aptartos problemos. Politizacija tuo tarpu yra pakankamai stiprus veiksnys, tačiau labiausiai pastebimas ir veikiantis mažesnėse nuolat tos pačios partijos perrenkamose savivaldybėse, kur apskritai nerandama nepolitizuotų mokyklų vadovų, o priklausymas kitai partijai nei savivaldybės dauguma gali lemti kadencijos sutrumpėjimą.

Trečioje tyrimo dalyje kokybiškai išnagrinėta neseniai įvykusi politizacijos apraiška, kai mokyklos direktorė buvo atleista dėl prarasto mero pasitikėjimo. Skandalui išlindus į viešumą, o direktorės skundui pasiekus teismą buvo peržiūrėtos Švietimo įstatyme apibrėžtos situacijos, kada gali būti atleidžiamas mokyklos vadovas iš savo pareigų mero sprendimu ir pasiūlytos šios pataisos

ir papildymai. O pati situacija pasiuntė galingą žinutę, drąsinančią apie tokius atvejus vadovus netylėti ir kalbėti garsiai.

DISKUSIJA

Pateikus tyrimo išvadas galima apsvarstyti tyrimo trūkumus ir galimas plėtros kryptis ateities tyrimams. Visų pirma, būtų įdomu išsiaiškinti, kiek vis dar yra prestižiška mokyklos vadovo profesija. Jeigu mokyklos vadovų nebėra norima dirbti ir sunku juos surasti, galbūt dabartinė vertinimo sistema, paliekant daug laisvės ir neapibrėžtumo būtų tinkama ir toliau išlaikanti mokyklas bent su faktu, kad jos turi vadovą. Tačiau jeigu vis dar yra norinčių ir geidžiančių užimti mokyklos vadovo poziciją, turėtų būti peržvelgiamos paskyrimo ir vertinimo sistemos.

Atliktų interviu metu buvo pasiūlyta ir kita galimybė išsiaiškinti mokyklos vadovų politizacijos mastą, - atlikti trumpą anoniminę apklausą, su klausimu, kaip stipriai mokyklos vadovas jaučia politikų spaudimą - tačiau toks tyrimas labai imlus laikui ir finansams, nes turėtų būti imama didelė vadovų imtis siekiant pateikti validžias išvadas.

Taip pat neatmetamas ir faktas, kad atlikus tokį patį tyrimą būtų galima pateikti kitokias išvadas. Dėl tyrimo metu pristatytų sąvokų apibrėžimo sunkumų ir vertinimo sistemos problemų tam tikrus rezultatus galima interpretuoti įvairiai, pakeičiant sąvokų apibrėžimo kryptis.

Galiausiai ir turbūt viena įdomiausių dar giliau aiškintis sričių būtų tos mažesnės su nuolat perrenkama politine jėga savivaldybės ir jų mokyklų direktoriai. Išnagrinėjus jas būtų galima tikėtis susidaryti visą paletę galimų politizacijos pavyzdžių ir veikimo mechanizmų švietimo sistemoje.

REKOMENDACIJOS POLITIKAI

Iš interviu metu išgrynintų problemų toliau bus pateikiamos rekomendacijos švietimo politikos sistemos formuotojams. Mokyklų vadovų ir politikų santykių gerinimui rekomendacijas teikti yra sunku dėl per stipriai veikiančio žmogiškojo faktoriaus ir žmogiškosios prigimties – pajutus galią ją pasinaudoti. Tačiau gerų veiklos rezultatų apibrėžimas ir mokyklų vadovų vertinimo sistemos tobulinimas gali būti aptarti.

Turėtų būti persvarstytas gerų veiklos rezultatų mokyklose apibrėžimas. Akcentai sudėti ne ant kiekybiškai pamatuojamų skaičių, egzaminų rezultatų ar išleidžiamų šildymo kaštų žiemos sezonu, bet ant individualaus mokyklos konteksto. Kokie yra mokyklos žmogiškųjų išteklių pajėgumai ir kaip susitvarkoma su trūkumais; ar mokyklos direktorius yra lyderis, įkvepiantis ir vedantis mokyklos bendruomenę, ar eilinė figūra, atsėdinti darbo valandas; ar metiniai veiklos tikslai yra pagrįsti mokyklos kontekstu ir sprendžiantys kylančias problemas, ar tik įrašyti, nes eilutės negalėjo būti paliktos tuščios. Ir galiausiai, geroji veikla negali būti vienoda visoms mokykloms ar nuleista politikų, o turėtų būti kiekvieno mokyklos direktoriaus veiklos augimas pamečiui.

Galiausiai vertinimo sistema turėtų prasidėti nuo vadovų paskyrimo sistemos pertvarkos. Turėtų būti peržiūrimi dabartiniai kriterijai ir įtraukiami nauji, šiuolaikiškesni ir labiau atliepiantys XXI amžiaus mokyklų problemas. Turėtų atsirasti daugiau užduotis gebančių formuluoti ekspertų, taip pat turėtų būti sustiprinti savivaldybių švietimo padaliniai ir vadovų vertintojų komandos kompetencijų prasme. Mero vertinimas neturėtų daryti esminės įtakos vadovo vertinimui, o didesnę finansavimą reikėtų skirti išoriniam (audito) vertinimui, kuris būtų objektyvesnis ir labiau pagrįstas. Apibendrinant, jeigu tikima, kad mokyklos vadovo geri rezultatai turėtų atsispindėti mokyklos įkontekstinime, geriausiai pasakyti, kaip vadovui iš tiesų sekasi, galėtų mokyklų Tarybos, tačiau tam jos turėtų būti įgalintos ir įveiklintos tinkamai vertinti ir teikti išvadas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ball, S. J., „Good School/Bad School: paradox and fabrication,“ *British Journal of Sociology of Education*, 18, 3, 1997.
2. Brunsson, Nils, Kerstin Sahlin, „Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform,“ *Organization Studies*, 21, (2000).
3. Čeponytė, E., „Lietuvos švietimo įstaigų vadovų politizacija: Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono savivaldybių lyginamoji analizė,“ *Politologija* 2 (74), 2014.
4. Diefenbach, Thomas, „New Public Management in public sector organizations: the dark side of managerialistic ‘enlightenment’“, *Public Administration*, 87, (2009).
5. Gewirtz, Sharon, Stephen Ball, „From 'Welfarism' to 'New Managerialism': Shifting discourses of school headship in the education marketplace,“ *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 21, 3, (2000).
6. Goetz, K. H., H. Wollmann, „Governmentalizing Central Executives in Postcommunist Europe: A four-country Comparison,“ *Journal of European Public Policy* 8, 6, (2001).
7. Hogan, R., R. B. Kaiser, „What we know about Leadership,“ *SAGE Journals*, 9, 2 (2005).
8. Kanter, R. S., D. V. Summers, „Doing Well While Doing Good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need of multiple-constituency approach,“ kn. *Public Sector Management – Theory, Critique and Practice*, sud. D. McKeivitt, A. Lawton, (London: The Open University, 1994).
9. Kim, Tae-Yeol, ZhiQiang Liu, James M. Diefendorff, „Leader–member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure,“ *Journal of Organizational Behaviour*, 36, 2, (2015).
10. Kopecky, P., P. Mair, M. Spirova, *Party Patronage and Party Government in European Democracies* (Oxford: Oxford University Press, 2012).
11. Kopecký, P., et al, „Conceptualizing and Measuring Party Patronage,“ *Political Concepts, Committee on Concepts and Methods Working Paper Series* 25, 2008.
12. Likaitė, D., „Politizuoti(s) ar ne(si)politizuoti? Lietuvos asmens sveikatos priežiūros įstaigų vadovų atvejis,“ *Politologija* 2 (74), 2014.
13. Mallya, Malavika, „Long Service Awards: Effective Ways to Recognise Tenure,“ *Empuls*, žiūrėta 2022 m. lapkričio 24 d., <https://blog.empuls.io/long-service-awards/>.
14. Meyer-Sahling, Jan-Hinrik, „The Changing Colours of the Post-communist State: The Politicisation of the Senior Civil Service in Hungary,“ *European Journal of Political Research* 47, (2008).

15. Norkus, Zenonas, „Kokybinė lyginamoji analizė ir neryškiųjų aibių metodas“, (LiDA metodologinio seminaro medžiaga, Vilnius, 2011 m. balandžio 16 d.), prieiga internete: https://web.vu.lt/fsf/z.norkus/files/2019/05/NorkusKLA_ivadas.pdf
16. OECD, „Lithuania - Country Note - PISA 2018 Results. What 15-year-old students in Lithuania know and can do,“ žiūrėta 2022 m. lapkričio 29 d., https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_LTU.pdf.
17. Rupšienė, Liudmila, *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*, (Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007).
18. Scherlis, G., „The Contours of Party Patronage in Argentina,“ *Latin American Research Review*, 48, 3 (2013).
19. Taylor, M. Susan, Giuseppe Audia, Anil K. Gupta, „The Effect of Lengthening Job Tenure on Managers' Organizational Commitment and Turnover,“ *Organization Science*, 7, 6, (1996).
20. Varanauskas, Arminas, „Valstybinė bendrojo ugdymo mokyklų vadovų politika: nuoseklumas ir sėkmė trijų vyriausybės laikotarpiu,“ (Magistro darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2020).
21. Williams, Stephanie M., Melanie L. Hatch, „Influences of School Superintendents' Servant Leadership Practices to Length of Tenure,“ *Journal of Organizational Learning & Leadership*, 10, 2, (2012).
22. Zaremba, Aurimas, „Partinio patronažo konceptualizavimas,“ *Viešoji politika ir administravimas* 15, 3, (2016).

ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. „(Ne)palikti pareigose: koks bus Radviliškio Vinco Kudirkos progimnazijos direktorės likimas?“, etaplius.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.etaplius.lt/naujiena/ne-palikti-pareigose-koks-bus-radviliskio-vinco-kudirkos-progimnazijos-direktores-likimas>.
2. „Buvusi Mažeikių mokyklos direktorė lieka nuteista dėl piktnaudžiavimo, turto pasisavinimo,“ 15min.lt, žiūrėta 2023 m. gegužės 4 d., https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/nusikaltimaiirnelaimes/buvusi-mazeikiu-mokyklos-direktore-lieka-nuteista-del-piktnaudziavimo-turto-pasisavinimo-59-1402430?utm_medium=copied.
3. „D. Grybauskaitė siūlo, kad mokyklų vadovai negalėtų dirbti daugiau nei dvi kadencijas iš eilės,“ DELFI.lt, žiūrėta 2023 m. gegužės 4 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/education/d-grybauskaite-siulo-kad-mokyklu-vadovai-negaletu-dirbti-daugiau-nei-dvi-kadencijas-is-eiles.d?id=73360976>.
4. „Meras susidorojo su pedagogė“, radviliskiokrastas.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.radviliskiokrastas.lt/meras-susidorojo-su-pedagoge/>.
5. „Nusirito Vinco Kudirkos progimnazijos direktorės galva“, radviliskionaujienos.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://radviliskionaujienos.lt/nusirito-vinco-kudirkos-progimnazijos-direktores-galva/>.
6. „Seimas po svarstymo pritarė siūlymui įstatyme nustatyti galimas švietimo įstaigų vadovų atšaukimo iš pareigų priežastis,“ sc.bns.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 3 d., <https://sc.bns.lt/view/item/48166>.
7. 2000 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/n/rinkimai/20000319/kandvl.htm-84451.htm>.
8. 2004 m. Lietuvos Respublikos Seimo rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 2 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/2004/seimas/kandidatai/apyl_kom_1_58116.htm?apylSel=apyg.
9. 2007 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/3/Kandidatai/Kandidatas9482/Kandidato9482Anketa.html>.
10. 2007 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., <https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/3/Kandidatai/Kandidatas11262/Kandidato11262Anketa.html>.

11. 2007 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., <https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/3/Kandidatai/Kandidatas4554/Kandidato4554Anketa.html>.
12. 2009 m. rinkimai į Europos Parlamentą, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/404_l/Kandidatai/Kandidatas25543/Kandidato25543Biografija.html.
13. 2009 m. rinkimai į Europos Parlamentą, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/404_l/Kandidatai/Kandidatas25543/Kandidato25543Biografija.html.
14. 2011 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 2 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/409_l/Kandidatai/Kandidatas41921/Kandidato41921Anketa.html.
15. 2011 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/409_l/Kandidatai/Kandidatas57920/Kandidato57920Anketa.html.
16. 2011 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/409_l/Kandidatai/Kandidatas55383/Kandidato55383Anketa.html.
17. 2015 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 2 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/440_l/Kandidatai/Kandidatas80560/Kandidato80560Anketa.html.
18. 2019 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., https://www.vrk.lt/2019-savivaldybiu-tarybu/rezultatai?srcUrl=/rinkimai/864/rnk1144/kandidatai/savKandidatasAnketa_rkndId-2402599.html.
19. Biržų „Atžalyno“ pagrindinė mokykla, „2019 Metų veiklos ataskaita,“ Biržai, 2020, <https://www.atzalynas.birzai.lm.lt/apie-mokykl/892-direktorius-ataskaitos.html>, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).
20. Biržų „Saulės“ gimnazija, „2019 Metų veiklos ataskaita,“ Biržai, 2020, <https://www.birzai.lt/doclib/ytra2kmaakh9ehvptskwgdj9wyy7t2d1>, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).
21. BNS, „Skandalas Biržuose: Buvęs gimnazijos direktorius pamalonintas solidžia išmoka – politikai kalba apie moralės stoką,“ bns.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://sc.bns.lt/view/item/398391>.

22. BNS, „Sostinės Rotušėje apdovanoti metų Mokytojai,“ bns.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://www.bns.lt/ee/topic/929/news/56835783/>.
23. Galkuvienė, Lina, „Dingusios skulptūros skandalą pasivijo dar didesnis – galimo seksualinio priekabiavimo prie nepilnamečių moksleivių,“ alfa.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.alfa.lt/aktualijos/teismai/dingusios-skulpturos-skandala-pasivijo-dar-didesnis-galimo-seksualinio-priekabiavimo-prie-nepilnameciu-moksleiviu/321834/>.
24. Gutauskaitė, Irtautė, „Bręsta siūlymas keisti Švietimo įstatymą: nori aiškiau reglamentuoti direktorių atleidimo tvarką,“ m.kauno.diena.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 3 d., <https://m.kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/politika/bresta-siulymas-keisti-svietimo-istatyma-nori-aiskiau-reglamentuoti-direktoriu-atleidimo-tvarka-1148725>.
25. Gutauskaitė, Irtautė, „Radviliškio mero patarėjas neigia informaciją apie iš pareigų atšauktą ugdymo įstaigos vadovę,“ m.kauno.diena.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://m.kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/radviliskio-mero-patarejas-neigia-pasirodzusia-informacija-apie-ugdymo-istaigos-pareigu-atsaukta-vadove-daryti-neplanuojama-1148130>.
26. Kubilius, Edvardas, „Už Vilniaus. Prestižinės Mažeikių gimnazijos vadovas apie pandemijos valdymą: atrodo, kad tie, kurie rašo taisykles, nėra buvę mokykloje,“ lrt.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., <https://www.lrt.lt/mediateka/irasas/2000176930/uz-vilniaus-prestizines-mazeikiu-gimnazijos-vadovas-apie-pandemijos-valdyma-atrodo-kad-tie-kurie-raso-taisykles-nera-buve-mokykloje>.
27. Kudarauskienė, I., „Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų 2021 metų veiklos ataskaitų užduočių analizė,“ Nacionalinė švietimo agentūra, 2023, <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/03/Vadovu-metines-uzduotys-uz-2021-m.pdf>.
28. Lietuvos Respublikos Seimas, „Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas,“ Vilnius, 2018, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bc0837f27f9511e89188e16a6495e98c> (žiūrėta 2023 m. gruodžio 2 d.).
29. Lietuvos Respublikos Seimas, „Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo Nr. I-1489 5¹, 37, 53, 56³, 59 ir 69 straipsnių pakeitimo įstatymas,“ Vilnius, 2020, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/dd7698e0b7a711ea9a12d0dada3ca61b> (žiūrėta 2022 m. gruodžio 2 d.).
30. Lietuvos Respublikos Seimas, „Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo Nr. I-1489 5¹, 37, 53, 56³, 59 ir 69 straipsnių pakeitimo įstatymas,“ Vilnius, 2020, <https://e->

- seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/dd7698e0b7a711ea9a12d0dada3ca61b (žiūrėta 2022 m. gruodžio 2 d.).
31. Lietuvos Respublikos Seimo rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/400_lt/Kandidatai/Kandidatas21867/Kandidato21867Biografija.html.
 32. Liubertaitė, A., „Tėvų telefonuose – agitacinės žinutės: gimnazijos direktorius paplušėti dėl jo partijos privertė net mokytojus,“ lrytas.lt, žiūrėta 2023 m. gegužės 4 d., <https://www.lrytas.lt/lietuvsdiena/svietimas/2023/03/16/news/tevu-telefonuose-agitacines-zinutes-gimnazijos-direktorius-papluseti-del-jo-partijos-priverte-net-mokytojus-26441548>.
 33. Mažeikių Gabijos gimnazija, „2022 Metų veiklos ataskaita,“ Mažeikiai, 2023, https://mzkgabija.lt/files/staff/vadovo_ataskaita.pdf, (žiūrėta 2024 m. vasario 15 d.).
 34. Mažeikių Senamiesčio progimnazija, „2022 Metų veiklos ataskaita,“ Mažeikiai, 2023, <https://www.senamiestismazeikiai.lt/attachments/article/15/2023.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 15 d.).
 35. Morozovas, Artūras, „Išskirtiniame krašte ir iššūkiai išskirtiniai: Lietuvos „apendikso“ mokytojai pasakoja apie kalbų įvairovę ir juoką kėlusius rašelinius iš tėvų,“ lrt.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 2 d., <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1725252/isskirtiniame-kraسته-ir-issukiai-isskirtiniai-lietuvos-apendikso-mokytojai-pasakoja-apie-kalbu-ivairove-ir-juoka-kelusius-rastelius-is-tevu>.
 36. Petkevičiūtė, Birutė, „Saulės“ gimnazijos direktorius traukiasi iš pareigų?,“ birzietis.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 25 d., <https://www.birzietis.lt/aktualijos/saules-gimnazijos-direktorius-traukiasi-pareigu>.
 37. Ragickaitė, B., „Mokyklas siūlo keisti iš esmės: prastai besimokantys nedžiūgaus,“ DELFI.lt, žiūrėta 2022 m. lapkričio 24 d., <https://www.delfi.lt/projektai/archive/mokyklas-siulo-keisti-is-esmes-prastai-besimokantys-nedziugaus.d?id=77066001>.
 38. Šalčininkų r. Dieveniškų „Ryto“ gimnazija, „2018 Metų veiklos ataskaita,“ Dieveniškės, 2019, <http://www.ryto.salcininkai.lm.lt/wp-content/uploads/2019/01/ryto.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.).
 39. Šalčininkų rajono Eišiškių Stanislovo Rapalionio gimnazija, „2023 Metų veiklos ataskaita,“ Eišiškės, 2024, <https://www.salcininkai.lt/doclib/ulzkgm3ytcmbgf1fkcbycgwgn1vkqqnk>, (žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.).
 40. Širvintų „Atžalyno“ progimnazija, „2019 Metų veiklos ataskaita,“ Širvintos, 2020, <https://satz.lt/wp-content/uploads/2018/08/Direktoriaus-ataskaita-2019-tikslinta.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.).

41. Širvintų Lauryno Stuokos Gucevičiaus gimnazija, „2020 Metų veiklos ataskaita“, Širvintos, 2021.
42. Tijūnaitė, Stanislava, „Mokyklos vadovo Vaidoto Butkevičiaus pozicija: kas gerai – darbuotojų nuopelnas, o kas nepavyko – prisiimk sau...“, birzietis.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://www.birzietis.lt/susitikimai/mokyklos-vadovo-vaidoto-butkeviciaus-pozicija-kas-gerai-darbuotoju-nuopelnas-o-kas>.
43. Tuškevičienė, Neringa, „Dėl netinkamo Širvintų rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021–2025 metų bendrojo plano rengimo“, krastozinios.lt, žiūrėta 2024 m. balandžio 2 d., <https://www.krastozinios.lt/2021/03/03/15/52/del-netinkamo-sirvintu-rajono-savivaldybes-bendrojo-ugdymo-mokyklu-tinklo-pertvarkos-2021-2025-metu-bendrojo-plano-rengimo/>.
44. Tuškevičienė, Neringa, „Pasikeitimai rajono mokyklose“, etaplus.lt, žiūrėta 2024 m. kovo 2 d., <https://www.etaplus.lt/pasikeitimai-rajono-mokyklose>.
45. Vilniaus r. Avižienių gimnazija, „2018 Metų veiklos ataskaita“, Avižieniai, 2019.
46. Vilniaus r. Bezdonių „Saulėtekio“ pagrindinė mokykla, „2019 Metų veiklos ataskaita“, Bezdonys, 2020, <https://www.sauletekio.vilniausr.lm.lt/wp-content/uploads/2020/12/Veiklos-ataskaita-uz-2019-m..pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 15 d.).
47. Vilniaus Salininkų gimnazija, „2023 Metų veiklos ataskaita“, Vilnius, 2024, <https://www.salininku.vilnius.lm.lt/wp-content/uploads/2024/03/Patvirtinta-mero-A290-79-24.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).
48. Vilniaus Simono Daukanto gimnazija, „2019 Metų veiklos ataskaita“, Vilnius, 2020, https://drive.google.com/file/d/14U19pnouK7C9gwBMU1_DNJ0qM7mOvF1w/view, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).
49. Žurnalas *Reitingai*, Nr. 1, 19 (2023).

PRIEDAS NR. 1.

Interviu klausimynas mokyklų vadovams ir savivaldybių atstovams

1. Omenyje turint Lietuvos švietimo sistemos aukštą politizaciją, kokiais atvejais, kokiems bruožams esant būtų galima teigti, kad mokyklos vadovas yra politizuotas, o jo vadovavimo kadencijos pratęsimas – politizacijos pasekmė? Kur reikėtų brėžti ribą tarp politizacijos ir racionalaus bendradarbiavimo su politikais?

Klausimas apie politizacijos sąvokos suvokimą.

2. Ar žinote iš savo praktikos tokių vadovų politizacijos atvejų? Atsakant nereikia įvardinti konkrečių asmenų ar mokyklų, užtektų apibūdinti žinomą situaciją.

Klausimas, galbūt papildysiantis politizacijos sąvokos suvokimą per pavyzdžius.

3. Kaip turėtų būti vertinami geri vadovo veiklos rezultatai? Į kokius aspektus turėtų būti atsižvelgiama? Ar galima turėti vieningą vertinimo sistemą visiems vadovams, ar veiklos rezultatai turėtų būti įkontekstinti?

Klausimas apie gerų veiklos rezultatų sąvokos suvokimą.

4. Kokie aspektai, Jūsų nuomone, turėtų lemti mokyklos vadovo kadencijos pratęsimą? Ir ar galima būtų galima nustatyti, kad kadencijos pratęsimą lėmė pagalba iš politikų, politizacija, o ne geri veiklos rezultatai?

Klausimas, padėsiantis teikti rekomendacijos tiriamojo darbo pabaigoje.

Be šių klausimų LR ŠMSM atstovui papildomai dar bus užduotas klausimas:

5. Kaip turėtų būti suvokiami ir aiškinami LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos patvirtinti teisės aktai, apibrėžiantys vadovo veiklos vertinimo procesą ir pakartotinei kadencijai skyrimo procesą? Kaip būtų galima atskirti, kad vadovo kadencija pratęsta, nes vadovas buvo naudingas savivaldos politikams ir tokiu būdu juos "apdovanojant", o ne už gerus veiklos rezultatus?

Klausimas siekiant išsiaiškinti, kaip buvo tikimasi, kad veiks konkretūs teisės aktai ir kokius rezultatus atneš.

PRIEDAS NR. 2.

INTERVIU Nr. 1.

Interviu data: 2024 m. kovo 18 d.

Interviu trukmė: 10 min 49 s

Interviu formatas: gyvas susitikimas

Pašnekovas: vienas iš Lietuvos gimnazijos direktorių

- 1. Klausimas:** Omenyje turint Lietuvos švietimo sistemos aukštą politizaciją, kokiais atvejais, kokiems bruožams esant būtų galima teigti, kad mokyklos vadovas yra politizuotas, o jo vadovavimo kadencijos pratęsimas – politizacijos pasekmė? Kur reikėtų brėžti ribą tarp politizacijos ir racionalaus bendradarbiavimo su politikais?

Atsakymas: Taip klausimas atrodo lyg ir aiškus, bet atsakyti į jį gal nėra ir visai taip paprasta. Na, bandysiu, sakykim, keliais bruožais pasakyti savo nuomonę. Tai dabar pirmoji tokio klausimo dalis. Kokiais atvejais galima teigti, kad mokyklos vadovas yra politizuotas? Tai aš galvoju taip, kad na iš tiesų dabar yra taip, kad nauja valdžia atėjusi dažnai įgyvendina savo rinkiminius kažkokius programą pažadus rinkėjams ar ne. Ir natūralu, kad ir švietime, tada tie pokyčiai na tampa tarsi politiniai ar ne, nes tai priklauso nuo partijos programos. Tuo pačiu mokyklos vadovas, įgyvendindamas naujos arba nesvarbu bet kurios na, sakykim, politinės valdžios nutarimus, rekomendacijas, na jis taip, jis tampa tos politikos dalimi. Jis tampa kaip ir politizuotu. Juk valstybinės mokyklos vadovas na neveiks prieš tuo metu galiojančius įstatymus ir kitas normas teises ar ne? Tai manau, kad tikrai taip vadovo gal veikla yra tikrai politizuota, įgyvendinant, sakykim tos politinės partijos, kuri tuo metu atėjo programą. Dabar toliau apie kad vadovavimo pratęsimas yra politizacijos pasekmė. Ar aš manau, kad galbūt iš dalies, nes kažkaip bent jau, nu bet aš pasakysiu, kad Vilniuje ypatingai to kažkaip nejaustume, kad tai yra politizacijos pasekmė, bet, žinoma, jeigu vadovų, sakykim, kad ir metų veiklos užduotys, jeigu tampa tik tomis užduotimis arba yra tik tokios, kurias nustato, tarkim, miesto tuo metu esanti politinė valdžia. Ir gal tai nebus susiję tiesiogiai su kadencijos pratęsimu, bet bent su jo darbo vertinimu, tai tikrai. Ir, kur reikėtų brėžti ribą tarp politizacijos ir racionalaus su politikais? Tai na matyt tą ribą yra gal ir nelengva, nes matot dar ir tie politikai tai iš esmės kaip yra 2 lygmenų, bet turbūt labiau mes susiduriame šiuo atveju dar vadovai ir su tuo, kad jau ką ir minėjau, kad yra ir savivaldybės, politikai, ir kartais savivaldybės politikai, na vadovam kelia dar naujus arba na, sakykim, kažkokius kitus gal uždavinius negu, kad yra keliama nacionaliniu lygmeniu. Tai kur ta riba nu? Atvirai sakant, nežinau, kur ta riba ir kur reikėtų brėžti tą ribą. Nu matyt, vis tiek bet koks vadovų

vertinimas gal na, jis turi būt. Gal atsižvelgiant į kažkokias ir objektyvias sąlygas, kuriose vadovas dirba, tai čia gal tiek.

- 2. Klausimas:** Ar žinote iš savo praktikos tokių vadovų politizacijos atvejų? Atsakant nereikia įvardinti konkrečių asmenų ar mokyklų, užtektų apibūdinti žinomą situaciją.

Atsakymas: Ne, aš tokių nesu girdėjęs ir būtent dėl kadencijų pratęsimo todėl, kad na yra ir tam tikra teisinė bazė, sakykim. Kada ta kadencija gali būti pratęsiama, o kada jau reikia eiti iš naujo į konkursą ir panašiai? Tai tokių nesu girdėjęs dėl kadencijų, jeigu turėčiau galvoje, bet šiaip dabar visai neseniai yra nuskambėjęs atvejis Lietuvoje, kai gimnazijos direktorė buvo atleista, kaip turinti mero nepasitikėjimą, ir čia yra labai slidus reikalas. Buvo ir man atrodo, dabar jau buvo inicijuota ir jau priimta švietimo įstatymo pataisa, kad negali būt vadovas atleistas vien tik tai nes va čia ir buvo tas slidžiausia vieta ir švietimo įstatyme. Tik jums dar reiktų irgi aš nespėjau prieš pokalbį ieškojau, bet nespėjau pasižiūrėti, bet mano galva jau yra ta pataisa, nes čia viskas buvo labai šviežiai. Tai yra 23-ųjų pabaiga. Gal 24-ųjų pradžia kažkur tai šis laikotarpis. Tai manau, kad kalbant apie politizaciją šitą na pavyzdį tikrai verta minėti ir tikrai pasitikslinti švietimo įstatymą.

- 3. Klausimas:** Kaip turėtų būti vertinami geri vadovo veiklos rezultatai? Į kokius aspektus turėtų būti atsižvelgiama? Ar galima turėti vieningą vertinimo sistemą visiems vadovams, ar veiklos rezultatai turėtų būti įkontekstinti?

Atsakymas: Tai aš manau, kad ir dabar mokyklos vadovų veiklos rezultatai jau yra vertinami, sakyčiau, iš dalies ir atsižvelgiant į mokyklos kontekstą. Todėl, kad formuluojant uždavinius metų veiklos, čia yra tas momentas formuluojant metų veiklos užduotis yra, kadangi dalyvauja ir vadovai ne tik tai vienas, tarkim, nuleidžiama ar ne, bet yra ir diskusijos objektas. Tai bent pora iš tų metinių užduočių yra formuluojama pagal mokyklos strateginį planą, o natūralu, kad mokyklos strateginis planas yra na dokumentas, kuriame yra atsižvelgiama į mokyklos kontekstą ir lygį ir tada vertinama, bet, žinoma, vadovai susiduria ir su tokiais politiniais, sakykim užduotimis arba reikalavimais. Pasakysiu 22-ųjų metų pavyzdį. Kai Vilniaus mieste visiems vadovams buvo iškelta užduotis padidinti VBE, sakykim rezultatų vidurkį 2 %. Tai tikrai tikrai ne visos mokyklos galėjo įgyvendinti. Galų gale, kai kurios mokyklos turi labai aukštą, pavyzdžiui, Licėjus ir panašiai išlaikymo procentą, tai jiems padidinti 2 %. Be to, na tas procentaliai vien tik lyginimas toks. Juk kasmetė yra kita abiturientų laida, tai dažnai priklauso, na ir nuo tokių vaikų. Šiomet sakykim yra keliamas irgi toks politinis Vilniuj tikslas dėl antrųjų užsienio kalbų. Na sakykim noras tikrai, kad neliktų rusų kalbos, bet, ne visos mokyklos kol kas mato, kaip galėtų, na, su tuo uždaviniu susitvarkyti. Ir, žinoma, labai

ypač šiomet yra akcentuojami tie tokie politiniai tikslai, kurie yra keliami nu ir net niekas neslepia to, kad kad jie tokie yra ir ir ir tikrai pacituot, galiu ir muna. Politikų žodžius, kad taip geras vadovas bus tas, kuris maždaug sėkmingai įgyvendins ir politinius reikalavimus, kurie yra keliami, tai šiek tiek kilo vadovų bendruomenėje, kaip pasakykim, tokios truputėlį ir sumaištis. Na, bet tikimės gal, kad vertinant į mokyklos kontekstą, kuris yra bus atsižvelgta.

- 4. Klausimas:** Kokie aspektai, Jūsų nuomone, turėtų lemti mokyklos vadovo kadencijos pratęsimą? Ir ar galima būtų galima nustatyti, kad kadencijos pratęsimą lėmė pagalba iš politikų, politizacija, o ne geri veiklos rezultatai?

Atsakymas: Na matot dabar tas kadencijos pratęsimas yra susijęs su tuo, kaip įvertinama yra ta kiekviena kiekvienų metų veikla, ir jeigu ji ten vertinama gerai, labai gerai. Ten galima ar ne tą kadenciją pratęsti nereikia eiti į konkursą. Tai aš manau, kad tai, na taip, tai yra gal ir pakankamas reikalavimas tam, kad ta kadencija būtų pratęsta. Galų gale galbūt jeigu na reiktų, galima pažiūrėti, na, į kažkokių plačiau gal vadovo tą veiklą patyrinėti, jeigu na yra kažkokių abejonių, gal ne viskas tame tų veiklos vertinime ir atsispindėjo.

INTERVIU Nr. 2.

Interviu data: 2024 m. kovo 20 d.

Interviu trukmė: 18 min 13 s

Interviu formatas: nuotolinis susitikimas

Pašnekovas: vienas iš Lietuvos gimnazijos direktorių

1. **Klausimas:** Omenyje turint Lietuvos švietimo sistemos aukštą politizaciją, kokiais atvejais, kokiems bruožams esant būtų galima teigti, kad mokyklos vadovas yra politizuotas, o jo vadovavimo kadencijos pratęsimas – politizacijos pasekmė? Kur reikėtų brėžti ribą tarp politizacijos ir racionalaus bendradarbiavimo su politikais?

Atsakymas: Ačiū už klausimą iš tikrųjų aš iš karto pasakysiu, kalbėsiu tik apie save, kaip aš įsivaizduoju, kaip aš tai matau ir kaip yra pas mus tai šiuo atveju žinokite. Aš tikrai nesutikčiau, kad bent jau mūsų rajone yra aukšta politizacija. Tai ne mūsų sąskaitai savivaldybės valdžia nesikiša absoliučiai į vadovų darbą. Mūsų švietimo skyriaus vedėjas yra pasakęs, sako, aš pas jus atvyksiu į mokyklą arba į gimnaziją, į mokyklą ar darželį tik tuo atveju, jeigu jau bus labai sudėtinga situacija ir kažkas labai blogai žinokite, sako, jeigu aš ne atvykstu, tai su jumis viskas labai gerai. Mes visi džiaugiamės ir taip toliau ir kiek aš 3 metus pragyvenau. Dabar jau gyvenu su trečiuoju meru, nu tai nebuvo tokio dalyko, kad, sakykime, būtų kažkoks politinis spaudimas. Ar kažkas tai jaustųsi bent jau čia to, kai politikų pavadinom aišku, prieš rinkimus ypatingai anksčiau čia dar prieš kokius aš dabar 6 metus dirbu dar prieš kokius 4 metus? Tai tos politinės partijos prieš rinkimus, aišku, stengiasi atvežti savo žmonių. Čia sako va, čia mes norim parodyti va čia kokią nors problemą gvildinti, bet tu pats puikiai supranti, kad na tas problemas reikia gyventi ne likus 2 mėnesiams ar 3 mėnesiams iki rinkimų, bet žymiai anksčiau. Netgi dabar yra pas mus priimtas toks sprendimas ir tai visiškai teisinga ir Švietimo ministerija yra priėmusi tokį sprendimą, kad, aišku, jokių rinkimų agitacijų per pamokas nieko nieko panašaus negali būti ir iš tikrųjų nusiima nuo vadovo labai didelę atsakomybę, nes įsivaizduokite, jeigu atvyksta, kokia kokių 3 skirtingų politinių partijų atstovai ar atsiveža po koki nors Seimo narį ir sako va šitas Seimo narys ten yra labai didžiulis švietimo ekspertas. Šitas Seimo narys ten krašto gynybos ekspertas šita švietimo narys ten nu kokių nors socialinių reikalų ekspertas ir aišku, mes, kaip ir turėtumėm vadovai priimti juos visus ar na pas save, bet dabar labai gerai - priiminėti nereikia, ir mes sakome, va, prašom, jūs kreipkitės į kokią viešąją biblioteką arba kultūros namus, ar ne? Jau turite kokią 5 val. susirinkimą, o kiek apie jus iš mokyklos tų žmonių, kurie yra tikrai suinteresuoti? Taip pat džiaugiuosi, kad mūsų, mūsų rajono valdžia tikrai nesikiša sakykime, taip į patį švietimą nenurodo, kaip reikia daryti, kaip kažką organizuoti. Tiesiog bendro pobūdžio, bet

tai yra tokie nu natūralūs dalykai ir, sakykime, netgi vat ir šiais metais, prieš rugsėjo pirmą, buvo nuspręsta, kad nė vienas savivaldybės vadovas, nei jis, nei vienas mokyklą sveikinti ta prasme dėl to, kad ne susitapatintų su vienas ar kitos mokyklos vadovu. Ne paslaptis, kad daugelis mokyklų vadovų yra kažkokios tai politinės partijos nariai. Taip na, bet aš irgi esu politinės partijos narys nu jau nuo 18 metų. Tai čia jau labai labai daug metų. Tai ir sakykime, bet aš kai pradėjau dirbti gimnazijos vadovu, aš pasakiau, kad mano politinė partija yra mano gimnazija ir man nesvarbu jūsų kitos politinės partijos. Aš atsisakiau visų veiklų, kurios turėjau savo partijoje ar ir frakcijos, ir visur kitur, ir savo viskas. Mano partija yra mano gimnazija. Visgi viskas, aš darysiu viską dėl tos partijos, dėl savo 600 vaikų, dėl 100 mokytojų ir aptarnaujančio personalo. Tai yra mano žmonės. Aš tikrai neisiu, nes nesikišiu nieko nedarysiu tam, kad žmonės ne tapatintų tave su kokia nors politine partija. Tai va ir tikrai nesakyčiau pas mus rajone nėra to tokios tos aukštos politizacijos ir nu sakau, vat mokyklos vadovas nu. Šiaip netgi aš pats matau mūsų kolegos ir žinau jų skirtingos. Visos skirtingos politinės partijos yra, bet nieks nėra taip, kad eitų pas vienas ar kitus politikus kažko prašyti kažko iš kitos pusės. Kaip sakant, pro kitas duris nėra tokio dalyko, tai va dėl tos antai įsitikinęs, kad pas mus su rajonu, tai tikrai tame reikale yra viskas labai gerai. Tai tuo džiaugiuosi iš tikrųjų iš tikrųjų, kad na aišku, kartais galvoju, nu, kad ir rugsėjo pirmą gi galėjo ateiti pasveikinti, bet, pavyzdžiui, mūsų merė tai paėmė įrašo tiesiog sveikinimą atsiuntė mums visiems ir sako, jeigu norit nusiųskite tėvams ar vaikams ir mokytojams jokio reikalavimo nieko sako ir atleiskit sako, aš pas jus neisiu ne pas vienas, tiesiog kad nesakytų va, čia pas mane atėjo, o paskui mano kolegos akis aukas jį atėjau, čia jau kažkas yra neaišku. Nu nieko panašaus nuolat stengiasi stengiasi, kad tokių dalykų nebūtų, tai man tas labai patiko.

2. **Klausimas:** Ar žinote iš savo praktikos tokių vadovų politizacijos atvejų? Atsakant nereikia įvardinti konkrečių asmenų ar mokyklų, užtektų apibūdinti žinomą situaciją.

Atsakymas: Esu girdėjęs iš, kadangi esu vadovų profsąjungos narys, Lietuvos švietimo įstaigų vadovų, tai iš tikrųjų yra tekę girdėti bent keletą tokių atvejų, kuomet merui neįtikęs darbuotojas ta prasme, kaip gimnazijos mokyklos vadovas buvo kitos kitos politinės partijos, kitų, sakykime, pažiūrų ar net ir tikrai na jį kaip. Kaip sakyti, pastoviai pastoviai, pastoviai ir tikrinimus uždėdavo visokius ir visada viskas būdavo blogai ir skambučiai. Na, tiesiog toksai, kaip ir mobingas buvo, kad tu išei, nes tavęs nereikia, tu esi ne mūsų politinės partijos, čia mažesniuose rajonuose iš tikrųjų buvo ne mūsų politinės partijos ir kad tavęs čia nereikia. Na ir žinau, kad vienas žmogų taip tikrai pašalino, nes tiesiog neapsikentė išėjo dėl kito. Dabar tikrai tai nežinau, kaip ten toliau tęsiasi, bet ten buvo kreiptasi. Man atrodo, netgi iki teismo į profsąjungą kreipėsi ir paskui man atrodo, netgi iki teismo kreipėsi. Tiesiog, kad nu toks užsėdimas, taip sakant neleidimas iš tikrųjų dirbti ne tikrų

rezultatų žiūrėjimas, bet tiesiog įsivaizduojamu, kad čia viskas blogai. Čia tu nemoki dirbti, čia tu kažką tai padarei. Aš nekalbu apie kažkokius pažeidimus, aš kalbu tiesiog apie įsivaizduojamus tokius dalykus, kaip pats tu, kad turi pasiekti. Taip čia dar taip pat buvo dėl tų metinių veiklos uždavinių sudarymo va, kad liepė įsirašyti visiškai nesuprantamus dalykus, nepasiekiamus dalykus ir ten atsisakė tai čia ir dėl to buvo konfliktai. Na, bet kad taip daug būtų, tai tikrai nesu girdėjęs. Na, sakau pora, pora atvejų. Ir tiesiog viską labai viešina, jeigu kas atsitiktų, tai gal politikai truputėlį prisibijo šito dalyko ir tiesiog nenori kišti rankų prie tokių degančių žmonių? Tai tiek sakyčiau.

3. **Klausimas:** Kaip turėtų būti vertinami geri vadovo veiklos rezultatai? Į kokius aspektus turėtų būti atsižvelgiama? Ar galima turėti vieningą vertinimo sistemą visiems vadovams, ar veiklos rezultatai turėtų būti įkontekstinti?

Atsakymas: Matote, jeigu žiūrint pagal tą senąją sistemą, kuomet vertina, na, ten patenkino ir patenkam, sakykime, tuos visus veiklos uždavinius realiai turime nusakyti mes. Ir tada vadovas ta prasme direktorius įsirašo, ką aš turiu padaryti, ką aš turiu pasiekti per metus laiko ar ne? Bet, kiek žinau, nėra labai savivaldybei. To nebuvo ir nėra, nes visus savo uždavinius pats išsikelia direktorius. Natūralu, kad jis kelias į tokius uždavinius, kuriuos galės pasiekti. Tai yra natūralu. Aišku, žinau vėlgi iš tos pačios profsajungos, kad keletą ją vietų ten nuo tas pats meras liepė vadovui įsirašyti nesąmoningus uždavinius. Neįmanoma to padaryt nu čia galima tą patį paminėti su matematika, sakykim, ar ne? Arba ten pagerinti PUPP rezultatus 25 % nu niekaip tu to nepadarysi plus viskas iš tikrųjų vyksta labai banguojančiais ir vienas metais vienokio lygio vaikai ateina, kitais metais kitokio lygio vaikai ateina, bet tu dirbi su tuom ką turiu o aišku, kad jie skirtingi turėtų būti nu tai natūralu, sakykime. Vėlgi žinau, kad vienas rajono meras liepė darželio vadovei įsirašyti, kad tu per metus sutaisyti darželio stogą. Nu, nesutaisysi, kaip jinai sutaisys tą stogą, jeigu tu neduosi pinigų, jai nu tai ten irgi buvo piktumai, grasinimai teismais ir visa kita, bet paskui jau neberekėjo to įsirašyti. Nu, tai įvairių tokių dalykų yra, kartais tie merai ypatingai mažesniuose, sakykime, miesteliuose na viens kitą pažįsta nuo vaikystės. Dažniausiai ar kokia katė perbėgo juoda kažkada per kelią ar dar kažkaip nu visada galima truputėlį, kaip sakant, pasibadyti tom adatom, kurias tu šiuo atveju turi, kuriuos valdai, tai vėlgi įvairiai būna didesniuose miestuose. Aš manau, mažiau tokių dalykų yra ir lengviau tai yra padaroma. Nu šiais metais vėlgi labai priklauso nuo metų. Pirmas meras, aš atsimenu, mes užtrukome, gal 2 minutes. Aš tik buvau pradėjęs dirbti. Pirmieji mano vertinimai nu tai įsivaizduojat ateini viskas gerai. Šaunuolis liuks puiku labai gerai viso gero eik lauk parašo tuos procentus ir viskas okay. 2 meras tai buvo tai mes užtrukdavome po 2 po 3 valandas. Jis labai smagus mėgo klausyti, kalbėti. Jis toks matematikas, techniškas inžinierius, jisai buvo iš prigimties ir viskas jam buvo įdomu nuo vamzdžių, kaip su vamzdžiais ten yra kaip mokate už šilumą? Čia prisukti, kokią daržinę reikia

nu va tokia va tokie ūkiniai labai dalykai, bet savotiškai įdomus žmogus tapo. Na ir pats vadovas, kai tu kalbiesi su meru 2 val. su puse ar 3 val., nu tu gali tiek viską išpasakoti ir taip sąžiningai žmogus viską užsirašinėdavo ir taip nuoširdžiai iš tikrųjų domėdavosi. Na šiais metais tai vėlgi nu 20 minučių užtrukome, bet nu tiesiog meras pasakė, sakoma, aš viską apie jus puikiai žinau, viskas. Nu nedidelis tas miestas visi kalba visi žino, matau jūsų veiklą feisbuke visose kitose tinkluose ačiū labai ar neprieštaraujate, jeigu paliksiu tiek pat, kiek ir praeitais metais tą kintamąją dalį aišku, ne, nes kiekvienas vadovas pasiskaičiuoja, kiek gali sau leisti na ir viskas tai čia, o skirtumai. Suvienodinti tai jokiū būdu gi negalima. Labai individualiai kiekvieną žiūrėti, o kad konkrečiai būtų parašyta, ką reikia atlikti, tai nėra, nes kiekvienas vadovas pats susigalvoja, ką jis turi padaryti ir nieks nesugalvos kvailių dalykų, kurių negali padaryti. Taip be abejonės, be abejonės, nu tai čia. Iš tikrųjų pats vadovas pasidaro taip nu ne, ne užsirašysi kažkokių tikslų nepasiekiamų. Aišku pradžiai, aš praeitais metais man tas meras, su kuriuo aš ilgai kalbėjau, tai sako vat užsirašykite, kad ten keliais procentais kilstelti ta prasme valstybinių brandos egzaminų rezultatus užrašė, galvoju, gal, nes nu gerai, kad tada buvo dvyliktokai labai stiprūs pas mane tai kilstelėjom 4 proc. Suprantu kažkokį tyrimą atlikti apie emocinę situaciją, dar kažką tai okey, bet nu tie egzaminai labai slidus reikalas.

4. **Klausimas:** Kokie aspektai, Jūsų nuomone, turėtų lemti mokyklos vadovo kadencijos pratęsimą? Ir ar galima būtų galima nustatyti, kad kadencijos pratęsimą lėmė pagalba iš politikų, politizacija, o ne geri veiklos rezultatai?

Atsakymas: Matot, vėlgi nu kaip pasakysiu, nu pas mus yra daug tų mokyklų, bet visi mes vadovai vienas kitą pažįstam ir tikrai nu nėra politizacijos, o viską tai nusako 59 straipsnis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo ten yra švietimo įstaigos vadovo skyrimas, funkcijos, vertinimas ir atleidimas. Tai ten tiesiog labai aiškiai yra parašyta, kad jeigu, pavyzdžiui, yra 5 metai, kaip man buvo man visais metais, buvo vertinamas labai gerai. Bet čia jokiū būdu ne politizacijos, nes praktiškai visiems buvo labai gerai. Ir tada jau tu 2 kadencijai tau meras siūlo dar 5 metus. Va ir viskas ir paskui po tų 5 metų jau tu eini į konkursą. Normalius žmones vertina visada labai gerai arba gerai žinot, kaip yra. Dar iš tikrųjų labai priklauso nuo pinigų. Dar kartą pasikartoju gerai pas mane didelė mokykla, didelė gimnazija, viskas gerai, tai mane gali vertinti labai gerai ir duoti atitinkamą kintamąją dalį procentą. Bet, jeigu pas mane maža mokykla, ir jeigu aš negaliu išlaikyti net savo pavaduotojos, sakykime, tai natūralu, kad labai gerai nerašys, nes tada tau labai didelį procentą reikia duoti. Suprantat, kaip yra tai tada tu netgi savitarpio sutarimu tu vertini gerai ir duodi mažesnę procentą. Nu čia nu labai toks keistas dalykas yra iš tikrųjų - vat procentas yra, papildomų pinigų nėra. Ir viskas tai tiesiog, o tas pratęsimas labai aiškiai yra apibrėžtas. Iš tikrųjų tame įstatyme ir, tačiau nieko mes papildomo nesugalvosim.

INTERVIU Nr. 3.

Interviu data: 2024 m. kovo 21 d.

Interviu trukmė: 10 min 9 s

Interviu formatas: nuotolinis susitikimas

Pašnekovas: vienas iš Lietuvos progimnazijos direktorių

1. **Klausimas:** Omenyje turint Lietuvos švietimo sistemos aukštą politizaciją, kokiais atvejais, kokiems bruožams esant būtų galima teigti, kad mokyklos vadovas yra politizuotas, o jo vadovavimo kadencijos pratęsimas – politizacijos pasekmė? Kur reikėtų brėžti ribą tarp politizacijos ir racionalaus bendradarbiavimo su politikais?

Atsakymas: Šitą aš galiu teigti: mūsų rajone yra 4 mokyklos, tai yra 2 gimnazijos, progimnazija ir pradinė mokykla. Ir mes visos nesame partines, nežinau vienos direktorės, šiuo metu tu gal dar ir priklauso socialdemokratų partijai, tačiau kiek žinote, mūsų savivaldoje vadovaujanti daugiau partija yra regionų partija. Šiaip ar taip mes nei vienas nesam tik priklausantis. Aš dirbu šioje mokykloje 3 metai buvau pakviesta dirbti į šią mokyklą, pasiūlyta buvau mūsų švietimo skyriaus vedėjos ir, žinoma, administracijos direktorės, tada merės. Tačiau aš nepriklausau jokiai politinei partijai. Aš ėjau viešo konkurso būdu. Čia buvo paskelbtas viešas konkursas ir žmonės buvo pateikę dokumentus ir dalyvavau į gimnaziją, į direktoriaus postą buvau priimta konkurso būdu, tada atėjau į šią mokyklą, taip pat dalyvavau konkurse.

2. **Klausimas:** Ar žinote iš savo praktikos tokių vadovų politizacijos atvejų? Atsakant nereikia įvardinti konkrečių asmenų ar mokyklų, užtektų apibūdinti žinomą situaciją.

Atsakymas: Aš daug metų dirbau pavaduotoja, po to pradėjau dirbti direktore - jau penkeri metai dirbu ir tikrai labai gerai žinojau mūsų rajono direktorius, kurie buvo prieš tai, ir gretimo rajono. Taip pat tai buvo tikrai žmonės, partiniai įvairių partijų buvo ir socialdemokratas, vienas krikščionių demokratų, liberalas vienas direktorius. Taip, jie jau dabar nebedirba mokyklose, tačiau susidarė tokia padėtis, kad tie žmonės jau buvo dirbę ne vieną kadenciją, ir, kaip žinote, reikėjo vis tiktai važiuoti vėl, kaip mes vadiname, į vertinimus, taip, į nacionalinę švietimo agentūrą žinoma, žmonės daug metų išdirbę, gal nepanorėjo ten vykti, nes vis tiek ateina jaunesni. Gal jaunesnę kartą vadovų ir daug metų išdirbę žmonės jau norėjo kažką pakeisti savo gyvenime, gauti gal ir kitą darbą, o be to, tikrai sutikime, nu va nuvažiavęs išdirbęs kokių 20, 30 metų, ir jeigu gaus neigiamą įvertinimą, tai ta nuostata šiek tiek krenta. Tai jie kažkaip atsisakė to per šį savo norą, nevyko, rado kitus darbus ir

sėkmingai dirba. Ir džiaugiasi kitais. Aš tokių konkrečių atvejų tikrai nežinau. Nes, aš su tuo nesusidūriau, nes, kaip ir minėjau, nei vienai politinei partijai niekada nepriklausiau, o visą laiką dirbau kažkaip tai vadovaujamą darbą. Visos partijos keitėsi ir pas mus rajone buvo ir darbo partija, buvo ir socialdemokratų, ir krikščionių demokratų administracijos direktorė. Tai tikrai negalėčiau atsakyti tokių dalykų. Konkrečiai tikrai neturiu tokio pavyzdžio, kad dėl to buvo nuimtas kažkoks direktorius. O dabar man pradėjus dirbti, mes dažniausiai juk patys suprantat, kaip bendraujam. Prieš penkerius metus pradėjau dirbti, tai buvo nuotolinis darbas ir dabar dažniausiai susitinkame taip pat nuotoliniu būdu su vadovais, tikrai su rajono vadovu taip mes labai dažniau gyvai susitinkame, bendraujame.

3. **Klausimas:** Kaip turėtų būti vertinami geri vadovo veiklos rezultatai? Į kokius aspektus turėtų būti atsižvelgiama? Ar galima turėti vieningą vertinimo sistemą visiems vadovams, ar veiklos rezultatai turėtų būti įkontekstinti?

Atsakymas: Žinoma, šiek tiek turėtų būti atsižvelgiama į mokyklą, kokia tai yra mokykla, kas yra pradinė mokykla ir kas yra gimnazija, kurioje tikrai vyksta, taip pat labai daug veiklų, ypač dabar ir egzaminai, ir tarpiniai egzaminai, - tai yra visiškai kitokie rodikliai, tačiau per vertinimus juk mums yra iškeliami tam tikri tikslai ir užduotys, kurias mes turime įvykdyti. Tai jau grynai susiję su mūsų kiekvieno mokykla ir su ta veikla. Juk niekada progimnazijos direktorei nebus iškeltas tikslas brandos egzaminų, ten teigiami rezultatai. Taip, tai šiek tiek to visada turi būti. Mums yra nustatomos tos užduotys, kurias mes turime atlikti, tačiau juk kai atliekame tas užduotis, tai mūsų vertinimas pirmasis yra bendruomenės vertinimas, mokyklos vertinimus, tėvų, mokinių ataskaita yra pakabinama mokyklos tinklapyje ir tik tada jau mus vertina mokyklos taryba. Įvertina, ar atitinka lūkesčius ar viršijo lūkesčius. Po to mus vertina šiuo metu dirbantis meras, tačiau meras gali tikrai pakelti mūsų tą įvertinimą, o jeigu nori pažeminti mūsų tą įvertinimą, tai turi taip pat pateikti konkrečius įrodymus ir aptarti su žmonėmis, kurie prieš tai mus vertino. Mano praktikoje ir mūsų vadovų praktikoje dar rajone, kiek žinau, kiek dirbau dar tikrai taip nebuvo, kad būtume nuvertintos.

4. **Klausimas:** Kokie aspektai, Jūsų nuomone, turėtų lemti mokyklos vadovo kadencijos pratęsimą? Ir ar galima būtų galima nustatyti, kad kadencijos pratęsimą lėmė pagalba iš politikų, politizacija, o ne geri veiklos rezultatai?

Atsakymas: Tai nes tikriausia, kad vadovai 2 kadencijai galėtų vadovas dirbti, tai, mano manymu, privalo būti vis tikrai lyderis visoje bendruomenėje ne tik tai įtikti valdžiai, tačiau bendruomenė, aš manau, tai yra mokiniai, tėvai, mokytojai. Tai yra mokėti megzti ryšius ir su socialiniais partneriais ir formuoti mokyklos kultūrą, mokėti valdyti mokyklos išteklius, finansus. Tai tikrai ir yra tokie

aspektai, kuriuos vis tiktai turėtų turėti vadovas, norėdamas dirbti ir 2 kadenciją, - tai turėtų būti gebėjimas, visi viešieji ryšiai.

INTERVIU Nr. 4.

Interviu data: 2024 m. kovo 25 d.

Interviu trukmė: 18 min 7 s

Interviu formatas: nuotolinis susitikimas

Pašnekovas: vienas iš Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos atstovų

1. **Klausimas:** Omenyje turint Lietuvos švietimo sistemos aukštą politizaciją, kokiais atvejais, kokiems bruožams esant būtų galima teigti, kad mokyklos vadovas yra politizuotas, o jo vadovavimo kadencijos pratęsimas – politizacijos pasekmė? Kur reikėtų brėžti ribą tarp politizacijos ir racionalaus bendradarbiavimo su politikais?

Atsakymas: Nu aš kažkaip tvirtinant, kad politizuota, aš kažkaip nelabai sutikčiau su tuo, kad politizuota. Man atrodo, kaip ir visai visuomenei, taip ir mokyklose gyvenam žiūrėdami į situaciją, į politinę situaciją, bet nežinau, ką reiškia žodis politizuota. Taip negalėčiau pasakyti tada. Tada galėčiau pasakyti, kad švietime yra tas, bet nepaslaptis, kad direktorius - mokyklos direktorius – jis kaip yra kiti, visi kiti įstaigų vadovai tam tikra prasme priklauso nuo politinių situacijų, turėdamas darbą arba gaudamas darbą priklauso, bet nebūtinai jis turi būti ar politinės partijos narys, ar būtinai priklausyti remti ir panašiai. Paprastai gali nesutapti mokyklos vadovo ir savivaldybės kadencija. Tai vertinimas metinis veiklos vertinimas ne visada priklauso nuo to, kokia politinė partija, bet žiūrima į pasiektus rezultatus. Ir ne, nemanau gal mažoj savivaldybėj tas galima padaryti, bet didelėse savivaldybėse vyksta normalus procesas, žiūrima į pasiektus įvykdytas užduotis ir pagal tai jei žmogus direktorius vertinamas tai metinis veiklos vertinimas, kuris įtakoja ne paslaptis pratęsimą kadencijos. Reiškia, kad nelabai priklauso kartais nuo mero arba vyraujančios politinės daugumos, o daugiau priklauso nuo tų darbų, kuriuos padaro. Žinau vieną atvejį, kai merui pagal darbo kodeksą nepatiko direktorė ir buvo atleista, bet čia jau gal buvo atskira tema. Nemanau, kad direktoriui, kad politikai ar ministras ar viceministras turi įtakos tam vertinimui, tai daro specialistai ir tas viskas sėkmingai daroma ir žiūrima į padarytų bent ministerijos jai padarytus darbus, o ne į tai a kokiai politinei partijai ar simpatizuoja, ar priklauso, ne, į tai nežiūrim.

2. **Klausimas:** Ar žinote iš savo praktikos tokių vadovų politizacijos atvejų? Atsakant nereikia įvardinti konkrečių asmenų ar mokyklų, užtektų apibūdinti žinomą situaciją.

Atsakymas: Kalbant apie tai, ar mokyklos vadovas buvo atleistas taip šiais metais. Yra dar kitas darbo kodekso netikslumas, lyginant su švietimo įstatymu, jeigu su direktoriaus sudaromų 5 metų

sutartis kadencijai, tai tuo tarpu kodeksas leidžia atleisti direktorių nesibaigus kadencijai. Ir tai yra teisinė problema, kadangi direktorių pagal įstaigos patvirtintus nuostatus gali atleisti meras savo iniciatyva, tai va toks atvejis ir buvo vienoj savivaldybėj šiais metais, o šiaip iki šiandien nesu girdėjęs, bet čia galite tikrai atkreipti dėmesį. Kadenciją gal direktorius ir baigia, bet kartais direktorius jeigu išeina į užtarnautą poilsį, tai į jo vietą paprastai skiriamas simpatizuojantis ar partijai prijaučiantis tai politinei jėgai, kuri tuo metu dirba savivaldybėje. Ir ta tai nėra paslaptis, tai tikrai paprastai būna priimamas tas, kuris daugiau prijaučia, nebūtinai, kad jis turi būti partinis. Bet būna atskirų savivaldybių atvejų ir būna labiau tokie paskyrimai mažesnėse savivaldybėse, didesnėse savivaldybėse to gal mažiau būna, nes daug darbų ir kitų partijų yra.

3. **Klausimas:** Kaip turėtų būti vertinami geri vadovo veiklos rezultatai? Į kokius aspektus turėtų būti atsižvelgiama? Ar galima turėti vieningą vertinimo sistemą visiems vadovams, ar veiklos rezultatai turėtų būti įkontekstinti?

Atsakymas: Na pagal savo daugiametę patirtį galiu pasakyti, kad vienodai visų direktorių negali vertinti, nes turi žiūrėti į mokyklos kontekstą. Kokia mokykla, ar tai yra specializuota, ar tai yra gimnazija, tik progimnazija, ar tai yra progimnazija su pradinėmis klasėmis. Tai daug dalykų ir tai negalima to daryti, kad vieningai galima būtų įvertinti. Bet šiaip žiūrint į bendrą kontekstą, toliau užduotys, ar tikrai atliko direktorius teisingai, gerai arba labai gerai. Ne, ne vienas klausimas kitas, bet į bendrą mokyklos darbą, jeigu tikrai pagal užduotį žiūrėsi, tai nebus objektyvumo, nes galbūt užduotis gerai, bet mokykloj tam tikras gal pedagogų susierzinimas, tam tikras nepasitenkinimas, tėvų ir kitų dar kitų darbuotojų ar dar kažkokie trūkumai. Didelis neūkiškumas, o su užduotimis - viskas gerai. Aš savo praktikoje, ir ministerijos pavaldžias įstaigas vertinam ir vystomą ne tikrai pagal numatytas metines užduotis. Manau, kad tikrai praktika kasmetinio vertinimo gerėja, nes palyginus ta praktika yra nesenai, galbūt tik kokie 4 ar 3 metai. Tai nėra didelis laiko tarpas, bet aš manau, kad su laiku atsiras geresnė užduočių formulavimo kultūra ir geresnis vertinimas.

4. **Klausimas:** Kokie aspektai, Jūsų nuomone, turėtų lemti mokyklos vadovo kadencijos pratęsimą?

Atsakymas: Vėlgi manyčiau, kad turi būti labai stiprūs metinių užduočių formulavimo ir vertinimo specialistai tai pirmiausia, sakyčiau, turi būti stiprus švietimo padalinys, kuris tikrai mokėtų gerai dirbti su švietimo įstaigomis, tai svarbiausia ir tai nebūtų atiduodama gal čia pasakyčiau, jei politikams į rankas, o tai turėtų visgi daryti specialistai, kurie argumentuoti tiksliai pasakytų, kaip ir kas tai yra svarbu, nes be to, be stiprios vertintojų grupės merui, ko gero, irgi būtų sunku nustatyti, ar tai būtų neobjektyvu, nes jo darbas nėra taip, kai jis taip konkrečiai susipažinti su mokykla, jo darbas

yra visuma. Mokyklos problemos, bet konkrečiai su mokykla ir mokyklos vertintojai turi būti tie, kurie tiesiogiai dirba su švietimu, turiu galvoj, švietimo padalinys.

5. Klausimas: Kaip turėtų būti suvokiami ir aiškinami LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos patvirtinti teisės aktai, apibrėžiantys vadovo veiklos vertinimo procesą ir pakartotinei kadencijai skyrimo procesą? Kaip būtų galima atskirti, kad vadovo kadencija pratęsta, nes vadovas buvo naudingas savivaldos politikams ir tokiu būdu juos "apdovanojant", o ne už gerus veiklos rezultatus?

Atsakymas: Na labai sunku atsakyti, ar tai buvo pratęsta dėl to, kad jis simpatizuoja vien vienai ar kitai politinei partijai. Gal tokių atvejų ir pasitaiko, ir direktorius taip būna praktikos, kai direktorius nesikreipia tiesiogiai į švietimo padalinį, bet kreipėsi tiesiai į merą ir tada lieka viena grandis praleista, ko pasekoje jau išsikraipo švietimo sistema. Tai nėra gerai. Aš manau, kad su laiku atsiras dar geresnė politinė kultūra, kur tikrai galėsime objektyviau vertinti direktorius ir galbūt žiūrėdami į visumą, kai galėsime daugiau skirti mokyklos išoriniam vertinimui, tai tikrai matysis mokyklos darbuose, ypatingai mokyklos vadovų. Ir, aš tai siečiau su ateitimi. Tai bus nu, galbūt ir kitais metais jau skiriama daugiau lėšų mokyklų išorės vertimui. Tas galės pasitarnauti sklandesniam mokyklos direktorius vertinimui - metinio vertinimui. Aš galvoju, kad išorinis mokyklos vertinimas tikrai parodys mokyklos direktorius, mokyklos komandos vertinimą ir tai bus žymiai objektyvesnis negu vietoj žiūrint vietos politikų, net ir savivaldybės švietimo padalinio ir jų matymą, bet bus praplėstas ir tai bus žymiai geriau. Šiuo metu šalies mastu mes neturime tokio instrumento, kuris galėtų vertinti mokyklos direktorių už darbą. Tai gaila, bet reikia pripažinti tą, kad aš tikiuosi, kai galės nepriklausomi ekspertai vertinti mokyklos darbą. Ne vieną per metus, o vertinti kelių 100 mokyklų darbą, tai būtų visos mokyklos, per kelis metus audituojamos, turi savo išorės auditą ir kaip būtų žymiai sėkmingesnis mokyklų vertinimus, o kartu direktoriai.

INTERVIU Nr. 5.

Interviu data: 2024 m. kovo 26 d.

Interviu trukmė: 19 min 51 s

Interviu formatas: nuotolinis susitikimas

Pašnekovas: vienas iš Lietuvos miesto ar rajono savivaldybės atstovų

1. **Klausimas:** Omenyje turint Lietuvos švietimo sistemos aukštą politizaciją, kokiais atvejais, kokiems bruožams esant būtų galima teigti, kad mokyklos vadovas yra politizuotas, o jo vadovavimo kadencijos pratęsimas – politizacijos pasekmė? Kur reikėtų brėžti ribą tarp politizacijos ir racionalaus bendradarbiavimo su politikais?

Atsakymas: Iš tikrųjų čia yra toks labai jautrus klausimas todėl, kad nuo Lietuvos valstybės atkūrimo laikų švietimas ir politika niekaip negali būti išskirti, bet visą laiką ji kažkaip kažkokių sąsajų turi ar į gerąją pusę, ar į blogąją pusę varijuoti. Panašių situacijų yra ir savivaldybių, galbūt truputėlį tas įvykis yra kitoks, bet priklausymas vienai ar kitai pusei duoda savo plusų. Kol kas savivaldybėse atskirti švietimą ir politiką yra praktiškai neįmanoma. Labai kažkaip taip su tokia panika ir su pajuoka žiūrime į senus okupacinius laikus, kada viskas priklausė būtent nuo tos vienos partijos minties ir jeigu tu norėjai būti mokyklos vadovu būtinai turėjai priklausyti šitai politinei srovei. O dabar praktiškai nori būti mokyklos vadovu, jeigu tau yra problemėlių, nelabai sekasi ir visa kita, tu turi linkti į tą politinę valdžią, kuri šiuo momentu yra būtent valdžioje. Tada daug lengviau ir švietime visą laiką trūksta lėšų, ypač aplinkai, remontams, norint kad mokykla gražiai atrodytų ir visa kita, ir norint truputį geresniam ir gauti daugiau, iš tikrųjų reikia pripažinti, kad čia poveikis yra. Ir gali su manim oponentai diskutuoti - tai nesąmonė, kad čia niekas nieko, tai nes teoriškai taip, o praktiškai iš tikrųjų yra priklausymas ir reikia tai pripažinti. Aš nesakau, kad tai galbūt ypatingai blogai yra, bent jau viena pusė gauna kažką, jeigu nieko nėra, bet taip nėra gerai. Iš tikrųjų yra vadovų, kurie nenori priklausyti jokiai politinei jėgai, jokiai krypti, tie, kurie stengiasi dirbti ir kaip taisyklė, irgi praranda tą darbą, motyvaciją, kada mato, kai kolega turintis tam tikrą priklausymą, tikrai jau dirbantys kartais ne per geriausiai, gauna pagalbos mokyklos. O jis stengiasi kažkaip, nu ir prašymas atmetamas, - yra tokia tendencija, negali nuslėpti, ir tai yra viena bėda ir tai tikriausiai yra visos Lietuvos gėda. Maždaug kalbam apie tai, kad reikia depolitizuoti švietimo sistemą, kad ji niekam nieko nereikia, bet iš tikrųjų mums šito nepavyko ir patikėkit, aš labai daug metų jau dirbu tokioj pozicijoj ir kiekvienais metais tendencijos vis stiprėja. Kas 5 metai keičiasi valdžios, vieni išeina, kiti pareina ir gaunasi tie pusmečiai tokiu jovalu. Jeigu valdžia yra perenkama, ta pati politinė jėga normaliai dirba ir atrodo, kad ten yra labai nuostabu ir visi nuostabiai dirba, bet pasižiūrėjus atidžiau

lieka dirbti tik lojalūs, vienos politinės jėgos gerbėjai. Ir dar ypatingai dabar, jeigu matot, yra ruošiamasi priimti teisės aktą, kuris reglamentų direktorių atleidimą nepasibaigus kadencijai, praradus pasitikėjimą. Jeigu ant iš šito teisės akto nebus sudėti saugikliai, iš tikrųjų praktiškai gali būti susidorojimas su kitaip mąstančiais įstaigų vadovais, kurie turi savo požiūrį į gyvenimą, ugdymą, pagaliau į žmogiškus santykius. Šiam teisės aktui nelabai pritariu, kadangi žmogus konkurso būdu ateina į darbą ir pasirodo, kad po pusės metų jis neįtinka valdžiai, todėl yra nebetinkamas darbui ir jį atleidžia. Tai kam tada tie konkursai, geriau iš karto pastatyti tuos, kurie tiks, kuriais pasitiki, o po to pasikeis vėl naujais. Įvedimas konkursų buvo drąsus žingsnis švietimo sistemoj ir, ko gero, galbūt pasiteisino - tikrai jau ateina rimti žmonės su savo programa, pajėgūs, nori ir gali dirbti, sakykim, 5 metus pradirbtus juos patraukia, kadangi yra trukdoma ne todėl, kad jie nesugeba, o todėl, kad netinka spalva. Iš tikrųjų negerai dalykai dedasi. Jeigu būtų mano valia, uždrausčiau įstaigų vadovams dalyvauti politinėje veikloje. Įstaigų vadovai turėtų būti depolitizuoti, nori dirbti vadovu, - niekur nedalyvauk, nori dalyvauti politinėje veikloje, dėk pareiškimą ir eik toliau tvarkykis, dalyvauk, reklamuokis, bet jeigu nori dirbti švietime, tai tik švietimu ir turi užsiimti.

2. **Klausimas:** Ar žinote iš savo praktikos tokių vadovų politizacijos atvejų? Atsakant nereikia įvardinti konkrečių asmenų ar mokyklų, užtektų apibūdinti žinomą situaciją.

Atsakymas: Nu yra tekę girdėti viename rajone vienam direktoriui buvo pasakyta, kad trūko draugiškumo ir ant to draugiškumo dėkime kabutes, ir buvo pasakyta, kad toliau tu nesugebėsi dirbti. Ir buvo pasakyta, kad tiesiog draugiškai išei ir mes niekam nesakysim, kad negerai dirbai, kažką pridirbai. Aš negaliu pasakyti, kaip gerai jis dirbo, bet kiek žinau, jis žmogus kaip vadovas buvo geras.

3. **Klausimas:** Kaip turėtų būti vertinami geri vadovo veiklos rezultatai? Į kokius aspektus turėtų būti atsižvelgiama? Ar galima turėti vieningą vertinimo sistemą visiems vadovams, ar veiklos rezultatai turėtų būti įkontekstinti?

Atsakymas: Iš tikrųjų tai yra labai jautrus klausimas, nes vadovų vertinimas iškart atsimuša į pinigus. Tai reiškia, kai yra vertinami, jie gauna tam tikrą procentą nustatytą, reiškia už kur pateisino lūkesčius, nepateisino lūkesčių ir paskui prisideda prie jų darbinio koeficiento tam tikrą priedas-procentais ir kiekvienas yra suinteresuotas gauti kuo didesnę dar procentą, bet tas vertinimas, koks yra dabar, sakykim, yra standartizuotas, visoj Respublikoj vienodas. Jūs jau savo klausime sakot, ar tai galima atsižvelgti į mokyklos kontekstą, taip, iš tikrųjų vadovas atėjęs į mokyklą į tokią, kuri buvo nugyventa, ir mokytojai, ir aplinka nekokia ir viską stengiasi, lyg tai daro tai, ką gali padaryti su tuo

esamo procentu, bet nepadaro visko, ką būtų planavęs ir jį per vertinimą, žiūrėkit anketose rašo, nu neatliko visko pilnai, nors įdėjo be galo daug triūso, daug darbo. Aplamai mano nuomonė būtų tokia, kad tą vertinimą geriausiai atlieka mokyklų bendruomenės, pagaliau patys mokiniai, patys tėvai, mikrorajono visuomenė. Net kartais nežiūrim į minėtus dokumentus, apklausiam, tėvus, mokytojus, ką mano apie vadovą, jeigu yra kokia situacija neaiški. Tas vertinimas geriausias būtų būtent kiekvienos mokyklos vadovų mokyklos kontekste, ką tu padarei gero, kokią tu pasiekei pažangą, tai mokyklai tu buvai suplanavęs kažką, kiek gal pavyko tai padaryti ir kokios buvo tavo galimybės ir finansinis, žmogiškųjų išteklių iki viską darei ir daug įdėjai triūso, vadinasi, tu esi šaunuolis ir toliau gali vadovauti, bet būna ir kitokių atvejų, kai vadovas ateina į labai gerą mokyklą, jam nieko nereikia daryti, jis pasirašo dokumentus ir po metų jį vertina labai gerai. Nors jis nepajudino tos mokyklos ir ta pažanga, kaip buvo didelė, taip ir yra, viskas yra tvarkoje. Ko gero, yra mano tokia nuomonė, kad vis dėlto didesnę dalį vertinimui turi skirti bendruomenė ir mokiniai, ir mokytojai. Dabar, jeigu matėt, toje anketoje vertinimo, ten bendruomenė pasirašo - mokyklos taryba, ten pasirašo formaliai nu kad mūsų vadovas dirbo ten labai gerai ir veiklą siūlom vertinti labai gerai. Bet kaip praktika rodo, kad tos dabartinės mokyklos tarybos nu yra neveiksnius. Jeigu niekas nenori eiti, tenai niekas nenori gaišti laiko, ką prikalbini, tas ir pasirašo, tačiau tai yra svarbus dalykas ir apie tai reikėtų kalbėti. Mokyklos Tarybos šiuo metu yra taip, nes dar pasakyk taip ten, kur yra daug darbų, kur yra darbo, turi būti įvertinta, turi būti sumokėta. Tą ką mes darom visuomeniniais pagrindais, čia yra palikimas iš tų žiaurių okupacijos metų; viską daryti, gal ir viskas bus gerai, - nieko panašaus, kažkoks įvertinimas turėtų būti. Pavyzdžiui galvoju, kad aš būdamas mokyklos tarybos pirmininkas, jeigu gaučiau kažkokį atlygį, visai kitaip žiūrėčiau į savo darbą ir mokyklos vadovo vertinimą. Vienaip yra natūroje, o kitą norim matyti - gyvenam iškreiptų veidrodžių visuomenėje... Bet taip juk paprasčiau. Pripažinkim, kad tikrai yra problemų su vadovų vertinimu, bet mes nenorim pripažinti ir nusprendžiam geriau į viską žiūrėti biurokatiškai. Dar vieną dokumentą parašys, dar pridėsime kokį priedą ir bus viskas normaliai.

4. **Klausimas:** Kokie aspektai, Jūsų nuomone, turėtų lemti mokyklos vadovo kadencijos pratęsimą? Ir ar galima būtų galima nustatyti, kad kadencijos pratęsimą lėmė pagalba iš politikų, politizacija, o ne geri veiklos rezultatai?

Atsakymas: Va čia jau dabar yra prieinama prie to, kokioj demokratinėj valstybėj mes gyvenam ir kad be elementarių priežiūros ir prievartos elementų mes niekur nedingsim. Nu kiekvienoj savivaldybėj yra švietimo skyrius, kuris žino vis tiek visas tas mokymo įstaigas, savivaldybės administracija puikiausiai žino, kaip dirba vadovas nuo rugsėjo pirmosios iki, sakykim Joninių - visus mokslo metus. Mes žinom savo mokyklas, mes jas kontroliuojam, mes bendraujam su tėvais ir

betarpiškai, yra ir ten mokinių tėvų susirinkimų, jeigu kas kviečia. Mes žinom tą judėjimą ir kuo gyvena kiekviena mokykla. Puikiai suprantam, kad kiekviena mokykla skiriasi, skiriasi savo kultūra, savo požiūriu, pagaliau ta aplinka, kurioj jina randasi, - priskirta teritorija, kaimas/miestas, pagaliau gal miesto pakraštys. Viskas susidėliojo ir, kaip sakiau pačioj pradžioj, kiekvieną tą direktorių reikėtų vertinti atskirai. Gal vertinti ne formaliai pagal tuos reiškia užpildytus ten, kur yra tai, ką ten pasirašau po kiekviena savo užduotimi. Dabar pasirašius užduotis ir žiūri, ar jos buvo atliktos, nežiūri į pastangas, nors gali labai stengtis, bet gali nepavykti pasiekti rodiklio ir va tada jau skaitosi, kad nepasiekta, nors šiaip direktorius tai tikrai šaunuolis, kad taip stengėsi. O va dar visai neseniai buvo griežtas mero ir direktoriaus kaip darbdavio darbuotojų pokalbis, kurio metu vertindavo, dabar jau vertinant galės dalyvauti švietimo skyrius. Pačioj pradžioj mes dalyvavom, kai prasidėjo, o paskui buvo perduota merui, dabar jau ir mes galėsime pasakyti, kaip yra iš tikrųjų. Jeigu žmogus dirba, daro, tai mes ir pasakom, kad viskas yra gerai, o jeigu nedirba ir pasakai tiesą, tai jau tampa priešu. Tai va toks dalykas yra, kad šitam vertinime labai sunku padaryt kažką bendro, tiktai atskirai, tiktai kiekvieno situacijoj, tik atskiram kontekste mes galim vertint pagal jų darbus.

INTERVIU Nr. 6.

Interviu data: 2024 m. kovo 29 d.

Interviu trukmė: 9 min 6 s

Interviu formatas: nuotolinis susitikimas

Pašnekovas: vienas iš Lietuvos miesto ar rajono savivaldybės atstovų

1. **Klausimas:** Omenyje turint Lietuvos švietimo sistemos aukštą politizaciją, kokiais atvejais, kokiems bruožams esant būtų galima teigti, kad mokyklos vadovas yra politizuotas, o jo vadovavimo kadencijos pratęsimas – politizacijos pasekmė? Kur reikėtų brėžti ribą tarp politizacijos ir racionalaus bendradarbiavimo su politikais?

Atsakymas: Kalbant apie vadovų kadencijas ir jų vertinimą, tai gal taip galėčiau pasakyti iš praktinės pusės, na iki šiol nebuvo pastebėta, kad labai stipriai, sakykim, įtakos turi pati politizacija, sakykim arba vadovų kadencija tęsiasi dėl na priklausymo vienai ar kitai sričiai – partijai. Kas labai svarbu, manyčiau, kokie bruožai, galima teigti, kokią įtaką turi vadovų pačiam vertinimui, gal aš imčiau visas tokias pozicijas per vertybinę prizmę, kaip yra valdoma nuo steigėjo, tai yra kiek steigėjas turi įtakos ir galios vadovams ir kiek vadovai turi galios spręsti patys ir priimti sprendimus. Šitoj vietoj tai čia labai svarbu ir bruožams galėčiau vardinti taip, jeigu tai ateina iki ugdymo įstaigų sprendimai na iš steigėjo tiesiog sprendimai nepasitarus ne iš mokyklų, ne nuo grandžių kalbu nuo to, kas yra arčiausiai vaiko - tai mokytojai, pavaduotojai, tada vadovas eina ir ateina siūlymai, tai va čia ir galima būtų teigti, kad na vadovas yra vienu ar kitu būdu silpnos pozicijoj. Tai čia nepriklausomai kam ką jo pažiūrų tai vat čia per šitą prizmę.

2. **Klausimas:** Ar žinote iš savo praktikos tokių vadovų politizacijos atvejų? Atsakant nereikia įvardinti konkrečių asmenų ar mokyklų, užtektų apibūdinti žinomą situaciją.

Atsakymas: Taip, labai sunku sakyti, kai neturi duomenų, tai čia yra tiesiog irgi, sakykim, taip tiktai nuogirdos, kad kalbant apie Vilniaus miestą, tai pakankamai vadovai reiškia ir turi galimybę išreikšti savo nuomonę. Kalbant tiek, kiek esu susitikus su kitom savivaldom, tai vis dėlto irgi, ką paminėsiu ir pirmam klausimui galios principas, yra labiau aktualus na, pavyzdžiui, irgi, sakykim, juolab, kad jeigu kalbant apie švietimo ugdymo švietimo įstaigų vadovus, sakykim pakankamai, jie gali tartis bendrauti su specialistais. Kalbant apie Vilniaus miestą, tai kitose labai tas aukštas lygmuo yra jau pradėdant tiek Tarybos nariais, administracija, gal ir meru, kaip ir kam jie pavaldūs, tai šitoj vietoj irgi, manau, vis dėlto jaučiama didesnė ta galios įtaka. Kalbant apie mažesnes savivaldas tai, kad

nebūtų tos politizacijos, manau, turėtų būti kiek įmanoma deleguotos ir perduotos funkcijos, kas na iš tikrųjų dirba, aš kalbu savivaldoje, ne meras, bet turi nuleisti švietimo skyriams ar švietimo specialistams ir ar vedėjui tiesiog - nuleisti subordinacijos klausimai.

3. **Klausimas:** Kaip turėtų būti vertinami geri vadovo veiklos rezultatai? Į kokius aspektus turėtų būti atsižvelgiama? Ar galima turėti vieningą vertinimo sistemą visiems vadovams, ar veiklos rezultatai turėtų būti įkontekstinti?

Atsakymas: Dėl pačio vertinimo tai pirmiausia tikrai norėčiau atkreipti dėmesį, kad pagal vieną standartą, manyčiau, kad tikrai negalima vertinti ir reikėtų pačios ugdymo įstaigos pasiekimus ir atitinkamai už tai, ką atsakingas vadovas. Tai lyginti pačios įstaigos pasiekimus su jos pačios - šitoj vietoj labai svarbu prieš vertinimą labai gerai išsigryninti, ką vertinsim, tai išsikelti uždavinius ir jie tikrai turėtų būti ir kiekvienas turėtų savo turėti individualumą. Įstaiga turi turėti kažkokį bendrumą, kas jungia savivaldoj, bet akcentas yra labai svarbus, tikrai ir bendruomenių tarimasis. Vis dėlto va čia ir yra tas, kad ne tik savivalda, kad sau suprantamą vykdo savo matymą, savo politiką, bet turi būti tariamasi ir iš tikrųjų tas tarimasis, tai čia labai svarbus žingsnis yra šitoj vietoj, manyčiau.

4. **Klausimas:** Kokie aspektai, Jūsų nuomone, turėtų lemti mokyklos vadovo kadencijos pratęsimą? Ir ar galima būtų galima nustatyti, kad kadencijos pratęsimą lėmė pagalba iš politikų, politizacija, o ne geri veiklos rezultatai?

Atsakymas: Na, manyčiau, kad pakankamai sunku, čia būtų identifikuoti iš tikrųjų, galimai spėti taip galima, nes vis dėlto kalbant na bendrai ar didžiųjų savivaldybių ar kitų bendrai Lietuvos mastu na vieni kitus pažįsta dirbantys tam tikroje srityje pakankamai gerai, tai spėjimo būdu taip, o sunku jeigu būtų, tai reikėtų pateikti kaip faktus, tai tikrai, manau, sudėtinga šitoj vietoj. Tačiau manau, kad tikrai svarų žodį turi ir pati bendruomenė. Bet, jeigu išsako savo poziciją, nebijo išsakyti savo pozicijos, tai vargu, ar tas vadovą perinks sekančiai kadencijai. Čia manyčiau, gal ir nacionaliniu lygmeniu peržiūrėti pačių vadovų atėjimą. Aš kalbu apie konkursą. Nes dabar kas reikalinga ateiti vadovams į konkursus, tai yra nacionalinės švietimo agentūros vertinimas. Na, ir po to vyksta pokalbis savivaldoje. Tai šiai dienai labai stebina kai kurių vadovų atsinešti balai iš nacionalinės švietimo agentūros. Tai čia gal pirmiausiai kas ateina į vadovus reikėtų pasižiūrėti, kas gali ateiti į vadovus. O toliau vienas iš vertinimo kriterijų, neskaitant pažangos pasiekimo rezultatų, tai labai svarbus, kad šiai dienai tikrai akcentuojama yra emocinis intelektas ir sunkiai va šitoj plotmėj. Manau, kad būtų labai svarbu net prieš ateinant į konkursus, labai gerai pasižiūrėti.

PRIEDAS NR. 3.

TYRIMUI SURINKTŲ DUOMENŲ LENTELE NR. 6.

Lentelė parengta autorės remiantis žemiau nurodytais šaltiniais.

Mokykla ir jos dabartinis vadovas (atvejis)	Polimizacija			Geri veiklos rezultatai			Mokyklai vadovauja
	Ryšiai su partija	Rinkimai	Propagavimas	Veiklos rezultatai	Įkontekstinimas	Bendruomenės įvertinimas	
Dieviškių „Ryto“ gimnazija (Šalčininkai 1)							
Lolita Mikalauskienė	Ryšys su Tėvynės sąjunga (konservatoriai, politiniai kaliniai ir tremtiniai, krikščioniškieji demokratai) ⁹⁵	N/A	N/A	Gera (2018 m.) ⁹⁶	Yra ⁹⁷	Yra ⁹⁸	nuo 2004 m.
Eišiškių Stanislovo Rapalio gimnazija (Šalčininkai 2)							
Danuta Zuzo	N/A	N/A	N/A	Gera (2023 m.) ⁹⁹	N/A	Yra ¹⁰⁰	nuo 2002 m.
Širvintų Lauryno Stuokos-Gucevičiaus gimnazija (Širvintos 1)							
Audronė Buzienė	Ryšys su Lietuvos Respublikos liberalų	Dalyvavo (savivaldybių tarybų rinkimai) ¹⁰²	N/A	Gera (2020 m.) ¹⁰³	N/A	Yra ¹⁰⁴	2011–2021

⁹⁵ 2004 m. Lietuvos Respublikos Seimo rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.,

https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/2004/seimas/kandidatai/apyl_kom_1_58116.htm?apylSel=apyg.

⁹⁶ Šalčininkų r. Dieviškių „Ryto“ gimnazija, „2018 Metų veiklos ataskaita“, Dieviškės, 2019, <http://www.ryto.salcininkai.lm.lt/wp-content/uploads/2019/01/ryto.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.).

⁹⁷ Artūras Morozovas, „Išskirtiniame krašte ir iššūkiai išskirtiniai: Lietuvos „apendikso“ mokytojai pasakoja apie kalbų įvairovę ir juoką kėlusius raštelius iš tėvų“, lrt.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.,

<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1725252/isskirtiniame-kraste-ir-issukiai-isskirtiniai-lietuvos-apendikso-mokytojai-pasakoja-apie-kalbu-ivairove-ir-juoka-kelusius-rastelius-is-tevu>.

⁹⁸ Šalčininkų r. Dieviškių „Ryto“ gimnazija, „2018 Metų veiklos ataskaita“, Dieviškės, 2019, <http://www.ryto.salcininkai.lm.lt/wp-content/uploads/2019/01/ryto.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.).

⁹⁹ Šalčininkų rajono Eišiškių Stanislovo Rapalio gimnazija, „2023 Metų veiklos ataskaita“, Eišiškės, 2024, <https://www.salcininkai.lt/doclib/ulzkgm3ytcmbgf1fkcbycgwvnlvkqqnk>, (žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.).

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Širvintų Lauryno Stuokos Gucevičiaus gimnazija, „2020 Metų veiklos ataskaita“, Širvintos, 2021.

¹⁰⁴ *Ibid.*

	sajūdžiu ¹⁰¹						
Lada Kriščiūnienė	N/A	N/A	N/A	neaktualu	neaktualu	neaktualu	nuo 2021 m.
Širvintų „Atžalyno“ progimnazija (Širvintos 2)							
Daiva Klimienė	Ryšys su Lietuvos socialdemokratų partija ¹⁰⁵	Dalyvavo (savivaldybių tarybų rinkimai) ¹⁰⁶	N/A	Gerai (2019 m.) ¹⁰⁷	N/A	Yra ¹⁰⁸	2013-2020
Jūratė Stankevičienė	N/A	N/A	N/A	neaktualu	neaktualu	neaktualu	nuo 2020 m.
Vilniaus Simono Daukanto gimnazija (Vilnius 1)							
Jolanta Knyvienė	N/A	N/A	N/A	Labai gerai (2019 m.) ¹⁰⁹	Yra ¹¹⁰	Yra ¹¹¹	nuo 2008 m.
Vilniaus Salininkų gimnazija (Vilnius 2)							
Jelizaveta Tumlovskaja	N/A	N/A	N/A	Gerai (2022 m.) ¹¹²	N/A	Yra ¹¹³	nuo 2003 m.
Biržų „Saulės“ gimnazija (Biržai 1)							
Dainius Korsakas	Ryšys su Lietuvos socialdemokratų partija ¹¹⁴ , ryšys su	Dalyvavo (savivaldybių tarybų rinkimai) ¹¹⁶	N/A	Labai gerai (2019 m.) ¹¹⁷	N/A	Yra ¹¹⁸	1997-2021

¹⁰¹ 2011 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.,

https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/409_lt/Kandidatai/Kandidatas41921/Kandidato41921Anketa.html.

¹⁰⁵ 2015 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.,

https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/440_lt/Kandidatai/Kandidatas80560/Kandidato80560Anketa.html.

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ Širvintų „Atžalyno“ progimnazija, „2019 Metų veiklos ataskaita“, Širvintos, 2020, <https://satz.lt/wp-content/uploads/2018/08/Direktorius-ataskaita-2019-tikslinta.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 2 d.).

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ Vilniaus Simono Daukanto gimnazija, „2019 Metų veiklos ataskaita“, Vilnius, 2020,

https://drive.google.com/file/d/14U19pnouK7C9gwBMU1_DNJ0qM7mOvF1w/view, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).

¹¹⁰ BNS, „Sostinės Rotušėje apdovanoti metų Mokytojai“, bns.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.,

<https://www.bns.lt/ee/topic/929/news/56835783/>.

¹¹¹ Vilniaus Simono Daukanto gimnazija, „2019 Metų veiklos ataskaita“, Vilnius, 2020,

https://drive.google.com/file/d/14U19pnouK7C9gwBMU1_DNJ0qM7mOvF1w/view, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).

¹¹² Vilniaus Salininkų gimnazija, „2023 Metų veiklos ataskaita“, Vilnius, 2024, <https://www.salininku.vilnius.lm.lt/wp-content/uploads/2024/03/Patvirtinta-mero-A290-79-24.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ 2000 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.,

<https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/n/rinkimai/20000319/kandvl.htm-84451.htm>.

¹¹⁶ 2000 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.,

<https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/n/rinkimai/20000319/kandvl.htm-84451.htm>.

¹¹⁷ Biržų „Saulės“ gimnazija, „2019 Metų veiklos ataskaita“, Biržai, 2020,

<https://www.birzai.lt/doclib/ytra2kmaakh9ehvptskwgdj9wyy7t2d1>, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).

¹¹⁸ *Ibid.*

	meru (per mero administracijoje dirbančią žmoną) ¹¹⁵						
Marius Skardžius	Ryšys su Tėvynės Sąjunga - Lietuvos krikščioniais demokratais ¹¹⁹	Dalyvavo (savivaldybių tarybų rinkimai) ¹²⁰	N/A	neaktualu	neaktualu	neaktualu	nuo 2022 m.
Biržų „Atžalyno“ pagrindinė mokykla (Biržai 2)							
Vaidotas Butkevičius	Ryšys su Lietuvos valstiečių liaudininkų sąjunga ¹²¹	Dalyvavo (savivaldybių tarybų rinkimai ¹²² ir Europos Parlamento rinkimai) ¹²³	N/A	Labai gerai (2019 m.) ¹²⁴	Yra ¹²⁵	Yra ¹²⁶	nuo 2009 m.
Vilniaus r. Bezdonių „Saulėtekio“ pagrindinė mokykla (Vilniaus rajonas 1)							
Algimantas Baranauskas	Ryšys su Lietuvos valstiečių	Dalyvavo (savivaldybių tarybų	N/A	Gerai (2019 m.) ¹²⁹	N/A	Yra ¹³⁰	nuo 2015 m.

¹¹⁵ BNS, „Skandalas Biržuose: Buvęs gimnazijos direktorius pamalonintas solidžia išmoka – politikai kalba apie moralės stoką“, bns.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://sc.bns.lt/view/item/398391>.

¹¹⁹ 2011 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/409_lt/Kandidatai/Kandidatas57920/Kandidato57920Anketa.html.

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ 2009 m. rinkimai į Europos Parlamentą, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/404_lt/Kandidatai/Kandidatas25543/Kandidato25543Biografija.html.

¹²² 2007 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/3/Kandidatai/Kandidatas9482/Kandidato9482Anketa.html>.

¹²³ 2009 m. rinkimai į Europos Parlamentą, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/404_lt/Kandidatai/Kandidatas25543/Kandidato25543Biografija.html.

¹²⁴ Biržų „Atžalyno“ pagrindinė mokykla, „2019 Metų veiklos ataskaita“, Biržai, 2020, <https://www.atzalynas.birzai.lm.lt/apie-mokykl/892-direktoriaus-ataskaitos.html>, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).

¹²⁵ Stanislava Tijūnaitė, „Mokyklos vadovo Vaidoto Butkevičiaus pozicija: kas gerai – darbuotojų nuopelnas, o kas nepavyko – prisiimk sau...“, birzietis.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 10 d., <https://www.birzietis.lt/susitikimai/mokyklos-vadovo-vaidoto-butkeviciaus-pozicija-kas-gerai-darbuotoju-nuopelnas-o-kas>.

¹²⁶ Biržų „Atžalyno“ pagrindinė mokykla, „2019 Metų veiklos ataskaita“, Biržai, 2020, <https://www.atzalynas.birzai.lm.lt/apie-mokykl/892-direktoriaus-ataskaitos.html>, (žiūrėta 2024 m. vasario 10 d.).

¹²⁹ Vilniaus r. Bezdonių „Saulėtekio“ pagrindinė mokykla, „2019 Metų veiklos ataskaita“, Bezdony, 2020, <https://www.sauletekio.vilniausr.lm.lt/wp-content/uploads/2020/12/Veiklos-ataskaita-uz-2019-m.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 15 d.).

¹³⁰ *Ibid.*

	ir žaliųjų sąjunga ¹²⁷	rinkimai) ¹²⁸					
Vilniaus r. Avižienių gimnazija (Vilniaus rajonas 2)							
Valerija Orševska	Ryšys su Lietuvos lenkų rinkimų akcija ¹³¹	Dalyvavo (LR Seimo rinkimai ¹³² ir savivaldybių tarybų rinkimai ¹³³)	N/A	Gerai (2018 m.) ¹³⁴	N/A	N/A	2003-2021
Alicija Bilinska	Ryšys su Naująją sąjunga (socialliberalais) ¹³⁵	Dalyvavo (savivaldybių tarybų rinkimai) ¹³⁶	N/A	neaktualu	neaktualu	neaktualu	nuo 2021 m.
Mažeikių Gabijos gimnazija (Mažeikiai 1)							
Eduardas Vaičiulis	Ryšys su Lietuvos socialdemokratų partija ¹³⁷	Dalyvavo (savivaldybių tarybų rinkimai) ¹³⁸	N/A	Labai gerai (2022 m.) ¹³⁹	Yra ¹⁴⁰	Yra ¹⁴¹	nuo 2017 m.
Mažeikių Senamiesčio progimnazija (Mažeikiai 2)							
Virginijus Laureckis	N/A	N/A	N/A	Labai gerai (2022 m.) ¹⁴²	N/A	Yra ¹⁴³	nuo 2017 m.

¹²⁷ 2019 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., https://www.vrk.lt/2019-savivaldybiu-tarybu/rezultatai?srcUrl=/rinkimai/864/rnk1144/kandidatai/savKandidatasAnketa_rkndId-2402599.html.

¹²⁸ *Ibid.*

¹³¹ Lietuvos Respublikos Seimo rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/400_lt/Kandidatai/Kandidatas21867/Kandidato21867Biografija.html.

¹³² *Ibid.*

¹³³ 2007 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., <https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/3/Kandidatai/Kandidatas11262/Kandidato11262Anketa.html>.

¹³⁴ Vilniaus r. Avižienių gimnazija, „2018 Metų veiklos ataskaita“, Avižieniai, 2019.

¹³⁵ 2011 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/409_lt/Kandidatai/Kandidatas55383/Kandidato55383Anketa.html.

¹³⁶ *Ibid.*

¹³⁷ 2007 m. savivaldybių tarybų rinkimai, vrk.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., <https://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/rinkimai/3/Kandidatai/Kandidatas4554/Kandidato4554Anketa.html>.

¹³⁸ *Ibid.*

¹³⁹ Mažeikių Gabijos gimnazija, „2022 Metų veiklos ataskaita“, Mažeikiai, 2023, https://mzkgabija.lt/files/staff/vadovo_ataskaita.pdf, (žiūrėta 2024 m. vasario 15 d.).

¹⁴⁰ Edvardas Kubilius, „Už Vilniaus. Prestižinės Mažeikių gimnazijos vadovas apie pandemijos valdymą: atrodo, kad tie, kurie rašo taisykles, nėra buvę mokykloje,“ lrt.lt, žiūrėta 2024 m. vasario 15 d., <https://www.lrt.lt/mediateka/irasas/2000176930/uz-vilniaus-prestizines-mazeikiu-gimnazijos-vadovas-apie-pandemijos-valdyma-atrodo-kad-tie-kurie-raso-taisykles-nera-buve-mokykloje>.

¹⁴¹ Mažeikių Gabijos gimnazija, „2022 Metų veiklos ataskaita“, Mažeikiai, 2023, https://mzkgabija.lt/files/staff/vadovo_ataskaita.pdf, (žiūrėta 2024 m. vasario 15 d.).

¹⁴² Mažeikių Senamiesčio progimnazija, „2022 Metų veiklos ataskaita“, Mažeikiai, 2023, <https://www.senamiestismazeikiai.lt/attachments/article/15/2023.pdf>, (žiūrėta 2024 m. vasario 15 d.).

¹⁴³ *Ibid.*

SUMMARY

What Does Explain the Length of Terms of Heads of Organizations: Good Performance Results or Politicization? The Case of Lithuanian General Education Schools

There are at least two theoretical interpretations of what determines the duration of the head of any organization or institution, when the head is appointed according to a predetermined procedure for a fixed term, but without limiting the number of terms. Normative management theory states that the duration of the manager's tenure is determined by good or very good performance results in the organization. This can be revealed through the annual reports provided by managers and the results of their work evaluation, as well as through the degree of achievement of the institution's strategic goals. The theory of politicization states that the long duration of a leader's term of office depends on his direct membership in the party or other connections, indirectly establishing relations with political subjects. In such a case, it can be observed that when appointing a manager to a leadership position or extending his term of office, a case of success is more likely when the manager is connected in one way or another to a political party that has influence in a defined geographical space (e.g. municipality) than in the case where there are no connections.

Based on these two conflicting perspectives, this paper examines the reasons for the duration of the term of office of heads of general education schools in Lithuania. It has been noticed that some school heads are constantly re-elected for a new term and can lead the school even for several decades, while others end their work after the first five years (i.e. one term). In the presence of such two possible approaches explaining the duration of the term of office of the head and the observed dichotomy between the (non)turnover of school heads, there is a need to find out which reason better explains the duration of the headship of directors of general education schools in the case of Lithuania.

In a general sense, the topic of politicization is not new in the Lithuanian research field. However, there is still an unexamined topic in order to understand which of the two reasons examined in the study determines the duration of the terms of office of heads of Lithuanian general education schools, which is done in this master's thesis, thus supplementing the existing field of research not only about schools, but also about the organization in a general sense the reason for the duration of the leadership.

Thus, the aim of this work will be to investigate what explains the term of office of the heads of Lithuanian general education schools - whether it is the politicization of the heads or whether good performance results are shown.

The goal will be achieved by performing the following tasks:

- 1) Collect data on the heads of 12 Lithuanian general education schools, their possible connections with parties and evaluation of performance;

- 2) Conduct 6 exploratory interviews with an employee of the Ministry of Education, Science and Sports of the Republic of Lithuania, representatives of two different municipalities and three school principals;
- 3) Perform qualitative analysis of interview content;
- 4) Perform a qualitative comparative analysis using the bright set method in order to find out which of the reasons determines the duration of school principals' terms of office;
- 5) Provide insights into the reasons for the duration of the terms of office of heads of general education schools prevailing in Lithuania and provide recommendations for a more transparent assessment of school heads before appointing them to the position of head.

After summarizing the relations of cooperation between school leaders and politicians, it became clear that it is difficult to draw a rational boundary between the direct influence on school leaders (politicization) and healthy cooperation on both sides. After conducting the interview, it is understood that there is still a feeling of disagreement in the education community in Lithuania as to what should be considered good performance results. It is understood that each school and its context are different, so having the same criteria for a good evaluation is impossible. Furthermore, the evaluation system of the heads of general education schools still remains flawed. There is a lack of experts capable of formulating the year's operational tasks, and municipal education departments lack the competencies not only to properly advise school leaders, but also to evaluate them thoroughly.

The hypotheses of good performance are rejected and do not have essential significance for the continuation of the manager's term of office, because in this case, good performance is more reminiscent of paper factors, but not the real management situation, and all the other problems are related to this. Meanwhile, politicization is a strong enough factor, but it is most noticeable and active in smaller municipalities that are constantly re-elected by the same party, where there are generally no non-politicized school heads, and belonging to a party other than the majority in the municipality can lead to a shortened term of office.