**VILNIAUS UNIVERSITETAS**
**ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

**SIMONA PRANCKEVIČIENĖ**

**Magistro studijų baigiamasis darbas**

# ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VALDYMO TOBULINIMO PATIRTYS

Darbo vadovė: prof. dr. Renata Bilbokaitė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA**

***WARRANTY of Final Thesis***

| | |
|---|---|
| Vardas, pavardė<br>*Name, Surname* | **Simona Pranckevičienė** |
| Padalinys<br>*Faculty* | **Šiaulių akademija**<br>***Šiauliai Academy*** |
| Studijų programa<br>*Study Programme* | **Edukologija**<br>***Educology*** |
| Darbo pavadinimas<br>*Thesis topic* | ***Švietimo įstaigos valdymo tobulinimo patirtys***<br>***Experiences In Improving the Management of Educational Institutions*** |
| Darbo tipas<br>*Thesis type* | **Baigiamasis darbas**<br>***Final Thesis*** |

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Simona Pranckevičienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu** (*pažymėti*)

*I, Simona Pranckevičienė, by submitting this paper confirm (check)*

**Embargo laikotarpis**
***Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period*:

Simona Pranckevičienė. Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys. Magistro darbas.

Vadovė prof. dr. Renata Bilbokaitė; Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija.

Vadyba / Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“), II pakopa

Raktiniai žodžiai: švietimo įstaiga, mokykla, valdymas, tobulinimas. Šiauliai, 2025.

# SANTRAUKA

Šiame magistriniame darbe nagrinėjamos švietimo įstaigų tobulinimo patirtys, siekiant suprasti, kaip įvairios švietimo reformos ir pokyčiai bei jų strategijos gali pagerinti švietimo įstaigos valdymą, mokymo(si) kokybę, kokios priemonės yra reikalingos valdymo tobulinimui. Pagrindinis dėmesys skiriamas lyderystei, mokytojų ar darbuotojų profesiniui tobulėjimui, valdymo priemonių naudojimui bei švietimo įstaigos bendruomenės įtraukimui į sprendimų priėmimo procesus. Analizuojamas vadovo lyderystės poveikis švietimo įstaigos kultūrai, strateginiams sprendimams ir tvariai švietimo įstaigos raidai. Nors mokslinėje literatūroje analizuojami švietimo įstaigos valdymo procesai, tačiau mokslinių darbų apie patirtis stinga, todėl šiuo darbu yra siekiama analizuoti įvairių švietimo įstaigų tobulinimo patirtis, kokias priemones vadovai pasitelkia valdymo procese. Metodologinėje darbo dalyje pateikta empirinio tyrimo metodologija: tyrimo dizainas, kuriame aprašomos teorinės nuostatos, tyrimo metodas (pusiau struktūruotas interviu), kokybinio tyrimo imtis, strategija, informantų charakteristika tyrimo organizavimas ir etika. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad sėkmingam švietimo įstaigų tobulinimui būtina lyderystė, strateginis planavimas, refleksijos skatinimas, bendradarbiavimo kultūra ir nuolatinis mokymasis bei tobulėjimas. **Formuluojama problema** - kokios švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys yra veiksmingos, kaip jos galėtų prisidėti prie valdymo efektyvumo gerinimo?

**Darbo objektas**: švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys.

**Darbo tikslas**: atskleisti švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis švietimo įstaigose.

**Darbo uždaviniai**:

1. Teoriškai išnagrinėti švietimo vadovo vaidmens, jo lyderystės ir paties valdymo proceso svarbą švietimo organizacijų valdymo kontekste.
2. Ištirti švietimo įstaigos valdymo tobulinimo patirtis, analizuojant informantų nuomones ir pasiūlymus dėl valdymo tobulinimo veiksmingumo.

Tyrimo rezultatai parodė, kad švietimo įstaigos vadovas atlieka esminį vaidmenį užtikrinant veiksmingą valdymą, grįstą lyderyste, strateginiu planavimu, bendradarbiavimu nuosekliu, vertybiniu augimu. Sėkmingas valdymas priklauso nuo lyderio gebėjimų įgalinti bendruomenę, paskirstyti atsakomybes, skatinti reflektyvią praktiką švietimo įstaigoje.

**Raktiniai žodžiai**: švietimo įstaiga, mokykla, valdymas, tobulinimas.

Simona Pranckevičienė. Experiences In Improving the Management of Educational Institutions. Master's thesis.
Supervisor: Prof. Renata Bilbokaitė; Vilnius University, Šiauliai Academy.
Management / Management (for educators, NextGenerationEU), Level II
Keywords: educational institution, school, management, improvement. Šiauliai, 2025.

## SUMMARY

This master's thesis examines experiences in improving educational institutions in order to understand how various educational reforms and changes and their strategies can improve the management of educational institutions and the quality of teaching and learning, and what measures are needed to improve management. The main focus is on leadership, the professional development of teachers and staff, the use of management tools, and the involvement of the educational institution community in decision-making processes. The impact of leadership on the culture of educational institutions, strategic decisions, and the sustainable development of educational institutions is analyzed. Although the management processes of educational institutions are analyzed in scientific literature, there is a lack of scientific work on experience, so this work aims to analyze the experience of various educational institutions in improving themselves and the measures that managers use in the management process. The methodological part of the paper presents the empirical research methodology: research design, which describes the theoretical framework, research method (semi-structured interviews), qualitative research sample, strategy, informant characteristics, research organization, and ethics. The results of the study reveal that successful improvement of educational institutions requires leadership, strategic planning, the promotion of reflection, a culture of cooperation, and continuous learning and improvement. **Problem statement**: What experiences in improving the management of educational institutions are effective and how could they contribute to improving management efficiency? **Subject of the work**: experiences in improving the management of educational institutions. **Objective of the work**: to reveal experiences in improving the management of educational institutions. **Tasks of the work**: 1. To theoretically examine the role of the head of an educational institution, their leadership, and the importance of the management process itself in the context of managing educational organizations. 2. To investigate experiences in improving the management of educational institutions by analyzing the opinions and suggestions of informants on the effectiveness of management improvement. The results of the study showed that the head of an educational institution plays an essential role in ensuring effective management based on leadership, strategic planning, cooperation, consistency, and value growth. **Keywords**: educational institution, school, management, improvement.

# TURINYS

ĮVADAS ..... 2
1. VADOVO VAIDMUO VALDYMO PROCESE ..... 8
1.1. Vadovo vaidmuo, kompetencijos, kvalifikacija ir funkcijos švietimo įstaigoje ..... 8
1.2.Vadovavimo stilių raiška ..... 12
1.3.Vizijos svarba švietimo įstaigos valdyme ..... 14
1.4. Organizacijos valdymo sąvoka ir valdymo svarba ..... 16
1.5. Lyderystės įtaka švietimo valdymui ..... 20
2. TYRIMO METODOLOGIJA ..... 24
2.1. Tyrimo dizainas ..... 24
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas ..... 25
2.3. Tyrimo instrumentai ..... 28
2.4. Tyrimo imtis ir charakteristika ..... 30
2.5. Tyrimo etika ..... 31
3. TYRIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VALDYMO TOBULINIMO PATIRTYS REZULTATAI ..... 33
3.1. Švietimo įstaigos valdymo tobulinimo proceso samprata ..... 33
3.2. Vadovų praktinės patirtys tobulinant švietimo įstaigos valdymo procesą ..... 36
3.3. Švietimo įstaigos valdymo proceso tobulinimo (ne)sėkmės ..... 38
3.4. Visuomenės ir švietimo pokyčiai, kurie veikia švietimo įstaigos valdymą ..... 40
3.5. Švietimo įstaigos tobulinimo priemonės ..... 43
3.6. Vadovo kompetencijos ar savybės, reikalingos sėkmingam švietimo įstaigų valdymo tobulinimui ..... 46
3.7. Lyderystės poveikis švietimo įstaigos valdymui ..... 48
3.8. Švietimo įstaigos valdymo iššūkiai ir jų raiška švietimo įstaigoje ..... 52
DISKUSIJA ..... 57
IŠVADOS ..... 59
REKOMENDACIJOS ..... 60
LITERATŪROS SĄRAŠAS ..... 61
PRIEDAI ..... 71

# LENTELIŲ SĄRAŠAS

**1 lentelė.** Tyrimo dalyvių charakteristika. ....31
**2 lentelė.** Valdymo tobulinimo proceso apsektai tyrimo dalyvių požiūriu. ....33
**3 lentelė.** Vadovų patirtys. ....36
**4 lentelė.** Valdymo proceso tobulinimo (ne)sėkmių veiksniai. ....38
**5 lentelė.** Pokyčiai. ....40
**6 lentelė.** Priemonės. ....43
**7 lentelė.** Vadovo kompetencijos ar savybės. ....46
**8 lentelė.** Lyderystės poveikis. ....48
**9 lentelė.** Iššūkiai. ....52

# PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

**1 pav**. Švietimo įstaigos vadovo funkcijos (pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991-06-25, nauja redakcija 2011-03-17, aktuali redakcija nuo 2025-01-01 iki 2025-12-31).....9
**2 pav.** Vadovų kvalifikacijos tobulinimas (pagal Cibulską, 2012).....11
**3 pav.** Tuckmano komandos raidos modelis (pagal autorių).....13
**4 pav.** Lyderystės sąvokos aspektų apibrėžtis pagal (Andrin ir kt.,2023;Antonopoulou ir kt.,2021;Kilag ir kt., 2023;Atasoy ir kt.,2020;Siti ir kt., 2023;Larrson ir kt., 2023;Pont,2020).....21
**5 pav.** Tyrimo dizainas, tema - „Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys“ .....25

# ŽODYNAS

| Sąvoka | Paaiškinimas |
|---|---|
| Mokykla | Įstaiga, kurios pagrindinė veikla – formalusis arba (ir)neformalusis švietimas. (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas ( Žin.,1991, Nr. 23- 593; 2003, Nr. 63-2853; 2004, Nr. 120-4437; 2007, Nr. 43-1628; 2009, Nr. 89-3802, Nr. 93.-3975;2010,Nr.15-701). |
| Švietimo įstaiga | Mokykla, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikianti įstaiga, kurios pagrindinė veikla – švietimo darbas ar (ir) švietimo pagalba. (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas ( Žin.,1991, Nr. 23- 593; 2003, Nr. 63-2853; 2004, Nr. 120-4437; 2007, Nr. 43-1628; 2009, Nr. 89-3802, Nr. 93.-3975;2010,Nr.15-701). |
| Valdymas | Procesas, kuriame vadovas veikia sąmoningai planuodamas ir organizuodamas, vadovaudamas ir kontroliuodamas siekia kokybiškų tikslų realizavimo (Mečkauskienė, 2008, 15 p.). |
| Lyderystė | Lyderystė - galimybė ir iššūkis realizuotis save, todėl lyderystė pripažįstama svarbia ne tik organizacijų valdyme, bet visuose lygiuose, kur pageidaujamas bendrų vertybių ir tikslų tapatumas su asmeniniais (Šilingienė, 2011). |
| Vadovavimas | Veikla, kai siekiant pageidaujamų tikslų veikiama asmenų individuali ir grupės elgsena (Šimanskienė ir Župerkienė, 2014). |
| Tobulinimas | Tobulinimas rodo į iš išorės kylantį veikimą, nukreiptą į ko nors gerinimą, taisymą, trūkumų šalinimą ir pan. (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2021). |

# ĮVADAS

**Temos pristatymas ir jos aktualumas**. Švietimas laikomas viena iš prioritetinių valstybės veiklos sričių, nuo kurios priklauso valstybės pažanga, gyventojų išsilavinimas ir kompetencijos, socialinė įtrauktis ir kiti svarbūs visuomenės elementai. Lietuvos švietimo sistema pastaraisiais metais susiduria su dideliais iššūkiais, kurie skatina iš naujo persvarstyti švietimo įstaigų valdymą, plėtoti lyderystę, kuri tapo viena iš svarbiausių švietimo politikos sričių, nes Lietuvoje vis daugiau kalbama bei rašoma apie švietimo sistemos tobulinimą, pertvarkymą. Valstybė siekia įsitvirtinti tarptautinėse erdvėse, mokantis bendradarbiauti ir išlikti konkurencinga šiandieniniame globaliame pasaulyje.

Šiuolaikinė švietimo sistema susiduria su vis sudėtingesniais iššūkiais – globalizacija, socialiniais ir technologiniais pokyčiais, taip pat kintančiais visuomenės lūkesčiais bei didėjančiu ugdymo kokybės poreikiu. Šiame kontekste ypatingą vietą užima švietimo įstaigų valdymas – ne tik kaip administracinė funkcija, bet kaip ir strateginis procesas, kuris efektyviai organizuoja įstaigos veiklą, užtikrina ugdymo kokybę, skatina visos bendruomenės įsitraukimą. Kokybiškas ir visiems prieinamas švietimas gali sudaryti sąlygas bei prielaidas kiekvienam individui ugdyti savo gebėjimus, formuoti stiprią kultūrinę Lietuvos tapatybę, taip pat atrasti gyvenimo kelią, kuris gali atitikti jo galimybes bei interesus, gyventi prasmingą gyvenimą visais asmenybės raidos etapais („Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2050“, 2024). Vadovauti dabartinei švietimo įstaigai gali vadovai, kurie ieško būdų, kaip galima keisti mokyklos valdymą, taip pat gebantys valdyti kaitos procesus bei nuolat tobulinantys vadybinius gebėjimus, galintys būti vadovais lyderiais (Dinapienė, 2020).

Mokykla - tai organizacija kintančiame ir sudėtingame socialiniame kontekste, ribotais ištekliais ir apimanti daugybę suinteresuotųjų šalių, tokių kaip švietimo institucijos, mokyklų administratoriai, mokytojai, mokiniai, tėvai, mokesčių mokėtojai, pedagogai ir visuomenė (Cheng, 2023). Sėkminga šiuolaikinė mokykla turi būti veiksmingai valdoma, sisteminis požiūris į mokyklos vadybą yra vienas iš veiksmingos XXI a. švietimo įstaigos reikalavimų (Storey, 2016; McCrey ir kt., 2014). Valdymas siejamas su stabilumo ir tvarkos mokykloje užtikrinimu, veiksmingu vadovavimo, kontrolės, planavimo bei organizavimo funkcijų vykdymu, tuo tarpu lyderystė siejama su socialiniu kontekstu, mokyklos pokyčių užtikrinimo, perspektyvos ir vizijos numatymo, atsakomybės paskirstymo procesais, mokyklos vadovo, lyderio kompetencija (Cibulskas ir kt., 2011). Pasak Braslauskienės ir Norvilienės (2021), vienas iš kokybiškų bei rezultatyvių veiklos faktorių yra efektyvus administravimas, bet pabrėžiama ir vadybos svarba, kuri gali suteikti kompetencijas numatyti įstaigos strategines veiklos kryptis,

plėtrą, planuoti, organizuoti, vadovauti ir kontroliuoti visos įstaigos veiklą, siekiant numatytų tikslų. Švietimo įstaigos valdymas gali užtikrinti teikiamų švietimo paslaugų efektyvumą bei kokybiškumą.

Švietimo įstaigų vadovai šiuo metu turi ne tik reaguoti į pokyčius tinkamai, bet ir veikti, kaip lyderiai, kurie geba telkti komandą, inicijuoti pokyčius bei kurti palankią ugdymo aplinką mokinio augimui. Todėl aktualu analizuoti ir įvertinti švietimo įstaigų vadovų valdymo tobulinimo patirtis, kurios leidžia identifikuoti sėkmingos praktikos pavyzdžius, išryškinti iššūkius bei pasiūlyti rekomendacijas efektyvesniam valdymui. Kaip teigia Želvys ir kt. (2018), efektyvi švietimo sistema geba išugdyti visapusišką asmenybę bei sukurti darnią, demokratinėmis ir humanistinėmis vertybėmis besivadovaujančią visuomenę. Pasak Atkočiūnienės ir kt. (2019), mokslinėje literatūroje plačiai sutariama, kad lyderystė – esminis veiksnys, kuris lemia organizacijų ar įstaigų augimą bei sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, nes XXI amžiaus lyderio vaidmuo yra ypatingas, nuolat turime atsižvelgti į kintančius visuomeninius ir technologinius kontekstus. Svarbu atkreipti dėmesį, jog šiuo metu akcentuojama epochų kaita bei ketvirtoji pramonės revoliucija (Pramonė 4.0), kuri reikalauja organizacijų prisitaikyti, bet ir strategiškai planuoti pažangą bei konkurencingumą. Kadangi švietimo sistemos visame pasaulyje susiduria su XXI a. iššūkiais, į lyderystę orientuotų paradigmų mokyklose supratimas ir įsisavinimas tampa būtinybe siekiant skatinti holistinį ir novatorišką požiūrį į švietimą (Andrin ir kt., 2023). Kaip teigia Šteinienė ir Stanikūnienė (2021), ypač svarbu tyrinėti lyderystę šiandienos organizacijų vadovų veikloje, nes švietimo srityje vyksta nuolatiniai pokyčiai ir iššūkiai, kurie tampa vadovo darbo elementais kasdien.

Šiame kontekste yra svarbi geros mokyklos koncepcija, kuri parengta dėl šalies mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės lygį, parodyti mokyklai veiklos kryptį. Kaip teigiama geros mokyklos koncepcijoje, paskirtis būti šiuolaikinės mokyklos raidos orientyru, kuris nurodo, kokie mokyklos bruožai yra vertingi ir pageidaujami šalies mastu, taip pat paskatinti įstaigų bendruomenės kūrybiškumą bei tobulinimo iniciatyvas (Geros mokyklos koncepcija, 2015). Švietimo įstaigų vadovai kuria savo švietimo įstaigų tobulinimo strategijas, todėl šis tyrimas yra aktualus ne tik vadovams, bet ir visai įstaigos bendruomenei.

Švietimo įstaigų vadovų veikla, valdymo tobulinimo patirtys – reikšmingas tyrimo objektas, kadangi švietimo įstaigų vadovai, pavaduotojai atlieka esminį vaidmenį, kuris užtikrina švietimo įstaigos veiklos kokybę, sklandų pokyčių įgyvendinimą, ugdymo rezultatų gerinimą. Analizuojant jų valdymo tobulinimo patirtis galima atskleisti sėkmingas praktikas, įvardyti dažniausiai pasitaikančius iššūkius bei jų sprendimų būdus. Ši analizė leistų tobulinti kitoms švietimo įstaigoms valdymo procesus, o taip pat galima aptikti pažangios vadybos strategijų apraiškų, kurios naudingos visai švietimo bendruomenei.

**Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas**. Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo tema yra plačiai nagrinėjama tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu lygmeniu, atsižvelgiant į besikeičiančius švietimo politikos prioritetus, globalizacijos iššūkius ir sparčiai besikeičiančios visuomenės poreikius. Tyrimai rodo, kad sėkmingas švietimo įstaigų valdymas tiesiogiai susijęs su mokinių pasiekimais, mokyklos kultūra bei mokytojų profesiniu tobulėjimu (Pont, 2020). Kaip teigia Želvys (2003), strateginis planavimas švietimo įstaigose nėra vienkartinis veiksmas, bet nuolat besitęsiantis procesas, apimantis iššūkių analizę, ilgalaikių tikslų formulavimą ir kryptingų veiksmų planavimą. Strateginio valdymo svarba taip pat pabrėžiama tarptautinėse rekomendacijose, kurios akcentuoja, kad vadovai turi ne tik administruoti, bet ir veikti kaip pokyčių lyderiai (Fullan, 2020).

Tačiau švietimo įstaigų valdymo tobulinimo praktikos dažnai skiriasi priklausomai nuo nacionalinio konteksto, mokyklų dydžio, jų kultūrinės aplinkos bei vietos bendruomenių poreikių (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2018). Pavyzdžiui, Lietuvoje, kaip teigia Gumuliauskienė ir Gricienė (2010), mokyklų vadovai susiduria su tokiomis problemomis kaip riboti finansiniai ištekliai, didėjantys administraciniai reikalavimai ir žmogiškųjų išteklių trūkumas. Tuo tarpu tarptautiniu mastu, kaip pastebi Marzano ir kt. (2011), lyderystės kokybė švietimo įstaigose tiesiogiai siejama su organizacijos kultūros kūrimu, darbuotojų įsitraukimu ir ilgalaikių strateginių tikslų siekimu.

Nors šie tyrimai plačiai nagrinėja švietimo įstaigų valdymo iššūkius, vis dar trūksta empirinių tyrimų, kurie atskleistų konkrečias valdymo tobulinimo praktikas ir vadovų patirtis skirtinguose kontekstuose. Lietuvoje atlikti tyrimai dažniausiai orientuojasi į švietimo kokybės, ugdymo pasiekimų ir mokyklų vadovų vaidmens analizę, tačiau mažiau dėmesio skiriama praktiniams valdymo tobulinimo aspektams, tokiems kaip vadovavimo strategijų adaptavimas, personalo įtraukimas ir organizacinės kultūros stiprinimas (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2018; Mečkauskienė, 2008). Kaip teigia Survutaitė (2012), švietimo įstaigose yra vykdomas švietimo kokybės tobulinimas, stebėsena, tyrimai, mokyklų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas, taip pat mokyklų vadovų ir mokytojų atestacija, mokinių mokymosi pasiekimų pažangos vertinimas.

Šis tyrimas prisideda prie švietimo vadybos mokslo tobulinimo, gilindamasis į švietimo įstaigų vadovų patirtis, susijusias su valdymo tobulinimu bei siekdamas identifikuoti veiksmingus metodus, kuriais vadovai gali stiprinti bei tobulinti švietimo įstaigų veiklą. Tyrimo naujumas taip pat pasireiškia tuo, kad bus analizuojama, kaip švietimo įstaigų vadovai supranta ir įgyvendina strateginį planavimą, kokie iššūkiai jiems kyla ir kokių pokyčių jie siekia, atsižvelgiant į besikeičiančias švietimo tendencijas. Be to, tyrimas remiasi konstruktyvizmo teoriniu pagrindu, kuris pabrėžia mokymosi ir tobulėjimo svarbą organizacijose, skatindamas refleksiją ir nuolatinį patirties pritaikymą praktikoje (Adomaitienė ir Zubrickienė, 2019). Toks požiūris leidžia geriau

suprasti, kaip vadovai interpretuoja savo vaidmenis, ir kaip jie prisitaiko prie švietimo sistemos kaitos, taip sukurdami naujas, efektyvias valdymo praktikas, kurios atitinka šiuolaikinių mokyklų poreikius.

Apibendrinus analizuotus dviejų dešimtmečių mokslinius tyrimus, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje tyrėjai atkreipia dėmesį į švietimo įstaigos valdymo tobulinimo sritis:

- Švietimo įstaigos valdymo sampratos klausimai nagrinėti: Mečkauskienė, 2010; Želvys, 2003; Cibulskas ir Žydžiūnaitė ir kt.; Valuckienė ir kt., 2015; Andrin ir kt., 2022; Jakaitienė ir kt., 2022; Želvys, 1999; Jucevičius ir kt., 2003;
- Švietimo organizacijų valdymas ir patirtys nagrinėti: Kilag ir kt..2023, Kolomosari ir kt., 2020; Dinapienė, 2020; Cibulskas, 2012; Padgurskytė ir Malinauskienė, 2020.
- Švietimo įstaigos lyderystės temos nagrinėtos: Larsson ir kt., 2023; Nadeem, 2023; Leithwood ir kt., 2020; Pont, 2020; Siti ir kt., 2023; Virgana ir Suradika, 2022; Griffin, 2011; Lambert, 2011; Marzano ir kt., 2011; Staškevičius ir Miniotaitė, 2019; Andrin ir kt.,2023 ;Antonopoulou ir kt.,2021; Kilag ir kt., 2023; Atasoy ir kt., 2020; Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012; Šteinienė ir Stanikūnienė, 2021.

**Problemos apibūdinimas, probleminis klausimas.** Švietimo įstaigų valdymas yra sudėtingas ir nuolat besikeičiantis procesas, kuriame svarbią vietą užima administracija, pedagogai, mokiniai, tėvai bei vietos bendruomenė. Lietuvos švietimo sistemoje yra vykdomos įvairios reformos, pavyzdžiui, atnaujintų bendrojo ugdymo programų diegimas, egzaminų tvarka, įvairūs tobulinimo procesai, tad kyla iššūkių dėl švietimo įstaigų valdymo efektyvumo ar jų našumo, inovatyvių metodų taikymo ir valdymo struktūrų pritaikymo šiuolaikiniams visuomenės poreikiams. Švietimo įstaigos gali efektyviau įgyvendinti valdymo tobulinimo strategijas, kokie valdymo modeliai yra veiksmingi, kokią įtaką daro visos švietimo bendruomenės gerovei. Dėl šios priežasties būtina išanalizuoti įvairias švietimo įstaigų tobulinimo patirtis, siekiant nustatyti efektyvias valdymo praktikas bei pritaikymo galimybes kitose švietimo įstaigose. Nors mokslinėje literatūroje yra analizuojamas švietimo įstaigų valdymas, bet apie patirčių sklaidą švietimo įstaigose nėra daug, vos keletas.

**Tyrimo problema**. Kokios švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys yra veiksmingos, kaip jos galėtų prisidėti prie valdymo efektyvumo gerinimo?

**Tyrimo objektas**: švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys.

**Tyrimo tikslas:** atskleisti švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis švietimo įstaigose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Teoriškai išnagrinėti švietimo vadovo vaidmens, jo lyderystės ir paties valdymo proceso svarbą švietimo organizacijų valdymo kontekste.

2. Ištirti švietimo įstaigos valdymo tobulinimo patirtis, analizuojant informantų nuomones ir pasiūlymus dėl valdymo tobulinimo veiksmingumo.

**Tyrimo metodologija.**

Išanalizavus tyrimo mokslinę literatūrą ir pagrindinius švietimo politikos dokumentus, paaiškėjo, kad švietimo įstaigų vadovai valdymo tobulinimą grindžia įtraukiančiojo vadovavimo, komandinių sprendimų, lyderystės, aiškių tikslų bei grįžtamojo ryšio svarba. Pastebėta, kad tarptautiniu lygmeniu švietimo įstaigų valdymo tema plačiai nagrinėjama, o Lietuvoje tokių tyrimų trūksta, kurie atskleistų vadovų patirtis bei rekomendacijų, ką reikėtų taikyti valdymo procesuose.

Šis atliktas tyrimas leidžia atskleisti švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis, kokios yra esminės vadovų prielaidos veiksmingam valdymui. Darbo tyrimas buvo grindžiamas socialinio *konstruktyvizmo* teorija (Vygotsky, 1978).

Tyrime dalyvavo 17 švietimo įstaigų vadovų, pavaduotojų ugdymui, kurie buvo atrinkti tikslinės atrankos būdu. Interviu vyko gyvai arba nuotoliniu būdu, jų trukmė siekė nuo 15 min. iki 30 min. Duomenys buvo transkribuojami ir analizuojami taikant teminę analizę, buvo išskiriamos pasikartojančios temos.

**Tyrimo metodai**. Tyrime buvo taikomi teoriniai ir empiriniai metodai, kurie leido išanalizuoti švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis.

1. Teorinis metodas. Atliekama mokslinės, metodinių rekomendacijų literatūros ir Lietuvos švietimo politikos dokumentų analizė.
2. Empirinis metodas. Kokybinis tyrimas, kuris buvo sudarytas paties autoriaus sudarytu klausimynu, vadovaujantis šių autorių mokslinėmis įžvalgomis: Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012), Sisouvong ir Pasanchay (2024), Buffone (2021), Mečkauskienė (2008), Želvys ir kt. (2022), Pont (2020), Darwis ir kt. (2023), Karčiauskas, (2023). Kokybinio tyrimo metu buvo pateiktas pusiau struktūruotas interviu informantams. Klausimyną sudarė du blokai: pirmasis – informanto charakteristika (lytis, amžius, ugdymo lygis, vadybinis stažas), antrasis – teminiai klausimai. Anketą sudarė 14 klausimų. Šio metodo tikslas – atskleisti švietimo įstaigų vadovų valdymo tobulinimo patirtis, iššūkius, su kuriais susiduria nuolat.

**Tyrimo imtis ir atranka**. Tyrime dalyvavo 17 dalyvių, 9 vadovai ir 8 pavaduotojai ugdymui. Jų amžiaus imtis nuo 31 iki virš 60 metų. Tyrimo informantai buvo atrenkami pagal tikslinę grupę (ang. *purposive sampling*), nes turėjo atitikti šiuos reikalavimus: būti švietimo įstaigos vadovu arba pavaduotoju ugdymui, turėti ne mažesnį kaip vienerių metų vadovaujamo darbo patirtį.

**Tyrimo etapai ir organizavimas**. Tyrimas vykdomas šiais etapais:

1. Teorinė analizė. Atliekama Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė. Apibrėžiamos pagrindinės tyrimo sąvokos, išnagrinėti valdymo tobulinimo aspektus, lyderystę, vadovo vaidmenį.
2. Planavimas. Rengiamas tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas, kuris buvo sudarytas pagal nagrinėtą literatūrą. Nustatoma tyrimo informantų imtis, atrankos kriterijai. Parengiami etinio sutikimo dokumentai informantams.
3. Empirinių duomenų rinkimas. Atliekami pusiau struktūruoti interviu su tyrimo dalyviais, t. y. vadovais ir pavaduotojais ugdymui, kurie turi valdymo bei vadovavimo patirties švietimo įstaigose. Interviu vykdomi gyvai arba nuotoliniu būdu, tai priklausė nuo informantų pasirinkimo ir galimybių. Pokalbiai įrašomi ir transkribuojami darbo tyrimo analizei.
4. Duomenų analizė. Pagal gautus tyrimo duomenis, t. y. anketas, atliekama kokybinė analizė. Tyrime nustatomos pasikartojančios kategorijos ir subkategorijos, tai patvirtinantys informantų teiginiai. Pagal gautus duomenų rezultatus formuluojamos tyrimo išvados apie švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis.
5. Išvados ir rekomendacijos. Tyrimo rezultatai yra apibendrinami, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

**Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas.** Išanalizavus lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, darbe buvo atskleistas vadovo vaidmuo, funkcijos bei kompetencijos valdymo procese. Lyderystė taip pat tampa pagrindu sėkmingai švietimo įstaigos veiklai tobulinti, taip pat suteikia pagrindą tolimesniems tyrimams ir praktinei švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirčių sklaidai.

**Tyrimo rezultatų paktinis reikšmingumas.** Išanalizuotos vadovų patirtys gali pati pavyzdžiu kitoms švietimo įstaigoms ir jų vadovams, nes galima parodyti, kokie sprendimai, taikytos strategijos pasiteisino. Tokia patirčių sklaida skatina nuolatinį mokymąsi ir dalijimąsi geriausia praktika švietimo bendruomenėje, nes švietimo sistema kinta, tobulėja ir sprendžia problemas bei priima iššūkius.

**Darbo struktūra**: viršelis, santrauka lietuvių ir anglų kalba, lentelių sąrašas, paveikslų sąrašas, žodynas, turinys, įvadas, teorinė dalis. Magistrinį darbą sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje aprašomas: vadovo vaidmuo, kompetencijos ir funkcijos švietimo įstaigoje; vadovavimo stilių raiška; vizijos svarba švietimo įstaigos valdyme; valdymo sąvokos samprata švietimo vadyboje; švietimo įstaigos valdymo modeliai; valdymo tobulinimo svarba ir praktikos; lyderystės įtaka švietimo valdymui; pokyčių, inovacijų valdymas švietimo įstaigose; iššūkių bei problemų valdymas švietimo įstaigoje. Antrame skyriuje aprašoma tyrimo „Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys“ metodologija/metodika: tyrimo dizainas, tyrimo metodai, tyrimo

organizavimas ir etika. Trečiame skyriuje pateikiamas tyrimo: „Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys“ rezultatų apibendrinimas t. y. tiriamoji dalis. Darbe pateikiama 10 lentelių, 5 paveikslai. Darbo apimtis be priedų – 77 puslapiai.

# 1. VADOVO VAIDMUO VALDYMO PROCESE

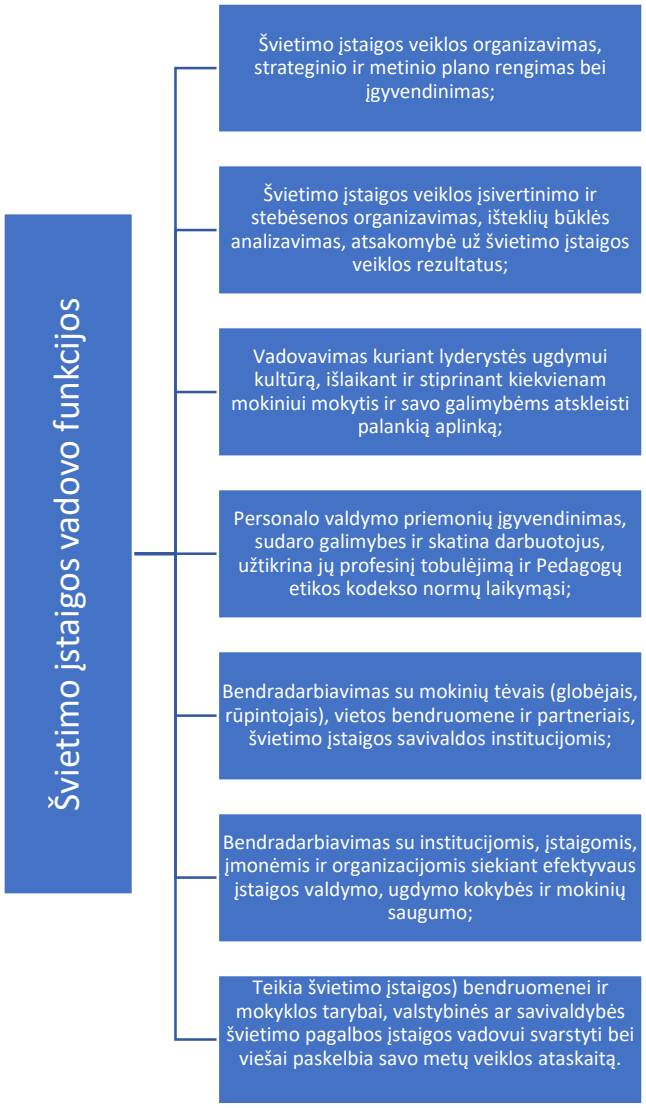
## 1.1.Vadovo vaidmuo, kompetencijos, kvalifikacija ir funkcijos švietimo įstaigoje

Švietimo įstatymas yra esminis ir pagrindinis švietimo politikos įgyvendinimo valstybėje dokumentas. Kaip teigiama švietimo įstatyme, švietimas yra prioritetinė visuomenės raidos sritis. Šis dokumentas nustato švietimo sistemos struktūrą, veikimo principus bei švietimo dalyvių – mokinių, tėvų, administracijos – teises ir pareigas, atsakomybes, sudarydamas teisinį pagrindą kokybiškam ir visiems suteikiamam bei prieinamam ugdymui.

Mokyklos vadovo kompetencija yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių mokinių pasiekimus ir mokyklos veiklos efektyvumą. Kaip teigia Darwis ir kt. (2023), sėkminga mokyklos vadovybė pasižymi gebėjimu atlikti išteklių valdymą, užtikrinti veiksmingą komunikaciją tarp vadovybės, mokytojų ir mokinių bei aktyviai veikti, kai mokykloje reikia pokyčių. Šie vadovai ne tik rūpinasi patrauklios mokyklos aplinkos kūrimu, bet ir skatina intensyvų bendravimą tarp bendruomenės narių, kurdami pozityvią švietimo įstaigos kultūrą.

Švietimo įstaigos vadovas turi analizuoti mokyklos veiklos ir valdymo išteklių būklę, taip pat imtis iniciatyvos ir vykdyti įstaigos vidaus auditą, nes jis yra atsakingas už švietimo įstaigos veiklos rezultatus (Mečkauskienė, 2018). Svarbu paminėti, kad vadovas turi daug funkcijų, kurias gali apibrėžti įstaigos steigėjas. Švietimo įstaigos vadovas yra viena iš kertinių figūrų organizacijoje, o jo kompetencija daro reikšmingą poveikį mokyklos valdymo efektyvumui bei lyderystės vystymuisi mokyklos bendruomenėje (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2018). Mokyklos vadovas užima centrinę poziciją šalies švietimo įstaigose, kadangi jo veikla yra esminė užtikrinant ugdymo įstaigos veiklos efektyvumą, skatinant socialinę lygybę ir įtrauktį bei siekiant prasmingo mokymosi, asmeninio tobulėjimo ir sėkmingo ugdymo(si) proceso (Bairašauskienė, 2023).

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme yra numatytos pagrindinės vadovo funkcijos (1 pav.). Tai pagrindinis dokumentas pagal kurį vadovas atlieka savo funkcijas švietimo įstaigoje.




**1 pav**. Švietimo įstaigos vadovo funkcijos (pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991-06-25, nauja redakcija 2011-03-17, aktuali redakcija nuo 2025-01-01 iki 2025-12-31)

Vadovą galima apibrėžti kaip asmenį, kuris vienas arba su komanda, pavyzdžiui, mokyklos taryba, vadovauja mokyklai ir yra atsakingas už mokyklos administravimą ar valdymą (Pont, 2020). Švietimo problemos analizėje (2021, 1p.) teigiama, kad „vadovas turi sugebėti valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius mokyklos išteklius, parengti ir valdyti mokyklos tobulinimo planą, tačiau taip pat burti mokyklos bendruomenę, plėtoti partnerystę“ (Švietimo problemos analizė, 2021). TŪM rekomendacijose (2024) pažymima, kad, remiantis tarptautine patirtimi, mokyklos vadovui rekomenduojama integruoti vadybines ir lyderystės kompetencijas, sudarant sąlygas šių gebėjimų dermės užtikrinimui ir komandinio darbo stiprinimui.

Strateginis planavimas viena iš pagrindinių vadybos funkcijų. Kaip teigia Želvys (2003), planavimas tai ne vienkartinis veiksmas, bet besitęsiantis procesas, kurio metu atsižvelgiama į įstaigos pokyčius, planavimo etapais yra numatomos priemonės, kurios leis

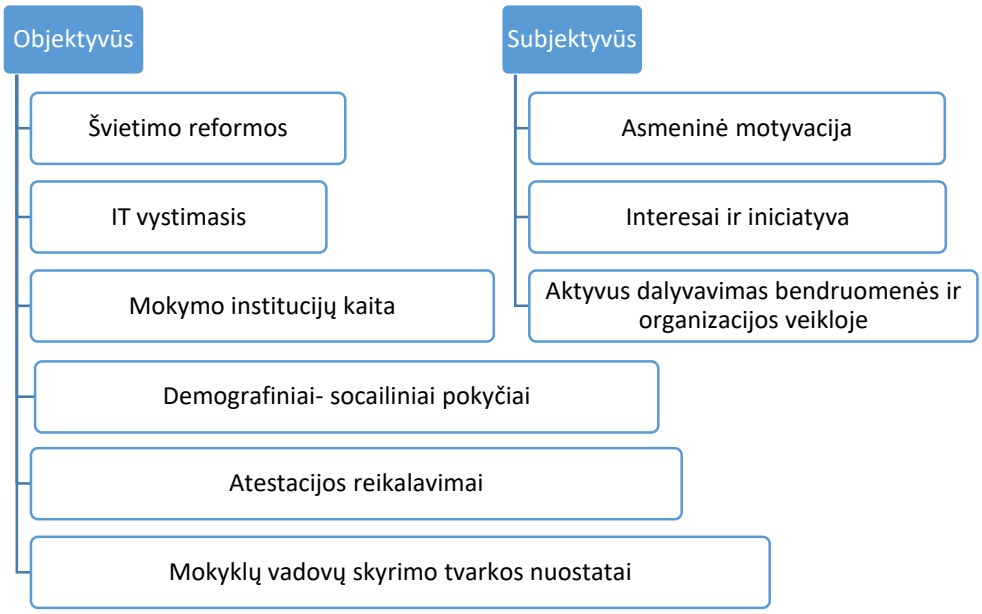
pasiekti numatytus tikslus. Strateginis planavimas suteikia mokykloms galimybę analizuoti sudėtingą aplinkos veiksnių poveikį, įvertinti jo pasekmes skirtingoms organizacijos sritims ir, remiantis šia analize, pagrįstai planuoti bei efektyviau įgyvendinti savo strateginius tikslus (Gumuliauskienė ir Gricienė, 2010).

Veiksmingam vadovavimui švietimo įstaigoje reikia įvairių įgūdžių, įskaitant strateginio planavimo (Andrin ir kt., 2023). Kilag ir kt. (2023) teigia, kad strateginis mokyklos tikslų suderinimas yra labai svarbus veiksmingam vadovavimui mokyklai. Tad vadovui svarbu turėti šiuos pagrindinius plano komponentus: įstaigos vizija; filosofija ir vertybės; misija; dabartinės situacijos analizė; strateginiai, operatyviniai bei taktiniai tikslai; veiklos planas (Želvys, 2003). Pasak Navickaitės (2007), mokyklos veiklos planavime yra svarbūs trys klausimai: „Kaip mums sekasi?“, „Iš kur mes tai žinome?“ ir „Ką darysime toliau?“. Pasak Gudaitės ir Laurinčiukienės (2010), planavimas apima ne tik plano sudarymą, bet ir nuoseklią, nuolatinę bei kryptingą veiklą. Iš planavimo dalies galime įžvelgti kitą svarbią valdymo dalį – veiklos stebėseną, kada galime stebėti švietimo įstaigos esamą padėtį, taip pat tokiu būdu yra skatinamas bei vystomas mokyklos bendruomenės komunikavimas. Švietimo įstaigos vadovas atsako ne tik už organizacijos vadybinius procesus, tokius kaip veiklos planavimas, organizavimas, koordinavimas ir kontrolė, bet taip pat už pozityvios darbo aplinkos kūrimą, nuolat besimokančios organizacijos skatinimą ir mokinių pasiekimų gerinimą (Padgurskytė, 2020). Mokyklų vadovai šiandien yra ne tokie kaip „asmenys, užimantys tradicinį direktoriaus kabinetą ar administracijos bloką, o labiau kaip „asmenys“, kurie, naudodamiesi įvairiomis diskursyvinėmis praktikomis ir atsakomybe, turi būti nuolat budrūs, kad reklamuotų savo mokyklą kuo pozityviausiu požiūriu, visuomenė galėtų ją stebėti ir mokykla būtų vertinama, kaip veikianti (Niesche, 2015 p.138).

Keturios vadovavimo funkcijos apibūdina direktorių praktiką mokykloje (Leithwood ir kt., 2006). Pirma, direktoriai skatina bei didina mokyklos išteklius, kad būtų įgyvendinta norima vizija, misija ir tikslai (Murphy ir Torre, 2015). Antra, vadovai vadovauja mokymo ir mokymosi mokytojams vadovaujančioms mokymo programoms, o tai skatina veiksmingą mokymo praktiką ir pabrėžia holistinį mokinių tobulėjimą (Hitt ir Tucker, 2016). Trečia, direktoriai palengvina mokytojų profesinį tobulėjimą, remdamiesi stipriosiomis savybėmis ir poreikiais, kurie ugdo mokytojo atsakomybę už profesinį tobulėjimą, ir ugdo mokytojų profesinio mokymosi bendruomenes (Murphy, 2015; Opfer and Pedder, 2011). Galiausiai, direktoriai įgalina mokytojus, skatindami sprendimų priėmimo procesus bendradarbiaujant, pavyzdžiui, peržiūrėdami valdymo praktiką ir prisidėdami prie mokyklos tobulinimo. Neseniai Leithwood ir kt. (2020) nurodė, kad šios keturios lyderystės praktikos apibūdina šiuolaikines lyderystės praktikas. *Leadership for Learning* siejasi su vadybiniais gebėjimais, tačiau skirtingai nuo senųjų koncepcijų neapsiriboja tik mokyklos vadovybe (Tulowitzki ir Pietsch, 2020).

Anot Porsch ir Gräsel (2022), mokyklos valdymas apima pastangas užtikrinti mokymo kokybę, nuolatinį personalo tobulinimą ir mokymo proceso aprūpinimo užtikrinimą – tai užduotys, kurios gali reikšti įtampos sritis ne dalykinio mokymo kontekste. Atsižvelgiant į tai, švietimo įstaigos vadovybės perspektyva ir požiūris į šį reiškinį yra esminis, nes manoma, kad būtent vadovybė atlieka pagrindinį vaidmenį remiant mokytojus.

Švietimo įstaigai svarbus ir vadovo kvalifikacijos tobulinimas, nes tai tiesiogiai stiprina vadovo gebėjimą strategiškai planuoti bei valdyti, lyderiauti pokyčių procesuose, kurti bendradarbiavimu grįstą organizacijos kultūrą, efektyviau spręsti problemas ir užtikrinti ugdymo(si) kokybę mokykloje. Kaip teigia Cibulskas (2012), švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimą lemia šie veiksniai: objektyvūs ir subjektyvūs (2 pav.).




**2 pav.** Vadovų kvalifikacijos tobulinimas (pagal Cibulską, 2012)

*Švietimo įstaigos vadovas yra asmuo, kuris daro tiesioginę įtaką ugdymo kokybei, organizacijos kultūrai ir bendruomenės vieningumui. Jo veiklą reglamentuoja Švietimo įstatymas, nustatantis funkcijas: strateginį planavimą, lyderystės kultūros kūrimą, personalo valdymą, bendradarbiavimą ir atsakomybę už rezultatus. Efektyvus valdymas reikalauja derinti vadybinius ir lyderystės gebėjimus, kurti viziją, planuoti ir įgyvendinti veiklas. Nuolatinis strateginis planavimas užtikrina organizacijos lankstumą bei pažangą, o vadovo kompetencija – išteklių valdymas, bendruomenės įtraukimas, veiklos stebėsena ir duomenimis grįsti sprendimai – lemia įstaigos sėkmę ir augimą bei tobulėjimą.*

## 1.2.Vadovavimo stilių raiška

Vadovavimo stilių samprata glaudžiai susijusi su vadovo elgsena darbuotojų atžvilgiu, pasirenkamomis komunikacijos, sprendimų priėmimo ir veiklos koordinavimo formomis. Vadovavimo stilius atspindi, kokiu būdu vadovas sąveikauja su pavaldiniais, kaip priima sprendimus bei kokiu lygiu įtraukia darbuotojus į valdymo procesus. Pasak Adomaitienės ir Zubrickienės (2019), vadovavimo būdas glaudžiai susijęs su vadovo charakteriu bei veiklos srities specifika – tai lemia ir kolektyvo psichologinį klimatą, motyvaciją bei efektyvumą švietimo įstaigoje. Vadovavimas dažnai tapatinamas su oficialiomis pareigomis ir atsakomybėmis, kurios užtikrina organizacijos veiklos tęstinumą ir stabilumą (Atkočiūnienė ir kt., 2019).

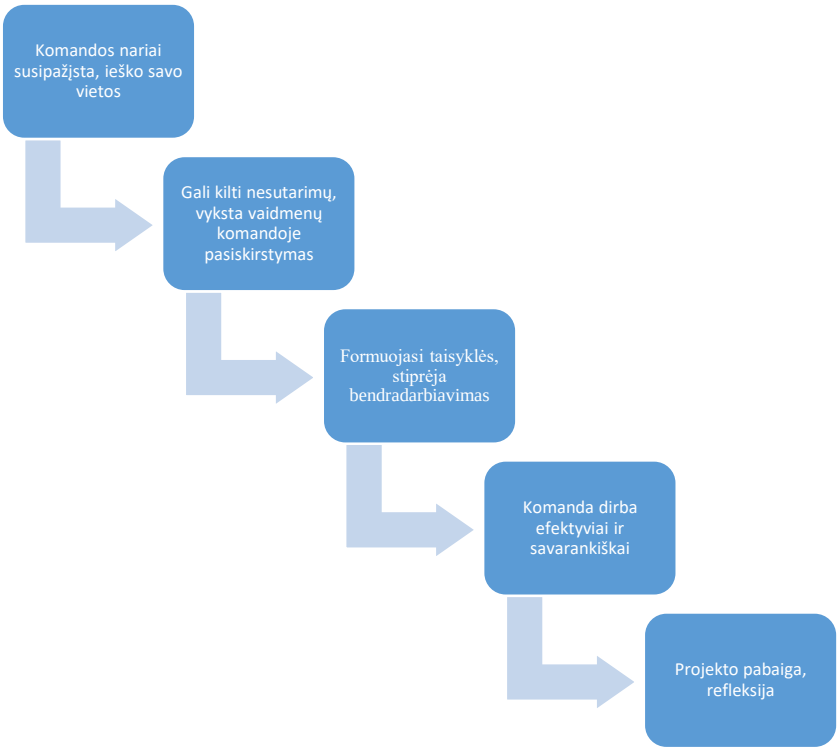
Remiantis M. Weberio teoriniu modeliu, išskiriami keturi klasikiniai valdymo stiliai: *patriarchalinis, charizmatinis, autokratinis* ir *biurokratinis*. Patriarchalinis stilius grindžiamas pagarba vadovui kaip autoritetui, dažniausiai dėl jo amžiaus, išminties ir patirties. Toks vadovavimas vis dar aptinkamas šeimos versluose ar mažose organizacijose. Charizmatinis stilius pagrįstas vadovo asmenybės žavesiu, empatija ir gebėjimu įkvėpti komandą, neretai vadovas tampa pavyzdžiu bendruomenei. Autokratinis stilius pasižymi griežtu hierarchiniu sprendimų priėmimu be darbuotojų įtraukimo; šis modelis efektyvus esant būtinybei greitai reaguoti į krizines situacijas, tačiau ilgainiui gali mažinti motyvaciją. Biurokratinis vadovavimas remiasi taisyklėmis, įstatymais ir formaliais sprendimais, o sprendimų lankstumas šiuo atveju yra ribotas – vadovas tampa sistemos dalimi, o ne savarankišku lyderiu (Weber, 1947).

Lewin ir kt., (1939) papildė šį modelį, empiriškai ištyręs vadovavimo įtaką grupės atmosferai. Jis išskyrė tris pagrindinius stilius: autoritarinį, demokratinį ir laisvojo leidimo (*laissez-faire*). Autoritarinis vadovas veikia hierarchiškai – pats priima sprendimus, o klaidos dažniausiai baudžiamos. Šis stilius gali būti efektyvus, kai būtinas greitas reagavimas ir aiški kontrolė, tačiau ilgainiui mažėja darbuotojų motyvacija. Demokratinis stilius grindžiamas bendradarbiavimu – sprendimų priėmimas vyksta įtraukiant komandą, klaidos tampa mokymosi galimybėmis, o darbuotojai patiria didesnį pasitenkinimą ir įsitraukimą. *Laissez-faire* vadovavimo atveju, vadovas nesikiša į veiklos procesus, palikdamas darbuotojams visišką savarankiškumą. Nors toks stilius skatina kūrybiškumą, jis gali lemti organizacinį chaosą, atsakomybės stoką ar net nesveiką konkurenciją.

Šiuolaikiniame kontekste vis dažniau akcentuojamas situacinis vadovavimas, kurio esmė – lankstus, prie situacijos ir darbuotojo brandos lygio pritaikytas vadovavimo būdas. Hersey ir Blanchard (1977) siūlo modelį, kuriame vadovo elgsena priklauso nuo darbuotojo subrendimo lygio – nuo griežto nurodymų (*telling*), per įtikinėjimą (*selling*) ir paramą (*participating*), iki

visiško savarankiškumo delegavimo (*delegating*). Šis modelis grindžiamas prielaida, kad nėra vieno universaliai efektyvaus vadovavimo stiliaus – jis turi būti kintamas, priklausantis nuo situacijos ir darbuotojo savybių.

Situacinis vadovavimas glaudžiai siejasi su komandiniu darbu. Remiantis Tuckman komandos vystymosi modeliu (1965), kiekviena komanda praeina per tam tikras raidos fazes – nuo *forming* (formavimosi), per *storming* (konfliktų), *norming* (konstruktyvaus veikimo), iki *performing* (rezultatų) fazės (3 pav.). Vadovo gebėjimas atpažinti šias fazes ir atitinkamai taikyti tinkamą vadovavimo stilių tampa svarbiu sėkmės veiksniu komandiniame darbe švietimo įstaigoje. Wullschleger (2023) pritaria, kad vadovai turėtų skatinti komandinį darbo, įsitraukimo ir bendradarbiavimo principus. Mokyklos kultūros transformacijai būtinos lyderystės praktikos, kurios būtų grindžiamos mokyklos bendruomenės dalyvavimu ir indėliu, ir kurios padėtų išgirsti mokytojus. (Jones, 2018; Senge ir kt., 2012).




**3 pav.** Tuckmano komandos raidos modelis (pagal autorių)

*Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinė vadybos teorija pripažįsta, jog efektyvus vadovavimas reikalauja ne vienos strategijos taikymo, bet gebėjimo derinti skirtingus stilius, atsižvelgiant į kontekstą, komandos brandą, organizacijos vertybes ir uždavinius. Būtent lankstus, empatiškas ir refleksyvus vadovas gali užtikrinti tvarią pažangą bei pozityvią organizacinę kultūrą.*

## 1.3.Vizijos svarba švietimo įstaigos valdyme

Planavimui yra svarbi vizija. „Dabartinės lietuvių kalbos žodynas“ (2021) vizijos sąvoką apibūdina kaip tariamu vaizdu, regėjimu, vaizduotės paveikslu. Planas - darbo užduotys, tvarka, nustatytas darbo, veikimo būdas; priemonės darbui atlikti, tikslui pasiekti per tam tikrą laiką. Planavimo vizija – tai būtų naudojant vaizduotę sudaromas darbo veikimo būdas, priemonės darbui atlikti, tikslui pasiekti per tam tikrą laiką. Tokiu būdu vizija tampa tartum planavimo proceso sudėtine dalimi, žmogaus kūrybingumo apraiška, perteikiant minties proceso galią į įstaigos veiklos perspektyvas. Dėl šios priežasties vizija mums dažniausiai yra susijusi su svajone, kurią norime įgyvendinti ar realizuoti, tai susiję su ateitimi. Mąstyti taikant psichologiją, sociologiją ir laiko dvasioje gaunant vaisingus rezultatus – tai labai aukštas individo gebėjimas (Jaspersas, 1948).

Nagrinėtuose moksliniuose straipsniuose dažnai yra minima įstaigos vizija, kuri turėtų būti kaip organizacijos ateitis, kurios sieks visa įstaigos bendruomenė (vadovų komanda, pedagogai, mokiniai, tėvai, bendruomenė). Kilag ir kt. (2023) teigia, kad vadovai, kurie dėmesio skyrė nuolatiniam savo ir darbuotojų profesiniam tobulėjimui, sugebėjo suformuluoti aiškią veiksmingai mokyklos viziją ir perteikti visoms suinteresuotosioms šalims. Mokyklos vadovas, veikdamas kaip besimokančios organizacijos lyderis, prisiima atsakomybę už bendruomenės kartu suformuotos mokyklos vizijos įgyvendinimą, siekia sutarti dėl mokytojų profesinio tobulėjimo krypčių, skatina mokymąsi bendradarbiaujant bei palaiko mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ir lyderystės iniciatyvas (Valuckienė ir kt., 2015). Vizija yra esminė mokyklos vadovo veiklos dalis – ji suteikia mokyklai unikalų identitetą, padeda sutelkti žmogiškuosius išteklius ir nustatyti pagrindinius veiklos tikslus (Mečkauskienė, 2008). Švietimo įstaigos vadovui svarbu išsiaiškinti jo esamą švietimo teikiamų paslaugų situaciją savo rajone, regione, nes jis turi tikėti švietimo įstaigos vizijos realizavimu. Dažniausiai organizacijos viziją numato aukščiausio lygmens vadovai, tačiau tam, kad vizija būtų veiksminga, ją turi apsvarstyti ir pritarti visi organizacijos nariai (Šventickas, 2011).

Švietimo problemos analizėje (2021) teigiama, kad vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį tobulinant mokymo bei mokymosi praktiką, įstaigos politiką, taip pat turi palaikyti ryšius tarp mokyklos ir išorinio pasaulio. Įstaigoje vyksta vaidmenų kaita, nes mokyklos vadovas tampa įstaigos ugdymo proceso vadovu, kuris vėliau virsta į mokyklos reformos vadovą (Švietimo problemos analizė, 2021). Lietuvos švietimo kaitos situacijoje lūkesčiai švietimo įstaigoms ir reikalavimai ugdymo įstaigų vadovams taip pat didėja (Padgurskytė ir Malinauskienė, 2020).

Švietimo problemos analizėje (2021, 1 p.) teigiama, kad „vadovas turi sugebėti valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius mokyklos išteklius, parengti ir valdyti

mokyklos tobulinimo planą, tačiau taip pat burti mokyklos bendruomenę, plėtoti partnerystę“. Leithwood ir kt. (2020) teigia, kad mokyklos sėkmė dažnai priklauso nuo direktoriaus vadovavimo kokybės.

Tarptautiniai dokumentai išskiria mokyklos vadovavimą, kaip vieną iš svarbiausių veiksnių, kuris lemia švietimo kokybę, o naujausi tyrimai akcentuoja bei pabrėžia, kad įstaigos vadovo tapatybė atlieka esminį vaidmenį užtikrinant sėkmingą mokyklų valdymą globalizacijos kontekste (Švietimo problemos analizė, 2021). Mokyklų vadovai taip pat yra pagrindiniai veikėjai, užtikrinantys, kad mokyklų aplinka būtų saugi ir įtrauki, joje nebūtų smurto ir patyčių, tad jiems tenka didelė atsakomybė, labai svarbu užtikrinti, kad vadovai būtų tinkamai atrinkti, apmokyti, kad jais būtų pasitikima ir kad jie būtų remiami visą savo karjeros laikotarpį (Pasaulinio švietimo stebėsenos ataskaita, 2024).

Mokyklų direktoriai atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant, kad mokyklos veiktų efektyviai (Kilag, 2023). Nuolat besikeičiančioje švietimo srityje mokyklų vadovų vaidmuo tampa vis svarbesnis formuojant mokymosi aplinkos kokybę ir veiksmingumą (Buffone, 2021). Želvys (2003) teigia, kad mokyklų vadovų veikla nesiskiria nuo kitų organizacijų vadovų veiklos: švietimo įstaiga kaip ir visos kitos turi siūlyti savo produkciją vartotojams, teikti paslaugas klientams, pavyzdžiui, mokiniams, konkurencingai ir efektyviai dirbti švietimo rinkoje, kad išliktum.

*Galima teigti, kad švietimo įstaigų vaidmuo šiuolaikinėje švietimo sistemoje yra strategiškai turintis reikšmę ir daugialypis. Vadovas ne tik įgyvendina valstybės švietimo politiką, užtikrina įstaigos veiklos organizavimą ir strateginį planavimą, bet ir formuoja palankią ugdymo aplinką, telkia bendruomenę, rūpinasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu taip pat atsako už ugdymo kokybę ir rezultatus. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas aiškiai apibrėžia įstaigos vadovo atsakomybes, teises ir pareigas, bet ir pabrėžia lyderystės svarbą. Tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu lygmeniu pabrėžiama, kad efektyvus įstaigos valdymas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris lemia švietimo kokybę. Atsižvelgiant į globalizacijos keliamus iššūkius ir nuolat kintančius švietimo sistemos poreikius, būtina užtikrinti, kad įstaigų vadovai būtų tinkamai atrinkti, kompetentingi asmenys, todėl būtina siekti tvarios švietimo pažangos tiek nacionalinius, tiek tarptautiniu mastu.*

## 1.4. Organizacijos valdymo sąvoka ir valdymo svarba

Švietimo vadyba susidomėta tik po Antrojo pasaulinio karo, o Lietuvoje vadybos procesai klostėsi panašiai (Želvys, 1999). Analizuojant vadovų funkcijas švietimo įstaigoje, akivaizdu, jog jų veikla daugiausia apima administracines ir vadovavimo sritis, kurios yra būtinos siekiant efektyvaus organizacijos valdymo ir ugdymo kokybės užtikrinimo. Kiekvienoje švietimo organizacijoje dirba asmenys, kuriems patikėta užtikrinti, kad nustatyti tikslai būtų pasiekti, tai organizacijos vadovai, kurių pagrindinė atsakomybė yra organizacijos valdymas (Želvys, 2003).

Pagal tradicinį požiūrį vadyba remiasi vadybos pradininku Fayol (1916), kuris suformulavo vadybos apibrėžimą, o šiam apibrėžimui pritaria šie autoriai: Stoner, Freeman, Gilbert, Daft, Cole (Želvys, 2003). Šių autorių požiūriu vadybos apibrėžimas apima planavimą, organizavimą, vadovavimą, organizacijos išteklių kontrolę, motyvavimą (Želvys, 2003). Kaip teigia Želvys (2003), švietimo vadyba tai edukologijos šaka, kuri yra susijusi su bendrąja vadyba, bet ir su kitais socialiniais mokslais – sociologija, psichologija ir ekonomika.

Leithwood ir Riehl (2003) teigimu, veiksmingas vadovavimas mokykloms neapsiriboja vien efektyviu mokyklų valdymu; jis apima vizijos formavimą, teigiamos mokyklos kultūros puoselėjimą ir pedagogų bei mokinių įkvėpimą. Šventickas (2011) pažymi, kad kiekvienas asmeniškai skirtingai suvokiame įstaigos valdymą, vadybą ir organizacinę veiklą, tačiau sutariame, jog sklandus įstaigos valdymas neįmanomas be veiksmingo vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimo, tarpusavio paramos, pagalbos bei aiškiai apibrėžtų taisyklių, vertybių ir išsikeltų tikslų. Būtina pastebėti, kad sąvokos vadyba, vadovavimas ir valdymas yra skirtingos, bet jas vartojame kaip sinonimus (Mečkauskienė, 2018). Valdymo, vadovavimo, lyderiavimo, administravimo sąvokos persipina organizacijos veikloje. Kaip teigia Želvys (2003) ir Mečkauskienė (2008), valdymas, administravimas, vadovavimas ir lyderiavimas tai gimininingos sąvokos, bet reikia pažymėti, kad jos turi skirtingas reikšmes, nors kartais mes jas vartojame kaip sinonimus.

Valdymas „Dabartinės lietuvių kalbos žodyne“ (2021) yra apibrėžiamas kaip kažko turėjimas savo valdžioje; turėti savo nuosavybėje tvarkyti; galėti naudotis. Kaip teigia L. Jovaiša (2007), valdymas – tikslingas socialinių, pedagoginių, psichologinių ir kitų procesų kreipimas, siekiant reikiamų rezultatų, atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus. Valdymo sąvoką galima tapatinti su administraciniu valdymu. Valdymas yra procesas, kuriame įstaigos vadovas sąmoningai planuodamas ir organizuodamas, vadovaudamas ir kontroliuodamas siekia kokybiškų tikslų įgyvendinimo (Mečkauskienė, 2008). Pasak Želvio (2003), vadovas neišvengiamai yra ir administratorius bei lyderis (nors ir formalus).

Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012) nurodo, kad mokyklos valdymo sistema ir organizacinės struktūros reikšmingai veikia visą mokyklos veiklą, ypač jos vidinius procesus. Švietimo problemos analizėje (2015) teigiama, kad šiuolaikiškas mokyklos valdymas – tai matymas į priekį, mąstymas apie ateitį, kaip iš tradicinės, žinių suteikiančios mokyklos tapti nuolat besimokančia, kuriančia, tobulėjančia, mokinių ir visuomenės, bendruomenės poreikius atliepiančia švietimo įstaiga. Mokyklos valdymas yra vienas iš veiksnių, lemiančių ugdymo kokybę, nes jis netiesiogiai lemia mokymo programų veiksmingumą, mokymąsi, patalpų ir infrastruktūros, laiko ir mokymosi procesą (Lessa, Spier ir Felipe, 2018).

Geros mokyklos koncepcijoje (2015) teigiama, jog lyderystė ir vadyba yra įgalinančios, jas nurodo bei nusako pokalbio ir susitarimų kultūra (visos mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas priimant ar svarstant sprendimus); pabrėžiama atsakomybė dėl valdymo kultūros įstaigoje; veiksmingas administravimas, kuris apima skaidrų, paprastą ir neapkraunantį procesą bei patogų administravimą, efektyvų įstaigos išteklių skirstymą bei ekonominį jų panaudojimą. Yra nustatyti šeši pagrindiniai požymiai, kurie nusako veiksmingą valdymą: strateginis vadovavimas, kuris nustato viziją, strategiją bei etosą; atskaitomybė, kuri skatina švietimo standartų ir finansinių rezultatų gerinimą; žmonės, kurie turi tinkamus įgūdžius, patirtis, savybes ir gebėjimus; struktūra, kuri aiškiai nusako apibrėžtus vaidmenis ir atsakomybę; teisės aktų ir sutarčių reikalavimų laikymasis; vertinimas, kuris skirtas valdymo kokybei ir poveikiui stebėti bei gerinti (Anglijos valdymo vadovas, 2020b).

2018 m. EBPO (2020) tyrimo metu nustatyta, jog efektyviai veikiantis (-i) ir į ugdymą orientuotas (-a) mokyklos vadovas (-ė) yra antras pagal svarbą (po mokytojo (-s)) veiksnys, lemiantis mokinių sėkmę. Tačiau, Želvys ir kt. (2022) teigia, kad Lietuvos mokyklos turi pakankamai aukštą autonomijos lygį, nes direktorių dalyvavimas vadybos ir administravimo mokymuose yra nepakankamas, neegzistuoja su mokinių pasiekimais susieta periodinė direktorių sistema. Kaip teigia Želvys ir kt. (2022), „mokyklų direktorių atrankos, kompetencijų vertinimo ir paskyrimo į pareigas reformos gali paskatinti švietimo sistemų efektyvumą tik tiek, kiek bus rasta tinkama šių trijų komponentų (atskaitomybė, autonomija, lyderystė) pusiausvyra“ (Želvys ir kt., 2022, p.293). Investuodami į kvalifikacijos tobulinimą, mokyklų vadovai suteikia mokytojams galimybę įgyvendinti įrodymais pagrįstas mokymo strategijas, o tai lemia geresnius mokinių mokymosi rezultatus“ (Kilag ir kt., 2023). Galime teigti, kad švietimo įstaigų vadovai turi dalyvauti mokymuose, kurie susiję su lyderyste, nes valdymo ašis mokykloje – direktorius ir jo komanda. Mokyklos autonomija ir atskaitomybė nėra būtinos, kada norima pasiekti geresnių mokinių mokymosi rezultatų, šiuo atveju, reikalingas sustiprintas švietimo įstaigos vadovavimas.

Tradiciniuose organizacijų valdymo modeliuose dominavo aiški hierarchinė struktūra, kai valdžios ir lyderystės funkcijos buvo sutelktos vieno asmens rankose, o kiti

darbuotojai atliko pavaldžiųjų vaidmenį, tačiau kintant visuomenės poreikiams, stiprėjant demokratinėms vertybėms ir globalizacijos procesams, tokie hierarchiniai modeliai vis dažniau vertinami kaip pasenę, tad šiandien vis daugiau dėmesio skiriama valdymo modeliams, kurie skatina saviraišką, bendradarbiavimą, atvirumą ir lygių galimybių užtikrinimą (TŪM rekomendacijų leidinys, 2023). Mokyklos valdymas prasideda nuo vadovo suvokimo apie savo atliekamas funkcijas, tačiau kadangi jis yra neatsiejama visos švietimo sistemos dalis, jo kaita turi atliepti bendrus švietimo sistemos pokyčius (Mečkauskienė, 2010).

Valdymas yra sudėtingas švietimo įstaigos veiklos procesas, kurio metu vadovas turi gebėti taikyti šiuolaikiškas vadybos mokslo teorijas, derinti veiklos planavimą ir organizavimą, sprendimų priėmimą, kelti pedagogų ir kitų darbuotojų motyvaciją, atlikti kontrolės procesus, koreguoti veiklą, kad švietimo įstaigoje būtų įgyvendinta mokyklos numatyta misija (Mečkauskienė, 2008). Švietimo įstaigos valdymas ir organizacinė struktūra reikšmingai veikia visus įstaigos veiklos aspektus, ypač jos vidinius veiklos procesus (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012). Šiandien mokinius ateičiai rengianti švietimo įstaiga ir visa švietimo sritis nebegali funkcionuoti vadovaudamasi tradiciniais organizacijos valdymo modeliais, pripažįstančiais vieno asmens vadovavimą ir lyderystę (Valuckienė ir kt., 2015). Tad atsiranda tokia sąvoka, kaip įgalinanti lyderystė.

Du aspektai, kurie yra nurodomi Švietimo problemos analizėje (2015), yra mokyklos savarankiškumas ir lyderystės plėtra, tai dvi priemonės, kurios leidžia švietimo įstaigoje siekti aukštos mokymo ir mokymosi kokybės. Lyderystės sąvoka švietimo srityje yra susijusi su ateitimi, nes lyderystė yra esminis švietimo įstaigos veiksmingumą įtakojantis veiksnys (Marzano ir kt., 2011).

Švietimo problemos analizėje (2021) pabrėžiama, kad tarptautinės ataskaitos išskiria mokyklos vadovavimą kaip vieną pagrindinių švietimo kokybės veiksnių, o naujausi tyrimai atskleidžia vadovų tapatybės svarbą veiksmingo mokyklų valdymo užtikrinimui pasauliniu mastu. Tad išskiriamas veiksmingas valdymas organizacijoje, kuris užtikrina švietimo kokybę.

Šiuolaikinės švietimo įstaigų valdymo strategijos yra labai svarbios siekiant prisitaikyti prie greitai besikeičiančių mokinių ir pedagogų poreikių, užtikrinant mokyklos veiksmingumą ir tvarumą, nes šios strategijos leidžia įstaigoms kurti lanksčią mokymosi aplinką, o tai gerina ugdymo rezultatus ir veiklos efektyvumą įstaigoje (Sisouvong ir Pasanchay, 2024). Švietimo problemos analizėje (2015), teigiama, kad norint pasiekti geresnių ugdymo rezultatų, būtina kompleksiškai tobulinti mokyklos veiklą, dalijantis sėkminga vadybine patirtimi ir pritaikyti gerąsias praktikas pagal konkrečios šalies švietimo sistemos kontekstą.

Švietimo įstaigų vadovai turėtų vadovautis Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. gruodžio 23 d. Nutarimu Nr. XIV-2466 patvirtintoje Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos

ateities vizija „Lietuva 2050“ numatytomis švietimo tobulinimo gairėmis. Būtent vadovams tenka pareiga, kad jų vadovaujama mokykla taptų savarankiška ir kūrybinga bendruomene, kuri lygiaverčiai bendrautų su kitomis mokyklomis kaip su bendruomenėmis. Jos veiktų visuomenei ne tik kaip mažos respublikos, tačiau kaip ląstelės daugiafunkciniame valstybės švietimo organizme. Jų darnus funkcionavimas galimas tik, jei jos perteikiant gerąsias savo valdymo patirtis kurs ateitį „kaip modernūs ir ekologiški daugiafunkciniai centrai.“

Ne tik kultūrinis, meninis, socialinis ar pilietinis, tačiau ir tautinio identiteto, individualaus savojo „aš“ suvokimo visuomenėje kaip asmenybės pagarbos savo ir kitai kultūrai brandumo lygis pirmiausiai sietinas su mokyklos kaip organizacijos kultūra, kuri formuojama ne tik per bendruomenę, tačiau ir tiesiogiai per vadovo indėlį organizuojant mokyklos veiklą. Lietuvą derėtų suprasti plačiąja prasme, būtent mokyklos bendruomenė kartu su jų vadovais kuria ateities švietimą. Tiesioginė vadovo pareiga taip organizuoti darbą mokyklose, kad mokyklos bendruomenė ir administracija dirbtų besiorientuojant „į ateičiai pasirengusių, atsparių, kūrybingų, demokratines vertybes išpažįstančių asmenybių ugdymą“.

Viena iš sričių, kurią reikia tobulinti švietimo sistemoje ir švietimo įstaigose, tai diskriminacija. Diskriminacijos mokykloje netoleravimas yra ne tik vizija, bet jau Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 5 str. 1 d. 5 p. numatytas principas „įtrauktis - švietimo sistema sudaro sąlygas kiekvienam asmeniui ugdytis, plėtoti savo galias ir gebėjimus, gauti reikiamą pagalbą, patirti sėkmę mokantis, socialinėje, kultūrinėje ir (ar) kitose veiklose ir būti nediskriminuojamam dėl ugdymosi poreikių įvairovės ir (ar) švietimo pagalbos reikmės.“ Šio švietimo principo įgyvendinimas tampa tiesiogine ugdymo įstaigos vadovo atsakomybe, siekiant užtikrinti mokinio asmenybės raidą, atsižvelgiant į Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijos nuostatas.

Mokyklų kultūros tyrėjai pateikia įvairias tipologijas, atspindinčias švietimo įstaigų ar organizacijų kultūrą. Vieną iš tipologijos pavyzdžių pateikia Stoll ir Fink (1998), mokslininkai tyrinėjo efektyviai dirbančias mokyklas. Jie vertino pagal du kriterijus: efektyvumo-neefektyvumo ir tobulėjimo-prastėjimo, tad buvo išskirti penki mokyklų kultūros tipai:

1. **Iniciatyvios mokyklos**, kurios dirba efektyviai ir nuolat tobulina savo veiklą. Tokioje mokykloje neatsiliekama nuo švietimo sistemos kaitos pokyčių, darbuotojai kelia kvalifikaciją.
2. **Plūduriuojančios mokyklos,** kurias teigiamai vertina tėvai, vietos bendruomenė, tačiau šios mokyklas nesistengia tobulėti, todėl gali atsilikti nuo labai greitai besikeičiančių aplinkos reikalavimų.
3. **Klaidžiojančios mokyklos,** kurios neturi aiškių numatytų tikslų, joms reikalingas išorinis impulsas, pavyzdžiui, švietimo skyrius.

4. **Kovojančios mokyklos,** kurios dirba neefektyviai, tai suvokia, bando griebtis po ranka pasitaikiusių naujovių. Joms reikalingi išoriniai konsultantai.
5. **Skęstančios mokyklos,** kurios dirba neefektyviai, o personalas nenori ir nemoka keistis. Šioms mokykloms būtinos didelės permainos, kartais jas tenka net uždaryti.

Mokyklos valdymo efektyvumas priklauso nuo įvairių veiksnių, tačiau, kaip teigia Želvys ir kt. (2022), nors Lietuvos mokyklos turi pakankamą autonomiją, direktorių dalyvavimas vadybos ir administravimo mokymuose vis dar yra nepakankamas, o su mokinių pasiekimais susijusi periodinė direktorių vertinimo sistema neegzistuoja. Kaip teigia Leithwood ir kt. (2020), mokyklos sėkmė dažnai priklauso nuo direktoriaus vadovavimo kokybės.

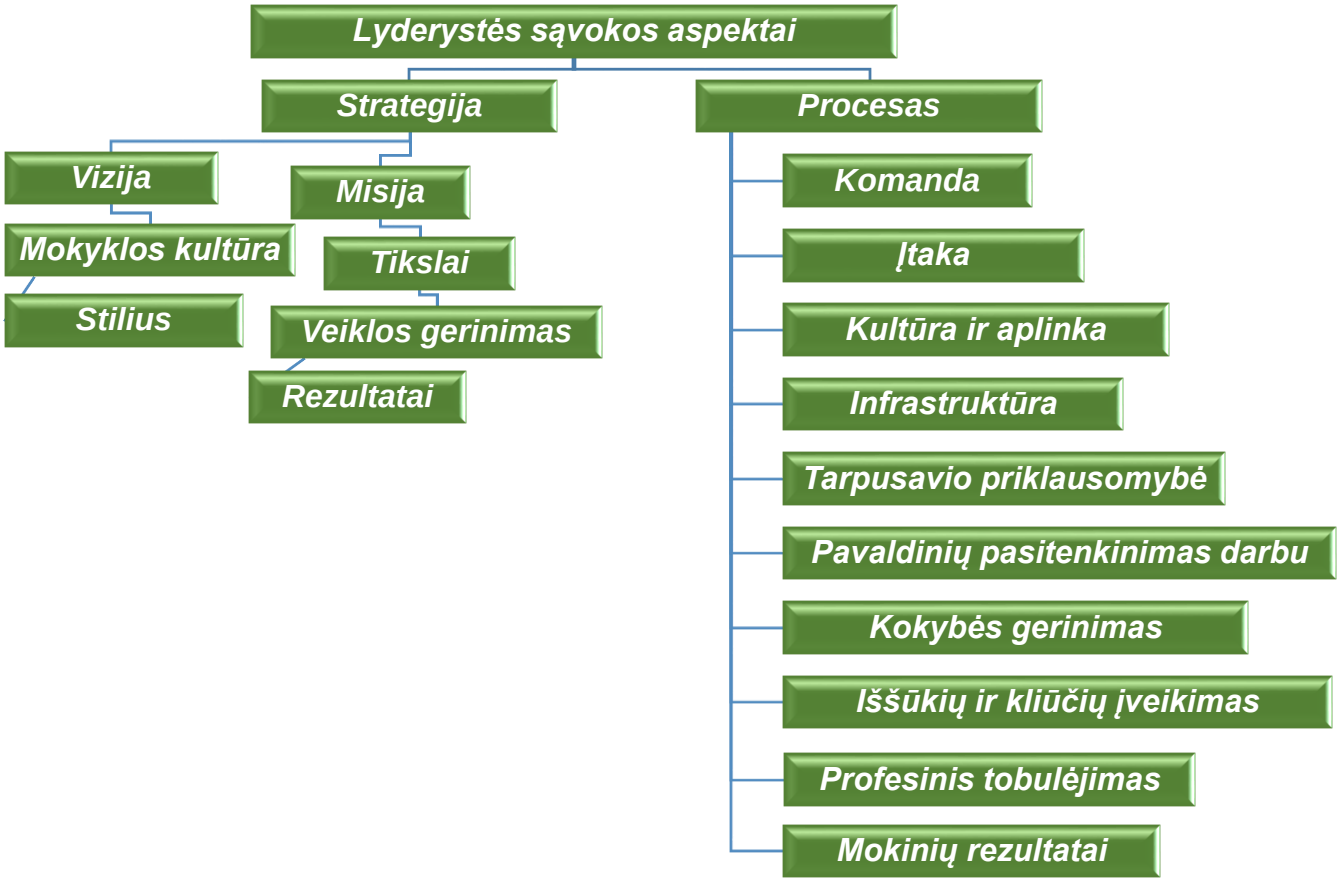
*Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinis švietimo įstaigos valdymas – tai sudėtingas, daugialypis procesas, kurio sėkmė priklauso nuo vadovo lyderystės, vadybinių gebėjimų ir gebėjimo telkti bendruomenę. Mokyklų vadovai atlieka ne tik administracines funkcijas, bet ir formuoja organizacijos kultūrą, užtikrina įtrauktį, strateginį planavimą bei pedagogų motyvaciją. Tyrimai rodo, kad mokyklos sėkmę lemia ne vien struktūra ar teisės aktų laikymasis, bet ir gebėjimas kurti viziją, bendradarbiauti bei taikyti šiuolaikines vadybos praktikas. Tuo pačiu būtina stiprinti vadovų kvalifikaciją ir diegti efektyvius vertinimo mechanizmus, kad švietimo įstaigos gebėtų prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių ir užtikrinti aukštą ugdymo kokybę. Vadovo vaidmuo tampa vis svarbesnis pereinant nuo tradicinių valdymo modelių prie įgalinančios lyderystės, kur bendradarbiavimas, atvirumas ir vizijos įgyvendinimas yra pagrindiniai veiksmingo valdymo elementai.*

## 1.5. Lyderystės įtaka švietimo valdymui

Žmogus – socialinė būtybė, kuri negali būti atskirta nuo kitų individų. Iš prigimties žmogus gyvena kartu, o jo gyvenimas yra susijęs su įvairiomis bendravimo formomis bei situacijomis, kuriose asmuo susiduria su tuo, ką dažnai galime pavadinti lyderiais. Lyderystės poreikį švietimo srityje lėmė labai greiti globalizacijos veiksniai ir pokyčiai, kurie organizacijos valdyme susitelkia ir orientuojasi į žmogiškųjų išteklių vystymą(si). Kaip žinome, švietimo administravimo bei valdymo srityje vadovams yra keliami aukšti reikalavimai, kurie yra susiję su lyderystės formomis. Labai dažnai lyderystės sąvoka kelia asociacijas su efektyvumu, pokyčiais, inovacijomis, problemų sprendimu, pažanga ir pan.

Lyderystės įvertinimas vyksta per tikrovės suvokimą, žmogaus elgesio socialinį patyrimą, vertybines sampratas (pavyzdžiui, būtinasis reikalingumas, gera valia, abipusė pagarba ir t.t.). Visi šie faktoriai yra subjektyvūs arba grįsti istoriškai susiklosčiusiomis tradicijomis ir papročiais. Lyderystės suvokimas siaurąja prasme – subjekto, dominuojančio elgesio išraiška, kitų

asmenų įsitikinimų atžvilgiu, plačiąja prasme – aplinkui esančių bendruomenės narių įtraukimas į korporatyvią lyderio viziją. Kaip teigia Žydžiūnaitė (2019), lyderystė yra siejama su lankstumu, gebėjimu prisitaikyti, pokyčiais, išmintimi, vertybėmis, morale ir daugeliu kitų reiškinių ir terminų, kurie nėra statiški ir nekintantys, o lyderiai ar lyderių grupės daro didelę įtaką žmonių įtraukimui, siekimui kokybę bet kurioje srityje, skatinti entuziazmą, kelti darbuotojų moralę ir pan. Lyderystės sąvokos aspektų apibrėžtis (4 pav). Kaip teigia Arman ir kt. (2016),




**4 pav.** Lyderystės sąvokos aspektų apibrėžtis pagal (Andrin ir kt.,2023;Antonopoulou ir kt.,2021;Kilag ir kt., 2023;Atasoy ir kt.,2020;Siti ir kt., 2023;Larrson ir kt., 2023;Pont,2020)

lyderystės kompetencija yra pagrindas, kada siekiama gerų veiklos valdymo rezultatų, motyvuojant mokytojus ir kitus darbuotojus vykdyti pokyčius švietimo įstaigoje. Sėkminga šiuolaikinė švietimo įstaiga turi būti veiksmingai valdoma, nes sisteminis požiūris į mokyklos vadybą yra vienas iš veiksmingų XXI amžiaus mokyklos reikalavimų (Storey, 2016).

Mokyklos lyderystė ir aplinka gali būti susiję dviem būdais. Pirma, aplinka gali formuoti lyderystę taip, kad lyderiai reaguoja prisitaikydami prie savo aplinkos (Wasserman ir kt., 2010). Pavyzdžiui, lyderiai gali pasinaudoti savo mokyklų stipriosiomis pusėmis, spręsti tobulintinas sritis, nustatyti ir išnaudoti tėvų įsitraukimo galimybes ir sušvelninti išorines grėsmes.

Antra, lyderiai gali formuoti savo kontekstą taip, kad galėtų įsivaizduoti norimą ateitį ir sudaryti sąlygas mokykloje įgyvendinti savo viziją (Hendriks ir Scheerens, 2013).

Siūlomi keturi lyderystės vertinimo matmenys. Egzistencialistinis (pažinimas), normatyvinis (technokratinis), konstrukcinis (aiškinimas), vertybinis (metadogmatinis). Egzistencialistinis matmuo siejasi su asmenybės prigimtimi – būti lyderiu, išsivysčiusiu evoliucijos eigoje, kai dominuojantis patinas ar patelė bando nustatyti savo tvarką, tačiau iš kitos pusės, trokšta pripažinimo tam tikroje bendruomenėje. Normatyvinis matmuo apibrėžiamas galiojančių teisės aktų (valstybės vizija; Europos, nacionalinė švietimo strategija; švietimo įstatymas; vyriausybės nutarimai ir švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymai, reglamentuojantys švietimo įstaigų ir bendruomenių veiklą) visuma. Konstrukcinis remiasi vadybos moksle apibrėžtomis lyderystės teorijomis. Vertybinis – galiojančių visuomenės etinių ir metaetinių normų visuma.

XX amžiuje organizacijų veiklos kontekste dažniau buvo vartojamas vadovo terminas, o vėliau vis daugiau dėmesio imta skirti lyderystės fenomenui, analizuojant lyderio ir vadovo funkcijų bei atsakomybių organizacijoje skirtumus ir sąsajas (Atkočiūnienė ir kt., 2019). Mokyklos direktorius turi turėti stiprių vadybos ir lyderystės įgūdžių, kad galėtų priimti sprendimus ir dėti pastangas gerinti mokyklos darbo kokybę (Darwis ir kt., 2023). Akivaizdu, kad valdymas pirmiausia susijęs su organizacijos tvarkos ir stabilumo palaikymu, vykdant planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas, tuo tarpu lyderio bruožai atsiskleidžia siekiant pokyčių, formuojant viziją, numatant perspektyvas ir atliekant svarbią socialinę vadovo funkciją (Mečkauskienė, 2010).

Lyderystė laikoma viena iš būtinų sąlygų, lemiančių švietimo įstaigos valdymo sėkmę ir mokinių mokymosi pasiekimus. Taigi, praktiniu požiūriu, asmens lyderystei ir organizacijos kaitai prasidėti dažniausiai reikalingas tam tikras stimulas, kuris gali būti vidinis, kylantis iš organizacijos, ir išorinis, išvedantis asmenį /organizaciją iš pusiausvyros būsenos (Damkuvienė ir kt., 2019). Vidinis atsiranda, kai organizacijos struktūroje ir procesuose pastebimas reikšmingas kokybės gerinimo tobulinimas, išorinis dažniausiai susijęs ne tik su organizaciją supančia bendruomene plačiąja prasme, tačiau kartu ir su valstybės švietimo (vadybos) sistemai keliamais iššūkiais.

Lyderystės raiškai svarbi ne tik gebėjimas numatyti pokyčius ir formuoti viziją, bet ir efektyvi komunikacija. Kaip pažymi Dukynaitė ir Ališauskas (2012), komunikacija yra esminė lyderystės išraiškos priemonė, leidžianti užtikrinti ryšį tarp lyderio ir jo pasekėjų bei koordinuoti bendrą veiklą. Kadangi komunikacija yra neatsiejama nuo veiklos organizavimo, planavimas tampa ne tik vadybine, bet ir lyderystę palaikančia funkcija, kuriai taip pat būdinga komunikacinė atsakomybė. Taip pat svarbu ir komandinis darbas, kaip teigia Meeuwissen ir kt. (2020), jog

vadybos mokslų tyrimai parodė, kad komandos sėkmė įvairiose aplinkose – nuo verslo iki <...> švietimo – priklauso nuo komandos narių gebėjimo mokytis vieniems iš kitų, kaip komandos nariai naudojasi ir remiasi vieni kitų žiniomis ir patirtimi, taip pat vadinamu „komandos mokymosi elgesiu“ priklauso nuo sąveikos kokybės ir darbo klimato, kuris turėtų skatinti įsitraukimą į derybas, kuriose pripažįstamos skirtingos nuomonės.

Konfliktų sprendimas yra viena iš lyderių atsakomybių, nes jų gebėjimas valdyti konfliktus lemia, kokią įtaką šie konfliktai daro organizacijos veiklai, todėl itin svarbu, kad lyderis gerai išmanytų konfliktų sprendimo metodus ir, tinkamai įvertinęs situaciją, pasirinktų efektyvią sprendimo strategiją (Žukauskas ir Korsakienė, 2019). Siti ir kt. (2023) teigia, kad vadovas turi gebėti orientuotis, vadovauti sudėtingose ir neapibrėžtose situacijose, pritaikant strategijas, kad būtų patenkinti besikeičiantys institucijos poreikiai.

Mokyklos gali pasiūlyti įgūdžių tobulinimo, lyderystės mokymo ir galimybių mentorystės programas, kurios įgalina asmenis imtis lyderystės vaidmenis (Nadeem, 2024). Lyderio, šiuo atveju direktoriaus, vadovavimo stiliaus forma pasireiškia tuo, kaip vadovas veikia mokyklos bendruomenę (Darwis ir kt., 2023). Švietimo įstaigos lyderystė apima įvairiapusius reikalavimus, tarp jų – vadybinius gebėjimus, gebėjimą inicijuoti naujoves bei formuluoti ateities viziją, tad efektyvus lyderis turi gebėti telkti ir motyvuoti bendruomenę, palaikyti jos įsitraukimą bei skatinti atsidavimą bendriems tikslams (Želvys, 2003).

Šiandien mokinius ateičiai rengianti švietimo įstaiga ir visa švietimo sistema nebegali veikti taikydama tik vieno asmens vadovavimą ir lyderystę (Valuckienė ir kt., 2015). Asmeninė lyderystė, nepriklausomai nuo formalių pareigų, gali būti atskleista, auginama, stiprinama, demonstruojama kiekvieno mokyklos mokytojo (-os), pavaduotojo (-os), direktoriaus (-ės), mokinio (-ės), tėvų ir kitų bendruomenės narių („TŪKSTANTMEČIO MOKYKLŲ” PROGRAMA LYDERYSTĖ VEIKIANT, 2024). Tad asmeninė lyderystė nėra tik švietimo įstaigos vadovo privilegija, bet ji gali būti ugdoma bei demonstruojama kiekvieno mokyklos bendruomenės nario. Lyderiais gali tapti mokyklos bendruomenės nariai plačiąja prasme, visa tai nepriklauso nuo švietimo įstaigoje užimamų pareigų. Mokyklos bendruomenėje turėtų būti sudarytos sąlygos, kad kiekvienas mokyklos narys galėtų rodyti lyderystės savybes. Derėtų suprasti, kad lyderystė nėra įgimta, ji yra ugdoma, tobulinama, stiprinama. Lyderystė tampa viena iš esminių mokyklos sėkmės sąlygų.

*Lyderystė švietimo įstaigose yra esminis veiksnys, lemiantis organizacijos veiksmingumą, ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus. Šiuolaikiniame kontekste ji apima ne tik vadovo gebėjimą vadovauti, bet ir bendruomenės įtraukimą, inovacijas, atsakomybės pasidalijimą. Lyderystė grindžiama strateginiu mąstymu, bendravimo įgūdžiais, gebėjimu spręsti konfliktus, motyvuoti komandą ir prisitaikyti prie pokyčių. Vis svarbesnė tampa dalijimosi*

*lyderyste samprata, kur kiekvienas bendruomenės narys gali tapti lyderiu. Tai – ne formali pareiga, o nuolat ugdoma kompetencija, paremta pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir vertybiniu augimu.*

# 2. TYRIMO METODOLOGIJA

## 2.1.Tyrimo dizainas

Tyrimo „Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys“ tikslas - išanalizuoti mokyklos valdymo patirtis ugdymo proceso kontekste, ypatingą dėmesį skiriant lyderystei, valdymo procesams, priemonėms, vadovų kompetencijoms, iššūkiams, problemoms.

Darbo tyrimo procesas buvo suskirstytas į etapus (5 pav.):

1. Teorinė analizė. Atliekama Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė. Apibrėžiamos pagrindinės tyrimo sąvokos, išnagrinėti valdymo tobulinimo aspektus, lyderystę, vadovo vaidmenį.

2. Planavimas ir tyrimo instrumento kūrimas. Rengiamas tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas, kuris buvo sudarytas pagal nagrinėtą literatūrą. Nustatoma tyrimo informantų imtis, atrankos kriterijai. Parengiami etinio sutikimo dokumentai informantams.

3. Empirinių duomenų rinkimas. Atliekami pusiau struktūruoti interviu su tyrimo dalyviais, t. y. vadovais ir pavaduotojais ugdymui, kurie turi valdymo bei vadovavimo patirties švietimo įstaigose. Interviu vykdomi gyvai arba nuotoliniu būdu, tai priklausė nuo informantų pasirinkimo ir galimybių. Pokalbiai įrašomi ir transkribuojami darbo tyrimo analizei.

4. Duomenų analizė bei interpretavimas. Pagal gautus tyrimo duomenis, t. y. anketas, atliekama kokybinė analizė. Tyrime nustatomos pasikartojančios kategorijos ir subkategorijos, tai patvirtinantys informantų teiginiai. Pagal gautus duomenų rezultatus formuluojamos tyrimo išvados apie švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis.

| Teorinė analizė | Planavimas ir tyrimo instrumento kūrimas | Empirinių duomenų rinkimas | Duomenų analizė ir teikiamos išvados |
|---|---|---|---|
| • *Veikla:*<br>• *Išanalizuoti mokslinę Lietuvos ir užsienio literatūrą bei švietimo dokumentus;*<br>• *Tikslas- apibūdinti pagrindines sąvokas, atskleisti švietimo valdymo patirtis.* | • *Veikla:*<br>• *Sukurti pusiau struktūruotą interviu pagal analizuotą mokslinę literatūrą;*<br>• *Tikslas - suformuluoti interviu klausimyną, kuris atskleistų švietimo įstaigų vadovų valdymo tobulinimo patirtis.* | • *Veikla:*<br>• *Vykdyti kokybinį tyrimą (pusiau struktūruotas interviu);*<br>• *Tyrimo dalyviai - švietimo įstaigų vadovai ir pavaduotojai ugdymui.* | • *Veikla:*<br>• *Kokybinė duomenų analizė;*<br>• *Problemų, iššūkių, patirčių identifikavimas;*<br>• *Empirinių duomenų grupavimas ir susisteminimas pagal kategorijas ir subkategorijas.*<br>• *Rezultatas:*<br>• *Išvadų formulavimas;*<br>• *Rekomendacijų teikimas vadovams, kitiems švietimo dalyviams.* |

**5 pav.** Tyrimo dizainas, tema - „Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys“

## 2.2.Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo „Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys“ metodologija remiasi *konstruktyvistine* teorija. Konstruktyvizmas įvardijamas kaip saviugdos, savimokos, savivados teorija, pagrįsta gebėjimu nuolat mokytis ir ieškoti žinių, suvokti rinkos, visuomenės dėsnius bei planuoti savo vietą joje (Adomaitienė ir Zubrickienė, 2019). Ši filosofija glaudžiai siejama su mokymosi visą gyvenimą idėjų įgyvendinimu.

Konstruktyvizmo pagrindus padėjo Jean Piaget, kurio kognityvinio vystymosi teorija teigia, kad žinių įgijimas yra aktyvus procesas – vaikai savarankiškai konstruoja savo pažinimą remdamiesi patirtimi ir sąveika su aplinka (Piaget, 1972). Kitas reikšmingas konstruktyvizmo atstovas – Lev Vygotsky, kuris savo socialinio konstruktyvizmo teorijoje pabrėžė kultūros, kalbos ir socialinės sąveikos vaidmenį žinių konstravime. Jo koncepcija apie „proksimalinės raidos zoną“ (ZPD) atskleidžia, kaip svarbu mokytis bendradarbiaujant su labiau patyrusiais asmenimis (Vygotsky, 1978). Interviu, kaip kokybinio duomenų rinkimo metodo prielaida, atliekant kokybinį tyrimą laikomasi konstrukcionistinio (angl. *constructionist*) požiūrio, t. y. teigiama, kad socialinė realybė yra sąveikų tarp individų rezultatas, o ne atskira, socialinės sąveikos dalyviams „išoriška“ duotybė (Bryman, 2008).

Taip pat svarbu paminėti Jerome Bruner, kuris akcentavo aktyvų, atradimais pagrįstą mokymąsi, ir Ernst von Glasersfeld, vienas iš radikalaus konstruktyvizmo atstovų, kuris tvirtino, kad žinojimas nėra objektyvus realybės atspindys, o subjektyviai kuriama struktūra (Glasersfeld, 1995). Pasak jų, mokymasis nėra pasyvus informacijos priėmimas, bet nuolatinis pasaulio aiškinimosi ir prasmių kūrimo procesas.

Tokia teorinė prieiga leidžia tyrime vertinti, kaip švietimo įstaigų vadovai mokosi per praktiką, refleksiją, socialinę sąveiką ir konstruktyviai reaguoja į iššūkius, formuodami naujus valdymo modelius dinamiškoje ir besikeičiančioje ugdymo aplinkoje. Pavyzdžiui, valdymo procesai, įskaitant sprendimų priėmimą, problemų sprendimą ir strategijų kūrimą, yra nuolat formuojami per bendravimą ir bendradarbiavimą tarp įvairių švietimo įstaigos narių. Šis aspektas remiasi socialinio konstruktyvizmo požiūriu, kad žinios ir praktika kuriamos per socialinę sąveiką.

Kokybinis tyrimas yra skirtas interpretuoti ir išsamiai tyrinėti socialinius reiškinius ir problemas. Kokybiniai duomenys – orientuojasi į atskiras situacijas, kuriomis priskiriamas individualumas, unikalumas, jo visapusiškai, detaliai aprašomas bendrine kalba, nagrinėjama situacijų seka, analizuojami individų išsisakymai apie situacijas, rezultatai interpretuojami socialiniame kontekste (Bitinas, 2006). Šis tyrimas leido ne tik aprašyti švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis, bet ir suprasti, kaip šie procesai ir sprendimai formuojasi bei įgyvendinami konkrečiame socialiniame ir organizaciniame kontekste. Vykdant tyrimą ir norint išnagrinėti ir spręsti identifikuotą problemą pasitelkta mokslinėje socialinių tyrimų metodologijoje aprašytu ir pateiktu kokybinio tyrimo metodu (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017; Bitinas, 2006).

Taip pat svarbu pabrėžti, kad kokybinis tyrimas yra pasitelkiamas kaip įrankis, kai atliekamo tyrimo tema mažai ištyrinėta bei nagrinėta, o taip yra šio atliekamo tyrimo atveju, nes apie švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis nėra daug tyrimų. Kokybiniai tyrimai yra galimybė pažvelgti į švietimo procesus iš žmonių, šiuo atveju, vadovų, realios patirties. Tyrimo duomenų analizei atlikti naudojama kokybinė turinio analizė, kurią vykdant sistemingai išanalizuoti informantų tekstiniai duomenys, jų turinys. Tyrime siekiama, kaip teigia Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017), „kaip socialinės aplinkos pažinimo metodas, kokybinė turinio analizė, įgalina paaiškinti ir interpretuoti turimus teksto duomenis, juos sistemingai klasifikuojant“, atskleisti tiriamojo reiškinio esmę, prasmę ir gilumines sąsajas tarp analizuojamų temų bei kategorijų.

Tyrime buvo susisteminta literatūros analizė, padėjusi suformuluoti validžius klausimus, skirtus kokybiniam pusiau struktūruotam interviu. Buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu – visiems tyrimo dalyviams užduoti tie patys klausimai. Atliekant šį tyrimą buvo siekiama pateikti praktines rekomendacijas švietimo įstaigų vadovams.

Kokybinis tyrimas, kurio tikslas – išsamiai suprasti švietimo įstaigų valdymo gerąsias praktikas, strategijas ir patirtis, susijusias su valdymo tobulinimu bei analizuoti, kaip šios praktikos yra įgyvendinamos, atsižvelgiant į organizacijos kontekstą. Šiam tyrimui buvo pasitelkiami interviu su švietimo įstaigų vadovais. Tyrimo duomenų rinkimui buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu metodas, kuris grindžiamas tiriamųjų apklausa ir aktyviu jų atsakymų klausymu, siekiant giliau suprasti jų patirtis ir išsiaiškinti požiūrį į nagrinėjamą problemą (Rupšienė, 2007). Tyrimas buvo vykdomas kokybiniu duomenų rinkimo metodu – duomenys renkami klausinėjant (interviu) (Flick, 2018). Bendriausia prasme interviu yra bendravimo (angl. communication) tarp tyrėjo (duomenų rinkėjo) ir tyrimo dalyvio (duomenų teikėjo) forma, o pokalbis vyksta užduodant klausimus ir į juos atsakant (Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016).

Tyrimo duomenims analizuoti pasitelktas turinio analizės metodas. Šios analizės metodo esmė – kokybiniai duomenys pateikiami tekstine išraiška, jie analizuojami remiantis kokybine perspektyva (Creswell, 2014).

Kokybinis tyrimas vykdytas 2025 m. balandžio mėnesį. Iš dalies struktūruotas interviu vyko nuotoliniu būdu arba kontaktiniu būdu; siekiama išskirti kuo įvairesnes skirtingų regionų švietimo įstaigų vadovų valdymo tobulinimo patirtis.

**Tyrimo objektas**: švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys.

**Tyrimo tikslas:** atskleisti švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis švietimo įstaigose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Teoriškai išnagrinėti švietimo vadovo vaidmens, jo lyderystės ir paties valdymo proceso svarbą švietimo organizacijų valdymo kontekste.
2. Ištirti švietimo įstaigos valdymo tobulinimo patirtis, analizuojant informantų nuomones ir pasiūlymus dėl valdymo tobulinimo veiksmingumo.

Tyrimo organizavimo etapai:

1. Pasiruošimas. Atlikta tyrimo teorinė analizė. Suformuluojamas interviu klausimynas.
2. Tyrimo imties formavimas ir atranka. Tyrime dalyvavo 17 švietimo įstaigų vadovų ir pavaduotojų ugdymui. Naudojamas tikslinės atrankos metodas.
3. Tyrimo duomenų rinkimas. Interviu buvo vykdomi gyvai arba nuotoliu. Interviu trukmė – nuo 15 min. iki 30 min. Informacija buvo įrašoma tik tyrimo tikslais, gavus informantų sutikimus. Tuo atveju, kai tyrimo dalyvis nesutiko būti įrašinėjamas, tyrimo informacija buvo susisteminima bei fiksuojama tyrėjo užrašuose.
4. Duomenų analizė. Surinkti interviu buvo susisteminami, transkribuojami. Informacija buvo klasifikuojama pagal anketos klausimus, skirstoma pagal kategorijas ir subkategorijas. Toks būdas bei metodas leido identifikuoti tyrimo temas, patirtis, problemas, iššūkius, kurie susiję su švietimo valdymo tobulinimu švietimo įstaigose.

## *2.3.* Tyrimo instrumentai

Kokybiniam tyrimui skirtas pusiau struktūruoto interviu klausimynas sudarytas ir sukurtas remiantis mokslinės literatūros analize baigiamajame darbe. Interviu klausimyną sudaro dvi dalys: tyrimo dalyvių (informantų) charakteristikos dalis, sudaryta iš 6 klausimų, ir 8 klausimai. Klausimyno charakteristika pateikta 1 lentelėje. Interviu klausimai pateikti 1 priede.

*1 lentelė.* **Autoriaus sudarytas klausimynas**.

| Tema | Klausimas | Ką siekiama išanalizuoti? | Teorinis pagrindimas |
|---|---|---|---|
| Švietimo įstaigos valdymo tobulinimo proceso samprata | Kaip jūs suprantate valdymo tobulinimo procesą? | Vadovų požiūrį į valdymo tobulinimą, patirtis, lyderystės vaidmenį. | Švietimo įstaigos valdymas ir organizacinė struktūra reikšmingai veikia visus įstaigos veiklos aspektus, ypač jos vidinius veiklos procesus (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012). |
| Vadovų praktinės patirtys tobulinant švietimo įstaigos valdymą | Kokios jūsų patirtys pasiteisino ar pasiteisina norint tobulinti švietimo įstaigos valdymą? Galbūt tam tikros patirtys nepasiteisino, kas lėmė nesusiklosčiusią patirtį? | Išanalizuoti, kokios patirtys buvo sėkmingos, ir kokie veiksniai lėmė nesėkmes švietimo įstaigos valdymo tobulinimo procese. | Šiuolaikinės švietimo įstaigų valdymo strategijos yra labai svarbios siekiant prisitaikyti prie greitai besikeičiančių mokinių ir pedagogų poreikių, užtikrinant mokyklos veiksmingumą ir tvarumą, nes šios strategijos leidžia įstaigoms kurti lanksčią mokymosi aplinką, o tai gerina ugdymo rezultatus ir veiklos efektyvumą įstaigoje (Sisouvong ir Pasanchay, 2024). |
| Švietimo įstaigos valdymo proceso tobulinimo patirtys | Kaip sekasi tobulinti patį valdymo procesą? | Išanalizuoti, kokie veiksniai lemia švietimo įstaigos valdymo proceso tobulinimą. | Nuolat besikeičiančioje švietimo srityje mokyklų vadovų vaidmuo tampa vis svarbesnis formuojant mokymosi aplinkos kokybę ir veiksmingumą (Buffone, 2021). |

1 lentelės tęsinys 29 psl.

1 lentelės tęsinys

| Tema | Klausimas | Ką siekiama išanalizuoti? | Teorinis pagrindimas |
|---|---|---|---|
| Visuomenės ir švietimo pokyčiai, kurie veikia švietimo įstaigos valdymą | Kaip švietimo, visuomenės pokyčiai veikia jūsų švietimo įstaigos valdymą? | Išanalizuoti, kaip švietimo ir visuomenės pokyčiai daro įtaką švietimo įstaigos valdymo procesams ir strategijoms. | Kaip teigia Mečkauskienė (2008), visuomenės pokyčiai keičia švietimo įstaigos vadovo veiklą, vykdydamas dokumentuose suteiktus įgaliojimus, jis neišvengiamai dalyvauja švietimo procesuose. |
| Priemonės, kurios naudojamos švietimo įstaigos tobulinimui | Kokias priemones naudojate švietimo įstaigos tobulinimui? | Išanalizuoti, kokias priemones švietimo įstaigos vadovai naudoja siekdami tobulinti savo įstaigų veiklą ir gerinti ugdymo kokybę. | Mokyklos valdymo efektyvumas priklauso nuo įvairių veiksnių, tačiau, kaip teigia Želvys ir kt. (2022), nors Lietuvos mokyklos turi pakankamą autonomiją, direktorių dalyvavimas vadybos ir administravimo mokymuose vis dar yra nepakankamas, o su mokinių pasiekimais susijusi periodinė direktorių vertinimo sistema neegzistuoja. |
| Vadovo kompetencijos ar savybės, reikalingos sėkmingam švietimo įstaigų valdymo tobulinimui | Kokios, jūsų nuomone, yra svarbiausios vadovo kompetencijos ar savybės, reikalingos sėkmingam švietimo įstaigų valdymo tobulinimui? | Išanalizuoti svarbiausias vadovo kompetencijas ir savybes, kurios yra būtinos sėkmingam švietimo įstaigų valdymo tobulinimui. | Vadovą apibrėžė kaip asmenį, kuris vienas arba su komanda, pavyzdžiui, mokyklos taryba, vadovauja mokyklai ir yra atsakingas už mokyklos administravimą ar valdymą (Pont, 2020). |
| Lyderystės poveikis švietimo įstaigos valdymui | Kaip lyderystė gali veikti švietimo įstaigos valdymą? | Išanalizuoti, kaip lyderystė daro įtaką švietimo įstaigos valdymo efektyvumui ir organizacinei kultūrai. | Mokyklos direktorius turi turėti stiprių vadybos ir lyderystės įgūdžių, kad galėtų priimti sprendimus ir dėti pastangas gerinti mokyklos darbo kokybę (Darwis ir kt., 2023). |
| Švietimo įstaigos valdymo iššūkiai, problemos ir jų raiška švietimo įstaigoje | Su kokiais iššūkiais ar problemomis susiduriate švietimo įstaigos valdymo procesuose? | Išanalizuoti pagrindinius iššūkius ir problemas, su kuriomis susiduria švietimo įstaigų vadovai valdymo procesuose. | Lietuvos švietimo sistema susiduria su įvairiomis problemomis nuo gerų mokytojų trūkumo ir mažų atlyginimų iki įtraukties ir prieinamumo visiems stokos vaikams iš bet kokios aplinkos bei turintiems specialiųjų poreikių (Karčiauskas, 2023). |

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus teiginių formuluotės, skirtos anketinei apklausai *Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012), Sisouvong ir Pasanchay (2024), Buffone (2021), Mečkauskienė (2008), Želvys ir kt. (2022), Pont (2020), Darwis ir kt. (2023), Karčiauskas, (2023).*

Visi tyrimo tikslais atlikti interviu buvo įrašyti užtikrinant informantų - dalyvių konfidencialumą ir gavus jų žodinį sutikimą. Įrašyta medžiaga vėliau buvo perkelta į tekstinę formą, o duomenų analizė atlikta pasitelkiant kokybinę teminę analizę, leidusią identifikuoti pagrindines tyrimo tendencijas ir teminius vienetus.

## *2.4.* Tyrimo imtis ir charakteristika

Kokybinėje tyrimo dalyje dalyvavo 17 Lietuvos švietimo įstaigų, kurios vykdo ikimokyklinį, pradinį, pagrindinį ir vidurinį bei profesinį ugdymą vadovai: direktoriai, pavaduotojai ugdymui. Veiklos, kaip ir kokybinių tyrimų, metodologijoje dažniausiai remiamasi M. Pattono (1990) siūlomais kokybinio tyrimo imties sudarymo būdais (Adomaitienė ir Zubrickienė, 2019). Šios atrankos tikslas buvo pasirinkti dalyvius, kurie gali suteikti gilesnių įžvalgų apie tyrimo temą.

Tikslinė atranka vykdoma tada, kai tyrėjas renkasi imtį, atsižvelgdamas į konkretų tikslą, remdamasis tam tikrais kriterijais arba sprendimais (pvz., pagal tam tikras kompetencijas, patirtį, įvykius) (Rupšienė, 2007). Tyrimo metu svarbu, kad respondentai atitiktų tam tikrus kriterijus. Imtis, nes renkantis informantų skaičių remtasi Ladner (2014) įžvalgomis, kad gera ir reprezentatyvi imtis ne visada tapati jos dydžiui ir atsitiktinei atrankai, daug svarbiau yra informantų patirtis ir tiriamos srities išmanymas (Bairašauskienė, 2023).

Tyrimo etapai, kurie buvo vykdomi kokybinio tyrimo imties atrankoje:

• Šiuo atveju pasirinktas kriterinis atrankos būdas: pirmas atrankos kriterijus – vadybinė pozicija, antras – įvairios apskritys, trečias – įvairus darbo stažas.

• Pusiau struktūruoto interviu metu buvo užtikrinta, kad informantų įvairovė apimtų įvairias patirtis ir požiūrius, susijusius su tyrimo tema.

Atrankos metodų derinys leido efektyviai panaudoti ribotus tyrimo išteklius ir laiką. Kokybiniam tyrimui pasirinkti vadovai ir pavaduotojai ugdymui. Pagrindiniai tyrimo dalyvių atrankos kriterijai:

1) Darbo patirtis ne mažiau nei 1 metai švietimo įstaigų administravimo ir valdymo procese;
2) Darbo patirtis ne mažiau nei 1 metai švietimo įstaigoje;
3) Tiriamieji turėjo sutikti dalyvauti tyrime.

Tyrimo dalyvių charakteristika pateikta 1 lentelėje. Tyrimo dalyvių amžius nuo 31 iki virš 60 metų. 2 tiriamųjų lytis – vyriška, o 12 tiriamųjų lytis – moteriška. Tiriamųjų specialybės – direktorius arba direktoriaus pavaduotojas ugdymui. Vadybinis arba vadovavimo stažas svyruoja nuo 1 iki 30 metų. Darbo stažas švietimo įstaigoje svyruoja nuo 2 iki 40 metų. Tyrime dalyvavo 5 vadovai iš ikimokyklinio ugdymo lygmens, 2 vadovai iš pradinio, 5 vadovai iš pagrindinio ugdymo lygmens, 4 vadovai iš pagrindinio ugdymo lygmens ir 1 vadovas iš profesinio ugdymo lygmens.

**1 lentelė.** Tyrimo dalyvių charakteristika.

| Informanto identifikacija | Lytis | Pareigos | Amžius | Ugdymo lygis | Vadovaujamo darbo stažas | Darbo stažas švietimo sistemoje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **I1** | Moteris | Direktorius | Virš 60 metų | Vidurinis | 2 | 40 |
| **I2** | Moteris | Direktorius | Virš 60 metų | Vidurinis | 30 | 35 |
| **I3** | Moteris | Direktorius | Virš 60 metų | Pagrindinis | 10 | 26 |
| **I4** | Moteris | Direktorius | 41-50 | Ikimokyklinis | 4 | 25 |
| **I5** | Moteris | Direktorius | 31-40 | Ikimokyklinis | 14 | 21 |
| **I6** | Moteris | Pavaduotojas ugdymui | 31-40 | Vidurinis | 3 | 19 |
| **I7** | Moteris | Direktorius | 41-50 | Pradinis | 5 | 15 |
| **I8** | Moteris | Pavaduotojas ugdymui | 51-60 | Profesinis | 15 | 37 |
| **I9** | Moteris | Pavaduotojas ugdymui | 41-50 | Ikimokyklinis | 3 | 6 |
| **I10** | Moteris | Pavaduotojas ugdymui | 31-40 | Ikimokyklinis | 2 | 15 |
| **I11** | Vyras | Direktorius | Virš 60 | Vidurinis | 20 | 20 |
| **I12** | Moteris | Pavaduotojas ugdymui | 41-50 | Ikimokyklinis | 10 | 15 |
| **I13** | Vyras | Pavaduotojas ugdymui | Iki 30 | Pagrindinis | 1 | 2 |
| **I14** | Moteris | Pavaduotojas ugdymui | 51-60 | Pradinis | 18 | 32 |
| **I15** | Moteris | Direktorius | 31-40 | Pagrindinis | 3 | 8 |
| **I16** | Moteris | Direktorius | 51-60 | Pagrindinis | 23 | 24 |
| **I17** | Moteris | Pavaduotojas ugdymui | 31-40 | Pagrindinis | 1 | 10 |

## *2.5.* Tyrimo etika

Atliekant kokybinį tyrimą laikomasi etikos principų, kuriuos Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) pateikia pagrindiniais – laisvonariškumo, konfidencialumo, anonimiškumo, teisingumo, nusiteikimo neturėti neigiamo poveikio tiriamam asmeniui. Laisvanoriškumo principą tyrėjas užtikrino gavęs žodinius informantų sutikimus dalyvauti tyrime. Konfidencialumo principas užtikrinamas taip, kad nuasmeninti tyrimo duomenys būtų visiškai apsaugoti ir neprieinami jokiems tretiesiems asmenims. Tyrimo dalyviai buvo koduojami, vadinami informantais, pavyzdžiui, I1, I2 ir t.t., tad tokiu būdu yra garantuojamas konfidencialumas. Įrašai buvo transkribuoti, o vėliau ištrinti iš mobiliojo telefono atminties. Anonimiškumas buvo garantuojamas, nes nebuvo prašoma dalyvio nurodyti vardo, pavardės, iš šios informacijos būtų galima identifikuoti asmens tapatybę. Teisingumo principas buvo įgyvendinantas, jog tyrimo

rezultatai bus teisingi bei neiškraipyti, o dalyviai bus informuoti apie naudą ir galimas rizikas dėl dalyvavimo tyrime. Nusiteikimo neturėti neigiamo poveikio principas tiriamam asmeniui tyrėjas užtikrino, jog informantas nepatirtų jokio emocinio bei fizinio diskomforto atliekant tyrimą, pavyzdžiui, dėl pateiktos informacijos neprarastų darbo ar nejaustų psichologinių išgyvenimų.

# 3. TYRIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VALDYMO TOBULINIMO PATIRTYS REZULTATAI

Šiame skyriuje analizuojami kokybinio tyrimo, pusiau struktūruoto interviu metodu susisteminti bei surinkti duomenys, interviu metu buvo apklausti švietimo įstaigų vadovai, pavaduotojai ugdymui. Pagrindinis šio tyrimo tikslas – išanalizuoti švietimo įstaigų valdymo patirtis ugdymo proceso kontekste, ypatingą dėmesį skiriant lyderystei, valdymo procesams, vadovų vaidmeniui.

## 3.1.Švietimo įstaigos valdymo tobulinimo proceso samprata

Tyrimo metu pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų sampratą apie valdymo tobulinimo procesus švietimo įstaigose. Klausimas susietas su tyrimo tikslu bei problema, kuria siekiama išsiaiškinti, kokie valdymo tobulinimo aspektai yra svarbiausi švietimo įstaigose.

**2 lentelė.** Valdymo tobulinimo proceso apsektai tyrimo dalyvių požiūriu.

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| Strateginis planavimas ir vizija | Aiškis kryptis, tikslų nustatymas | *<...> prasideda nuo aiškios krypties: ko siekiame?; tikslų išsikėlimas <...>* (I1)<br>*<...> planavimo gairės bent 5 metams*. (I3) |
| | Vizijos ir misijos, vertybių išgryninamas | *<...> ugdymo įstaigos aiškios vizijos, misijos apibrėžtis, vertybių išgryninimas, prioritetinių tikslų išsikėlimas*. (I14)<br>*Ateities vizija <...>*. (I3) |
| | Ilgalaikis planavimas | *Tai apima strateginį planavimą <...>*. (I13) |
| Veiklos analizė ir grįžtamasis ryšys | Duomenų analizė, refleksija | *Surinktų duomenų analizė <...>*. (I1)<br>*Nuolatinė veiklos analizė <...> refleksija*. (I6)<br>*<...> suprantu kaip nuolatinį grįžtamojo ryšio, refleksijos <...> procesą.* (I13) |
| | Grįžtamojo ryšio svarba | *<...> procesas grindžiamas <...>grįžtamuoju ryšiu.* (I8)<br>*Tai apima darbuotojų<...> grįžtamojo ryšio analizę <...>.* (I9)<br>*<...> suprantu kaip nuolatinį grįžtamojo ryšio <...> procesą <...>*. (I13) |
| | Rezultatų vertinimas | *<...>švietimo įstaigos veiklos tobulinimo ciklas rezultatų į(si)vertinimas <...>.* (I14)<br>*Nuolatinė veiklos analizė, vertinimas*. (I6) |
| Lyderystė ir atsakomybė | Vadovo vaidmuo ir lyderystė | *Mokyklos valdymas prasideda nuo to, kaip mokyklos vadovas supranta savo atliekamas funkcijas <...>*. (I2)<br>*Svarbus vaidmuo mokykloje tenka lyderystei <...> kuri skatina pažangą*. (I8)<br>*Valdymo tobulinimas – tai nuolatinis procesas, orientuotas į <...> lyderystės ugdymą visais lygmenimis*. (I11) |
| | Atsakomybės prisiėmimas | *Kuomet pedagogai prisiima atsakomybe už išsikeltus ir pasiektus tikslus, kur kiekvienas vaikas prisiima atsakomybę už savo rezultatus ir pastangas*. (I5) |

Lentelės tęsinys 34 psl.

3 lentelės tęsinys

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| | Komandos formavimas ir įgalinimas | *Valdymo tobulinimo procesas <...> plėtoti vadybinės veiklos metodus ir būdus, diegti naujas priemones ir skatinti iniciatyvas, kurios būtų nukreiptos į <...> komandos formavimą*. (I4)<br>*Valdymo tobulinimas – tai nuolatinis procesas, orientuotas į komandinio darbo stiprinimą <...>*. (I11)<br>*Tai apima <...> darbuotojų įgalinimą <...> sprendimams tobulinti*. (I12) |
| Bendruomenės įtraukimas | Bendruomenės įtraukimas į valdymą | *Svarbu <...> į valdymo procesus įtraukti mokyklos bendruomenę*. (I2)<br>*Procesas reikalauja <...> ir suinteresuotų šalių įsitraukimo*. (I7)<br>*Tai tam tikras švietimo įstaigos veiklos tobulinimo ciklas <...> įtraukiant į šį procesą visos mokyklos bendruomenę <...>*. (I14) |
| | Bendradarbiavimas ir komunikacija | *Bendradarbiavimas visais lygmenimis, siekis būti nuolat besimokančia, besikeičiančia, mokyklos bendruomenės ir visuomenės poreikius atliepiančia organizacija*. (I4)<br>*<...> valdymo tobulinimas remiasi <...> dialogu <...>*. (I5)<br>*Tai apima darbuotojų įtraukimą, atvirą komunikaciją <...>*. (I9) |
| Valdymo efektyvumas ir kokybė | Veiklos gerinimas | *<...> nukreiptos į įstaigos veiklos efektyvumą, kokybę, veiklos tobulinimą <...>*. (I4)<br>*<...> skirtingų procesų optimizavimas įstaigoje (kylant problemoms, sprendžiant iššūkius arba norint kelti veiklos kokybę, efektyvumą).* (I6) |
| | Efektyvus resursų ir procesų valdymas | *<...> siekiant užtikrinti ugdymo kokybę, efektyvų išteklių valdymą ir tvarią ugdymo aplinką. (I7)*<br>*<...>veiklos procesų gerinimas siekiant efektyvumo, lankstumo ir rezultatyvumo. (I12)*<br>*<...>siekiant padidinti efektyvumą, našumą <...>*. (I16) |
| | Sprendimų priėmimas | *<...> sprendimų priėmimo mechanizmų <...> gerinimas siekiant efektyvumo <...>*. (I12)<br>*<...> veiklos gerinimas, siekiant efektyvaus valdymo, sprendimų kokybės <...>*. (I10)<br>*kaip nuolatinį grįžtamojo ryšio, refleksijos ir duomenimis grįstų sprendimų procesą <...>*. (I13) |
| Inovacijos ir technologijos | Diegimas | *Svarbus vaidmuo mokykloje tenka <...> ir inovacijoms, kurios skatina pažangą. (I8)*<br>*Tai apima <...> inovacijų diegimą <...>*. (I12) |
| | Technologijų panaudojimas | *<...> maksimaliai išnaudoti turimas technologijas: algoritmams ir kompiuterinėms sistemoms patikėti daugiausia laiko reikalaujančias užduotis <...>*. (I13) |
| Nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis | Besimokanti organizacija | *<...> siekis būti nuolat besimokančia, besikeičiančia, mokyklos bendruomenės ir visuomenės poreikius atliepiančia organizacija.* (I3)<br>*<...> valdymo tobulinimas <...> kuris remiasi nuolatiniu mokymusi <...>*. (I5) |
| | Nuolatinio tobulinimo ir vertinimo ciklas | *Nuolatinė veiklos analizė, vertinimas <...>*. (I6)<br>*Aš valdymo tobulinimo procesą švietime suprantu, kaip nuolatinį veiklos gerinimą <...>*. (I8)<br>*<...> nuoseklus organizacijos veiklos vertinimo <...> procesas<...>*. (I17) |
| Prisitaikymas prie pokyčių | Reakcija | *<...> tačiau mokyklos valdymas yra visos švietimo sistemos sudedamoji dalis, todėl jis turi keistis besikeičiant visai švietimo sistemai. (I2)*<br>*Tobulinimo procesas grindžiamas <...> ir pokyčių valdymu.* (I8) |
| | Lankstumas ir adaptacija | *<...> atvirumą pokyčiams <...>*. (I11)<br>*<...> prisitaikyti prie išorinių pokyčių <...>*. (I13) |
| Valdymo struktūrų ir metodų tobulinimas | Priemonės | *<...>plėtoti vadybinės veiklos metodus ir būdus, diegti naujas priemones <...>*. (I4)<br>*<...> instrumentų, tobulinančių valdymą <...>*. (I15)<br>*<...> organizacijos valdymo struktūrų, metodų ir praktikų peržiūrą ir gerinimą <...>*. (I16) |
| | Sprendimų priėmimo mechanizmai | *<...> sprendimų priėmimo mechanizmų ir veiklos procesų gerinimas siekiant efektyvumo <...>*. (I12)<br>*<...> refleksijos ir duomenimis grįstų sprendimų procesą <...>*. (I13) |

Informantai suvokia strateginį planavimą kaip sudėtinę įstaigos valdymo proceso dalį su tam tikra išgryninta misija ir vizija. Veiklos analizė jiems siejasi su duomenų analize ir grįžtamuoju ryšiu. Tyrime pastebėta, kad išskiria darbuotojų grįžtamojo ryšio analizė, kai švietimo įstaigos valdymas pirmiausiai siejamas su ryšiais į išorės vartotoją, t. y. bendruomenę. Akcentuojamas veiklos analize pagrįstas savo veiklos į(si)vertinimas.

Lyderystė suvokiama kaip funkcijų atlikimas, prisiimta atsakomybė, komandinis darbas, įgalinant darbuotojus tikslui - tobulinti sprendimus. Lyderystės ugdymas visais lygmenimis visiškai nekonkreti ir neapibrėžta sąvoka, kadangi nekonkretizuojami lyderystės lygmenys. Egzistuoja poreikis į valdymo tobulinimo procesą įtraukti bendruomenę, siūlant dialogą bei atsižvelgiant į mokyklos bendruomenės ir visuomenės poreikius. Numatant veiklos gerinimą apsiribojama skirtingų procesų optimizavimo įstaigoje (prieš juos optimizuojant derėtų juos aprašyti), efektyvus resursų ir procesų valdymas siejamas su efektyvumu, rezultatyvumu ir lankstumu, neakcentuojant pamatuojamų ir palyginamų kriterijų įvertinti įstaigos veiklai, tačiau grindžiant duomenimis grįstų sprendimų procesą švietimo įstaigoje.

Poreikis inovacijoms siejamas su kompiuterinėms sistemoms, patikėtomis daugiausia laiko reikalaujančiomis užduotimis. Vadovai mato poreikį besimokančiai ir besikeičiančiai mokyklos bendruomenės ir visuomenės poreikius atspindinčiai organizacijai, kuri turi keistis besikeičiant visai švietimo sistemai. Nuolatinis veiklos gerinimas suprantamas, kaip nuoseklus organizacijos veiklos vertinimas, atviras, prie išorės procesų prisitaikantis procesas. Informantai siūlo plėtoti vadybinės veiklos metodus ir būdus, peržiūrėti valdymo struktūras, metodus ir praktikas, grindžiant refleksijomis ir duomenimis grįstus procesus. Tačiau kiek galima keisti inertiškos biurokratinės mokyklos valdymo sistemos modelį, jei jos struktūra yra faktiškai nusistovėjusi, ir kiek gali būti pasirinktinai taikomi valdymo modeliai, jei mokyklos valdymo gairės numatytos Lietuvos švietimo valdymo gairėse vizijose ir formalizuotos atitinkamais teisės aktais.

*Tyrimo rezultatai parodė, kad pagal informantų duomenis švietimo įstaigos valdymo tobulinimą sudaro strateginis požiūris (aiški vizija, tikslų formulavimas, duomenimis grįstas veiklos vertinimas, cikliškas tobulinimo procesas), lyderystė ir bendruomenės įtraukimas (vadovo kaip lyderio vaidmuo, komandinio darbo stiprinimas, bendruomenės įgalinimas ir stiprinimas), vaiko gerovė ir ugdymo kokybė (dėmesys individuliams poreikiams, atsakomybės kultūra, žmogiškųjų vertybių akcentavimas valdyme), inovacijos ir technologijos (skaitmeninių įrankių diegimas, procesų automatizavimas, strateginis technologijų taikymas), prisitaikymas prie pokyčių (reagavimas į reformas, valdymo lankstumas ir adaptacija, kultūriniai bei vadybiniai pokyčiai).*

## 3.2.Vadovų praktinės patirtys tobulinant švietimo įstaigos valdymo procesą

**3 lentelė.** Vadovų patirtys.

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| Vadovavimo kryptingumas ir strategija | Tikslai, kryptis ir prioritetai | *<...> keliamų tikslų aiškumas, aiškiai nurodoma tikslų įgyvendinimo kryptis.* (I1)<br>*Aiški strategija ir komunikacija – kai kiekvienas žino tikslus <...>.* (I12)<br>*Laikytis krypties, su kuria atėjai vadovauti mokyklai<...>.* (I3) |
| | | *<...>veiklos prioritetų išsigryninimas ir veiklos plano sudarymas bei nuoseklus, kryptingas ir sistemingas visų metų darbas.* (I14) |
| | Duomenys | *Duomenimis grįstas valdymas – sprendimai remiantis realiais veiklos rodikliais padėjo tiksliau identifikuoti problemines sritis.* (I12)<br>*Duomenų analizės taikymą priimant valdymo sprendimus – pavyzdžiui, naudojant „Excel“ įrankius ugdymo stebėsenai bei procesų skaitmenizavimui.* (I13)<br>*<...> įstaigoje savo veiklą įsivertiname naudodamiesi Bendrojo vertinimo modeliu (BVM).* (I14) |
| Komandinis darbas ir bendradarbiavimas | Formavimas ir įgalinimas | *<...> pasiteisino praktika formuoti darbo grupes, kurios atsakingos už konkrečių sričių tobulinimą, ir tai sustiprino darbuotojų motyvaciją bei įsipareigojimus.* (I5)<br>*Komandinis darbas, aiškus atsakomybės pasiskirstymas, grįžtamojo ryšio stiprinimas, taip pat darbuotojų įtraukimas į planavimą.* (I10)<br>Teigiamai pasiteisino stiprios vadovų ir administracijos komandos formavimas <...>. (I11)<br>*Komandinis darbas – kai valdymas pereina nuo autoritarinio požiūrio prie kolektyvinio vadovavimo, kai vadovai ir darbuotojai kartu priima sprendimus <...>.* (I16) |
| | Įtraukimas ir bendradarbiavimas | *Labiausiai pasiteisino tarimasis, nuomonių išklausymas, kada pasiekiamas susitarimas.* (I2)<br>*Būtinas bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą, taip lengviau priimami pokyčiai.* (I6)<br>*Pasiteisino <...> įsitraukimas į sprendimų priėmimą, atviros diskusijos su pedagogais ir nuolatinis grįžtamasis ryšys.* (I9)<br>*Įtraukusis vadovavimas – kai sprendimai priimami bendradarbiaujant su mokytojais, mokiniais ir tėvais, kyla pasitikėjimas ir atsakomybė.* (I12)<br>*Atvirų diskusijų ir apklausų organizavimas leidžia geriau suprasti, kokie aspektai veikia gerai <...>.* (I16)<br>*<...> sėkmingas švietimo įstaigos valdymas priklauso nuo bendradarbiavimo tarp pedagogų, administracijos ir kitų darbuotojų.* (I7) |
| Komunikacija ir grįžtamasis ryšys | Reguliarus, autentiškas | *Labai svarbu bendruomenės informavimas, grįžtamojo ryšio gavimas.* (I2)<br>*Nuolatinis grįžtamasis ryšys.* (I7)<br>*Pasiteisino <...> nuolatinis grįžtamasis ryšys.* (I9)<br>*<...> grįžtamojo ryšio stiprinimas <...>.* (I10) |
| | Bendruomenė | *<...>leidžia sistemingai vertinti situaciją, įtraukti bendruomenę<...>.* (I5)<br>*Būtinas bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą <...>.* (I6)<br><...> sprendimai priimami bendradarbiaujant su mokytojais, mokiniais ir tėvais <...>. (I12)<br>*Įtraukiant mokinius, tėvus ir kitus bendruomenės narius į sprendimų priėmimą galima sukurti daugiau įsipareigojimo ir didesnį pasitenkinimą ugdymo procesu.* (I7)<br>*Sukurtos darbuotojų tikslinės bendravimo grupės facebook paskyroje, kad būtų galima greitai ištransliuoti informaciją ir diskutuoti komentuojant.* (I4)<br>*Daug dėmesio skiriame efektyvesnei komunikacijai: organizuojami reguliarūs darbuotojų susirinkimai, atskirai pedagoginių darbuotojų ir nepedagoginio personalo <..>.* (I4) |

Lentelės tęsinys 37 psl.

4 lentelės tęsinys

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| Profesinis tobulėjimas | Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas | *Nuosekliai rengiami kvalifikacijos tobulinimo planai atsižvelgiant į darbuotojų veiklos įsivertinimo duomenis, poreikius, įstaigos kaitos poreikius ir procesus*. (I4)<br>*Būtina nuolat mokytis, kaip palaikyti darbuotojų profesinį tobulėjimą per seminarus, mokymus ir konferencijas, kad jie galėtų įgyti naujų žinių ir taikyti geriausias praktikas*. (I7)<br>*<...> būtinai reikia semtis patirties, stažuotis, mokytis <...>*. (I8)<br>*<...>darbuotojų profesionalumo skatinimas <...>*. (I11)<br>*Naudingas buvo ir kvalifikacijos kėlimas <...>*. (17) |
| | Projektinė veikla ir inovacijos | *<...> išbandyti inovatyvias veiklas bei projektus. Projektų logika – tvarumo ir tęstinumo užtikrinimas.* (I3)<br>*<...> nuolat mokiausi, stažavausi, dalyvavau Erasmus+ ir kt. projektų veiklose. Daug naudos davė dalyvavimas projekte „Lyderių laikas 3“.* (I8)<br>*Projektinio valdymo principų taikymą, kai pokyčiai planuojami ir įgyvendinami nuo idėjos iki realizacijos kartu su komanda.* (I13) |
| Technologijos | Priemonės | *Įstaigoje naudojama dokumentų valdymo sistema „Kontora“ <...>* tikslinės bendravimo grupės facebook paskyroje <...>. (I4)<br>*Naudojant technologijas, efektyviau organizuojamos pamokos, administruojami dokumentai (e-dokumentų valdymo sistema) ir vykdoma komunikacija, ko pasekoje, galima pagerinti tiek mokymosi, tiek valdymo kokybę.* (I7)<br>*<...> naudojant „Excel“ įrankius ugdymo stebėsenai bei procesų skaitmenizavimui*. (I13) |

Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad švietimo įstaigų vadovai valdymo tobulinimą grindžia įtraukiančio vadovavimo, komandinių sprendimų, aiškių tikslų bei grįžtamojo ryšio svarba. Viena pagrindinių pasiteisinusių praktikų yra komandinis darbas ir bendradarbiavimas, kuris padeda ne tik geriau įgyvendinti pokyčius, bet ir kuria palankią organizacinę kultūrą.

Duomenimis (konkrečiais rodikliais) grįstas valdymas padeda identifikuoti problemines sritis, kaip priemonės taikomas kompiuterinis raštingumas bei savo veiklos įsivertinimas naudojant *Bendrojo vertinimo modelį*. Darbo grupių sudarymas, komandinis darbas, aiškus atsakomybės paskirstymas, grįžtamojo ryšio stiprinimas ir darbuotojų įtraukimas į planavimą vertintina kaip geroji patirtis. Pasiteisina „įtraukusis“ vadovavimas, kai sprendimai priimami bendradarbiaujant su mokytojais, mokiniais ir tėvais. Tokiu būdu didinamas ugdymo proceso efektyvumas ir stiprinamas dalyvių pasitenkinimas švietimo aplinka. Išskiriamas bendradarbiavimas tarp pedagogų, administracijos ir kitų darbuotojų. Gali būti daromi atskiri pedagoginio ir nepedagoginio personalo reguliarūs darbuotojų susirinkimai. Vadovai profesinį tobulėjimą įvertina kaip teigiamas patirtis, ten jie įgyja naujų žinių. Projektinio valdymo principų taikymas padeda realizuoti kartu su komanda planuojamus pokyčius nuo idėjos iki įgyvendinimo.

Profesinis tobulėjimas ir inovacijų taikymas – dar viena dažnai minima sritis. Vadovai teigia, kad investavimas į darbuotojų kvalifikaciją, inovatyvių metodų diegimą skatina pokyčius ir motyvuoja komandą.

*Tyrimo rezultatai parodė, kad sėkmingas švietimo įstaigų valdymo tobulinimas remiasi komandinio vadovavimo būdu, aiškia strategija, grįžtamuoju ryšiu, nuolatiniu kompetencijų stiprinimu bei nuosekliu ir duomenimis grįstu veiklos vertinimu. Tuo pačiu buvo įvardintos ir nepasiteisinusios praktikos, pavyzdžiui, pokyčiai be pasirengimo ar bendruomenės įtraukimo, kurie sukeldavo pasipriešinimą ar sumažindavo motyvaciją.*

### 3.3.Švietimo įstaigos valdymo proceso tobulinimo (ne)sėkmės

**4 lentelė.** Valdymo proceso tobulinimo (ne)sėkmių veiksniai.

| **Kategorija** | **Subkategorija** | **Patvirtinantys teiginiai** |
|---|---|---|
| Sėkmės veiksniai | Kolegialus sprendimų priėmimas | *<...>labai daug lemia suburta gera komanda pokyčiui įgyvendinti*. (I2)<br>*Komandinis darbas <...> teisingai deleguotos funkcijos*. (I3)<br>*Priimdami sprendimus kartu su darbuotojais, sukuriame pasitikėjimą, atsiranda daugiau įsitraukimo ir atsakomybės*. (I4)<br>*<...>valdymo proceso tobulinimas sekasi tuomet, kai įstaiga veikia kaip komanda<...>*. (I5)<br>*<...>kolegialus sprendimų priėmimo modelis.* (I13)<br>*Reguliarūs susirinkimai ir atviros diskusijos leidžia išgirsti visų nuomones<...>*. (I14) |
| | Lyderystė | *<...> skatinimas lyderiauti.* (I1) |
| | Bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą | *Didžiausia sėkmės sąlyga – bendruomenės įsitraukimas ir nuolatinis atviras dialogas.* (I5)<br>*Svarbiausia, aiškiai žinoti, kas už ką atsakingas ir esant poreikiui, ateiti vieni kitiems į pagalbą.*(I6)<br>*Komandos įsitraukimas – kai darbuotojai mato savo indėlį ir gauna grįžtamąjį ryšį, pokyčiai vyksta sklandžiau.* (I12) |
| | Aiškūs tikslai, vizija ir planavimas | *Jeigu gerai apgalvota, suplanuota, plano laikomasi, tai beveik visada pasiseka įgyvendinti tai kas numatyta.* (I2)<br>*Esmė – vizija ir aiškūs tikslai, kur link einama*. (I6)<br>*Valdymo procesą tobulinti sekasi tuomet, kai aiškiai apibrėžti tikslai <...>*. (I10)<br>*Aiški vizija ir strateginis planas – padeda išlaikyti kryptingumą*. (I12) |
| | Vadovo vaidmuo | *Vadovo užduotis – užtikrinti savo komandos motyvaciją bei įsitraukimą*. (I6)<br>*<...> vadovai nuolat stengiasi įtraukti visus komandos narius į svarbių sprendimų priėmimą.* (I16) |
| | Duomenimis grįstas valdymas | *<...> valdymo proceso tobulinimas sekasi tuomet, kai įstaiga <...> remiasi duomenimis.* (I5)<br>*Valdymo procesą tobulinti sekasi tuomet, <...> kai remiamasi turimais duomenimis.* (I10) |
| | Technologijos ir skaitmenizavimas | *Dokumentų valdymo sistema leido greičiau ir tiksliau pasiekti aktualią informaciją.* (I4)<br>*Valdymo procesą lengvina įdiegta KVS, kasmet atliekami vidaus ir išorės auditai. Mokykloje veikia DBSSIS (dokumentų valdymo sistema) <...>*. (I8)<br>*<...>svarbus vaidmuo tenka technologijoms – siekiame optimizuoti veiklas taip, kad daugiau laiko liktų bendradarbiavimui, grįžtamajam ryšiui ir strateginiam planavimui*.(I13)<br>*<...> naujos skaitmeninės priemonės ir programos padeda optimizuoti administracinius ir valdymo procesus, sumažina klaidų tikimybę ir leidžia geriau stebėti veiklos rezultatus*. (I16) |

Lentelės tęsinys 39 psl.

5 lentelės tęsinys

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| | Profesinis tobulėjimas | *Nuolatinis mokymas ir vystymasis – investuojama į darbuotojų ir vadovų tobulinimą, organizuojant mokymus, seminarus ir profesinio tobulėjimo programas.* (I16) |
| Nesėkmės veiksniai | Pasipriešinimas pokyčiams | *<...> nenoras priimti naujovių- nes gerai taip kaip yra*. (I9)<br>*Sunku išjudinti ilgai toje pačioje vietoje dirbančius žmones, keisti nuostatas <...>*. (I15)<br>*Priešinimasis pokyčiams – kai kurie darbuotojai nenori priimti naujovių arba keisti įprasto darbo proceso, nes bijo neapibrėžtumo arba nesupranta, kaip pokyčiai prisidės prie jų darbo pagerinimo*. (I16) |
| | Išteklių (žmogiškųjų, finansinių ir t.t.) trūkumas | *<...> kai trūksta žmogiškųjų <...> išteklių <...>*. (I5)<br>*<...> kai trūksta <...> laiko bei žmogiškųjų išteklių <...>*. (I9)<br>*Nesiseka tuomet, kai trūksta laiko pokyčiams įgyvendinti <...>*. (I10)<br>*Nepakanka laiko ir išteklių – reformos inicijuojamos, bet neišsivysto.* (I12)<br>*Nepakankamas išteklių paskirstymas <...> trūksta reikiamų išteklių, tokių kaip laikas ir finansai*. (I16) |
| | Komunikacijos trūkumas | *<...> neskaidri komunikacija<...>*. (I7)<br>*Prasta vidinė komunikacija – sukelia netikslumų, pasipriešinimą ir fragmentaciją.* (I12)<br>*Komunikacijos trūkumai – jei informacija apie valdymo pokyčius nepasiekia visų organizacijos narių arba ji nėra aiškiai perduodama, tai gali sukelti nesusipratimų<...>*. (I16) |
| | Skuboti sprendimai | *<...> naujoves reikia diegti greitai, be pasiruošimo, tinkamų priemonių įgyvendinimui.* (I10)<br>*Nepasiteisino skubus naujovių diegimas be pasirengimo <...>*. (I17)<br>*<...>pokyčiai vykdomi formaliai arba kai trūksta aiškios strategijos<...>*. (I9)<br>*Pakeitimai įgyvendinami formaliai – be realios vertės ar be konteksto*. (I11) |
| | Struktūriniai iššūkiai | *Sunkiausias buvo laikotarpis, kai keitėsi mokyklos vadovas, buvo formuojama nauja mokyklos strategija*. (I8)<br>*<...> iššūkis – centralizuota buhalterija.* (I15) |
| | Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas ir jų perdegimas | *<...> darbuotojų trūkumas bei perdegimo sindromas<...>*. (I11)<br>*<...> jaučiamas perdegimas<...>*. (I10)<br>*<...> įtraukiojo ugdymo pradžia be tinkamos infrastruktūros ir specialistų pagalbos sukėlė sunkumų mokytojams ir administracijai.* (I17) |

Tyrimo rezultatai rodo, jog pabrėžtini sėkmės veiksniai yra komandinis darbas, reguliarūs susirinkimai ir atviros diskusijos. Jie padeda teisingai deleguoti funkcijas, įgyvendinti pokyčius, įtraukti darbuotojus ir jiems skirti atsakomybes. Vizija, aiškūs tikslai, geras planavimas ir jo vykdymas, bendruomenės įsitraukimas, nuolatinis atviras dialogas, pagalba vienas kitam – tai pagrindiniai sėkmės faktoriai tobulinant valdymo procesą. Vadovo pareiga yra užtikrinti komandos motyvaciją, ją įtraukiant į sprendimų priėmimus. Keliant darbuotojų kvalifikaciją bei taikant šiuolaikines technologijas optimizuojami administraciniai ir valdymo procesai, sumažinamos klaidų tikimybės, gerinama veiklos rezultatų stebėsena.

Tobulinti valdymą trukdo darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, jų nesupratimas, kaip pokyčiai prisidės prie jų darbo pagerinimo (kaip vienas iš nesėkmės faktorių - komunikacijos stoka ir nepakankamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas), nepakankami žmogiškieji ir finansiniai ištekliai trikdo bei stabdo vystyti inicijuotas reformas. Nepasiteisina skubotas naujovių diegimas

be pasirengimo (pavyzdžiui, įtraukusis ugdymas be atitinkamos infrastruktūros ir specialistų pagalbos), tik formalus be aiškios strategijos pokyčių vykdymas. Pasikeitus mokyklos vadovui, gali būti formuojama nauja nepasiteisinanti strategija.

*Taigi, tyrimas rodo, kad valdymo proceso tobulinimo sėkmė priklauso nuo kryptingo, komandinio darbo, aiškių tikslų, technologinių sprendimų bei lyderystės, o nesėkmės dažniausiai kyla dėl išteklių trūkumo, pasipriešinimo pokyčiams, skubotų sprendimų ir nepakankamos komunikacijos švietimo įstaigoje.*

### 3.4. Visuomenės ir švietimo pokyčiai, kurie veikia švietimo įstaigos valdymą

**5 lentelė.** Pokyčiai.

| **Kategorijos** | **Subkategorijos** | **Patvirtinantys teiginiai** |
|---|---|---|
| Technologijos | IT naudojimas | *Išaugęs IT naudojimas mokyme, administravime, komunikacijoje*. (I1)<br>*Pokyčiai reikalauja lankstumo, nuolatinio prisitaikymo <...> prie technologijų pažangos*. (I6)<br>Didėja poreikis prisitaikyti <...> skaitmeninių technologijų <...>. (I10) |
| | Skaitmenizacija | *<...> diegiamos skaitmeninės technologijos<...>*. (I4)<br>*Švietimo ir visuomenės pokyčiai veikia valdymą, nes reikia integruoti naujas technologijas <...>*. (I7)<br>*Technologiniai pokyčiai reikalauja greitesnio reagavimo: tiek ugdymo turinyje, tiek vadybos sprendimuose (pvz., skaitmeniniai įrankiai, nuotolinio darbo praktikos)*. (I12)<br>*Skaitmenizacijos sparta – nors technologijos atveria naujas galimybes, vis dar susiduriame su pasirengimo, kompetencijų ar motyvacijos skirtumais tarp darbuotojų*. (I13) |
| Ugdymo turinys | Programų atnaujinimas, įtraukusis ugdymas | *<...> vyksta kaitos procesai: atnaujinamos programos, įgyvendinamos įtraukiojo ugdymo strategijos <...>*. (I4)<br>*Ryškiausi paskutinių metų pokyčiai – įtraukusis ugdymas, atnaujintos programos, įdiegtas modulinis mokymas, naujos mokymosi formos – pameistrystė <...>*. (I8)<br>*Teisinės ir politinės reformos (pvz., atnaujintos programos, įtraukiojo ugdymo gairės) verčia keisti prioritetus ir veiklos struktūrą*. (I12)<br>*Įtraukiojo ugdymo iššūkiai – daugėja mokinių, kuriems reikalinga papildoma pagalba, tačiau žmogiškieji ir finansiniai ištekliai ne visada leidžia užtikrinti aukštą kokybę*. (I13)<br>*Nuolat kintantys teisės aktai, programų turinys <...>*. (I14)<br>Švietimo reformos – programų atnaujinimas, vadovėlių trūkumas, vertinimo sistemų keitimas <...>. (I16) |

Lentelės tęsinys 41 psl.

6 lentelės tęsinys

| Kategorijos | Subkategorijos | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| | Individualizavimas | *Sunkumų kyla, kai pokyčiai įgyvendinami per greitai ir trūksta pagalbos, ypač dirbant su specialiųjų poreikių mokiniais.* (I17)<br>*<...> pritaikyti ugdymo(si) aplinkas, parinkti mokymo metodus, priemones, padedančias kiekvienam vaikui patirti mokymosi džiaugsmą*. (I14)<br>*<...> atsiranda daugiau poreikio individualizuoti ugdymą kiekvienam <...>*. (I9)<br><...> prisitaikyti prie individualizuoto mokymosi poreikių <...>. (I7)<br><...>siekiant prisitaikyti prie individualių vaikų šeimų poreikių. (I14) |
| Vadovavimas | Kokybė | *Vadovas turi suprasti švietimo kaitos tendencijas, valstybinės švietimo politikos tikslus ir uždavinius, gebėti strategiškai mąstyti, planuoti ir valdyti, kurti organizaciją <...>.* (I2)<br>*Tai reikalauja <...> ir administracijos nuolatinio tobulėjimo<...>.* (I16)<br>*<...> augančių užduočių kiekis – skatina nuolat tobulinti žinias įstaigos valdyme (ypač svarbi praktinė pusė).* (I6) |
| | Dokumentai | *Beveik kas metai keičiami mokyklos įstatai, valdymo struktūra. <...> mūsų veiklą reglamentuoja įvairūs teisės aktai, dokumentai.* (I8)<br>*<...> greitai reaguoti į teisės aktų bei politikos pokyčius.* (I7)<br>*Nuolat kintantys teisės aktai, programų turinys, finansavimo modeliai reikalauja greitos vadovybės reakcijos<...>.* (I14) |
| Bendruomeniškumas | Tėvų įsitraukimas | *Pasikeitęs tėvų požiūris<...>. (I1)*<br>*<...> stiprinti bendradarbiavimą su šeimomis <...>. (I7)*<br>*Didėja poreikis prisitaikyti prie kintančių tėvų <...> lūkesčių <...>. (I10)*<br>*Kintantys <...> tėvų lūkesčiai skatina didesnį dėmesį individualiems poreikiams <...>. (I12)* |
| | Komunikacija | *Didžiausia sėkmės sąlyga – bendruomenės įsitraukimas ir nuolatinis atviras dialogas. (I5)*<br>*Visa tai reikalauja nuolatinio <...> aktyvaus bendradarbiavimo su bendruomene. (I12)*<br>*Pokyčiai skatina greitai prisitaikyti – tiek ugdymo turinyje, tiek bendravimo su tėvais modeliuose. (I9)* |
| Tobulinimas | Nuolatinis | *Pokyčiai skatina ieškoti lankstesnių, inovatyvesnių valdymo sprendimų. (I10)*<br>*Nuolat reikia stiprinti viso personalo kompetencijas apie darbą su įvairių poreikių mokiniais <...>. (I14)*<br>*<...> augančių užduočių kiekis – skatina nuolat tobulinti žinias įstaigos valdyme (ypač svarbi praktinė pusė). (I6)* |
| | Demografija | *Demografiniai pokyčiai (migracija, mažėjantis mokinių skaičius) lemia poreikį adaptuoti resursus, planuoti jungimus ar naujus bendradarbiavimo modelius. (I12)*<br>*Demografiniai pokyčiai –ypač mažėjantis mokinių skaičius gali lemti poreikį pertvarkyti klases, optimizuoti išteklius, spręsti mokytojų mažinimo klausimus. (I16)* |
| | Kompetencijos | *Nuolat reikia stiprinti viso personalo kompetencijas apie darbą su įvairių poreikių mokiniais <...>. (I14)*<br>*<...> reikalauja ne tik mokytojų ir administracijos nuolatinio tobulėjimo <..... (I16)* |
| | Mokytojo prestižas | *<...> pastebimas visuomenės požiūrio į mokytojo profesiją nuosmukis <...>. (I11) Žmogiškųjų išteklių trūkumas, darbuotojų motyvacijos svyravimai <...>. (I6)* |
| | Tvarumas | *<...> vis daugiau dėmesio skiriama emocinei sveikatai, tvarumui. (I1)<...> pradedamos įgyvendinti tvarumo ir gamtosauginio ugdymo idėjos ir kt.(I4)* |

Švietimo įstaigos valdymui tiesioginę įtaką daro išaugęs IT naudojimas mokymo, administravimo, komunikacijos procesuose. Technologiniai, teisės aktų bei valdymo struktūros pokyčiai reikalauja greitesnio reagavimo tiek ugdymo turinyje, tiek vadybos sprendimuose. Deja, vis dar susiduriama tarp darbuotojų su pasirengimo, motyvacijos ir kompetencijų skirtumais. Politinės reformos, nuolat besikeičiantys teisės aktai, atnaujintos programos, įtraukiojo ugdymo gairės, vadovėlių trūkumas, vertinimo sistemų pokyčiai, individualus požiūris į mokinį ir jo šeimos poreikius daro įtaką prioritetams ir veiklos struktūrai.

Vadovavimo kokybė, augant užduočių kiekiui, reikalauja administracijos praktinių vadybinių įgūdžių gerinimo. Atviras komunikavimas su bendruomene ir tėvais - tai vienas iš esminių švietimo įstaigos valdymo veiksnių. Lankstūs ir inovatyvūs valdymo sprendimai, personalo kompetencijų stiprinimas, augančių užduočių kiekis bei demografiniai pokyčiai sąlygoja naujus bendradarbiavimo modelius. Tai suteikia galimybes optimizuoti išteklius, pertvarkyti klases, tačiau atsiranda rizikos prarasti kvalifikuotus specialistus. Dera stiprinti mokytojo profesijos prestižą, tokiu būdu galima pritraukti aukštesnės kvalifikacijos personalą, išsaugoti darbuotojų motyvaciją. Akcentuojant emocinę sveikatą ir tvarumą pagerės socialinis psichologinis mokyklos klimatas, požiūris į žmogų kaip neatsiejamą gamtos dalį.

*Apibendrinant galima teigti, kad švietimo ir visuomenės pokyčiai daro daugialypę įtaką švietimo įstaigų valdymui, skatindami vadovus būti lankstesniais, strategiškai mąstančiais ir gebančiais greitai reaguoti į besikeičiančius ugdymo, technologijų, teisės aktų ir bendruomenės poreikius. Tyrimo duomenys rodo, jog sėkmingas valdymas priklauso nuo gebėjimo subalansuoti inovatyvius sprendimus su realiomis galimybėmis, užtikrinti darbuotojų įtrauktį, palaikymą ir nuolatinį mokymąsi. Pokyčių valdymas tampa neatsiejama kasdienės vadybos dalimi, o iššūkiai dažniausiai kyla dėl ribotų žmogiškųjų ir finansinių išteklių bei nepakankamos komunikacijos įgyvendinant reformas. Tai lemia, kad šiuolaikinis švietimo valdymas turi būti grindžiamas bendradarbiavimu, duomenimis grįstu sprendimų priėmimu ir nuolatine kaitos refleksija.*

## 3.5.Švietimo įstaigos tobulinimo priemonės

**6 lentelė.** Priemonės.

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| Strategija | Planavimas | *Strateginis planavimas <....>.* (I1)<br>*Rengiu su mokyklos komanda strateginius plėtros planus <...>.* (I8)<br>*Strateginis veiklos planavimas padeda aiškiai nusistatyti tikslus, prioritetus ir įsivertinti pasiektą pažangą.* (I12)<br>*Personalo planavimas (sudarytos sutartys su universitetais dėl pedagoginių praktikų)<...>.* (I2) |
| | Sprendimų priėmimas | *Iteratyvinį sprendimų modelį, kurio žingsniai:*<br>*1. Vadovų komandos vidinė analizė ir sprendimo idėja.*<br>*2. Konsultacijos su metodinių grupių pirmininkais.*<br>*3. Pirminės sprendimo versijos įdiegimas.*<br>*4. Grįžtamojo ryšio surinkimas.*<br>*5. Sprendimo tobulinimas.* (I13) |
| Kokybė | Vidaus įsivertinimas ir auditas | *Naudojame Nacionalinės švietimo agentūros rekomenduojamus įsivertinimo įrankius <...>* . (I5)<br>*Vidaus veiklos kokybės įsivertinimas <...>.* (I6)<br>*Vidaus auditas ir savianalizė leidžia objektyviai įvertinti esamą situaciją <...>.* (I12)<br>*<...> naudoju nuolatinį veiklos kokybės vertinimą <...>.* (I8)<br>*Naudojame savianalizę, <...> anketavimą, kokybės įsivertinimo priemones.* (I9)<br>*BVM -mokyklos veiklų tobulinimui, įsivertinimui ir planavimui <...>.* (I14)<br>*Tyrimai ir vertinimai – reguliariai atliekame vidinius vertinimus ir analizes <...>.* (I16)<br><...> remtis vidaus įsivertinimu <...>. (I17) |
| | Duomenų analizė | *<...> duomenų analizė ir stebėjimas <...>.* (I1)<br>*Surinkti duomenys padeda tiksliau nustatyti tobulintinas sritis.* (I5)<br>*Duomenų analizę – tiek kiekybinę (pvz., mokinių pasiekimų, lankomumo, testų rezultatų), tiek kokybinę (apklausos, interviu, stebėjimai).* (I13)<br>*Sprendimai vis dažniau grindžiami duomenimis – analizuojami mokinių pasiekimai, lankomumas, emocinis klimatas, kas leidžia priimti pagrįstus vadybinius sprendimus.* (I12) |
| Kvalifikacija | Mokymai, seminarai | *Profesinis tobulėjimas – organizuojame reguliarius mokymus ir seminarus tiek mokytojams, tiek vadovams.* (I16)<br>*Labai svarbus aspektas – nuolatinis pedagogų profesinis tobulėjimas, kuris vyksta per kvalifikacijos kėlimą, dalijimąsi gerąja patirtimi, mentorystę bei dalyvavimą mokymosi bendruomenėse. (I12)*<br>*Svarbu darbuotojų profesinis tobulėjimas, mokymai <...>.* (I4)<br>*<...> metodiniai susirinkimai, kvalifikacijos kėlimas<...>.* (I10)<br>*Tikslinė mokytojų kvalifikacija (mokslo metų prioritetai). (I3)* |
| | Motyvacija | *<...> motyvavimas (sukurta motyvavimo sistema)<...>.* (I2)<br>*motyvuojančios priemonės (edukacinės kelionės, galimybė mokytojams pristatyti mokyklą, dalintis savo patirtimis su rajono, respublikos ar kitų šalių pedagogais).* (I3)<br>*<...> kuriame geras darbo sąlygas, užtikriname emocinį palaikymą <...>.* (11) |

Lentelės tęsinys 44 psl.

7 lentelės tęsinys

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| Lyderystė | Skatinimas | *<...> darbo grupių kūrimas ir jų lyderystės skatinimas <...> (I4)*<br>*Sudarome temines darbo grupes (pvz., kokybės, ugdymo turinio, STEAM, įtraukties), kurios analizuoja situaciją ir teikia pasiūlymus valdymo sprendimams. Tai skatina pasidalintą lyderystę. (I5)*<br>*Skatinu lyderystę, komandų / darbo grupių bendradarbiavimą <...>. (I8)*<br>*Įtraukioji lyderystė, kai bendruomenės nariai – mokytojai, mokiniai, tėvai – dalyvauja sprendimų priėmime, stiprina pasitikėjimą ir atsakomybę.* (I12)<br>*<...> svarbiausios vadovo kompetencijos švietimo įstaigos valdymo tobulinimui yra lyderystė <...>.* (I7) |
| Bendradarbiavimas | Bendruomenė | *<...> kad svarbu aiški, su bendruomene sutarta vizija, misija, prioritetai, tikslai, bendruomenės įtraukimas į jų įgyvendinimą.* (I4)<br>*Vertiname <...> bendruomenės įsitraukimą <...>.* (I5)<br>*Vadovaujuosi principu, kad tvari pažanga grindžiama nuosekliu pokyčių valdymu ir bendruomenės įtrauktimi.* (I8)<br>*<...> bendruomenės nariai – mokytojai, mokiniai, tėvai – dalyvauja sprendimų priėmime, stiprina pasitikėjimą ir atsakomybę.* (I12) |
| | Socialiniai partneriai | *Svarbus bendradarbiavimas ne tik įstaigos bendruomenės lygmenyje, bet ir su socialiniais partneriais, kitomis institucijomis, savivaldybės vadovais, struktūriniais padaliniais.* (I4)<br>*<...> bendradarbiavimas, partnerystė su socialiniais partneriais. (I6)*<br>*<...> dalyvaujame įvairiuose respublikiniuose ir tarptautiniuose projektuose, keičiamės patirtimi su kitomis įstaigomis. (I9)*<br>*<...>išorės partnerių pritraukimas <...>. (I15)*<br>*Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis – siekiame glaudžiai bendradarbiauti su vietos savivalda, kitomis švietimo įstaigomis, taip pat su nevyriausybinėmis organizacijomis, kad galėtume pasinaudoti išoriniais ištekliais ir gauti vertingų idėjų bei paramą. (I16)* |
| Inovacijos | Įrankiai ir metodai | *<...> inovatyvių metodų taikymas <...>. (I1)*<br>*<...> skatinu pedagogus taikyti inovatyvius mokymo metodus (pamokos netradicinėje erdvėje, pas darbdavius ir kt.) ir technologijas (pvz., virtuali mokymosi aplinka MOODLE, DI), pritaikyti ugdymo procesą SUP mokiniams, kad mokymosi procesas būtų patrauklesnis ir efektyvesnis. (I8)*<br>*Taip pat siekiame nuosekliai integruoti šiuolaikinius ugdymo metodus ir technologijas.(I11)* |
| | Projektai | *Projektai, jų tvarumas ir tęstinumas <...>. (I3)*<br>*<...> įsitraukimas į projektinę veiklą <...>. (I4)*<br>*Organizuojame <...> projektines veiklas su tėvais, kad įtrauktume juos į ugdymo procesą. (I5)*<br>*<...> dalyvaujame įvairiuose respublikiniuose ir tarptautiniuose projektuose <...>. (I9)* |
| | Mokymosi aplinkos gerinimas | *Nuolatinis <...> ugdymo aplinkų naujinimas <...>. (I15)*<br>*<...> infrastruktūros gerinimas. (I1)* |

Švietimo įstaigos tobulinimui naudojamas su mokyklos komanda rengiamas strateginis veiklos planas, atitinkamai personalo planavimas, (pavyzdžiui, sudarius sutartis su universitetais dėl pedagoginių praktikų). Sprendimų priėmimo procese taikomas iteratyvinis sprendimų modelis. Vertinant veiklos kokybę naudojami Nacionalinės švietimo agentūros

įvertinimo įrankiai, atliekami vidaus veiklos kokybės įsivertinimai, vidaus auditai ir savianalizė, BVM mokyklos veiklos tobulinimui, analizių pagrindų tyrimai. Kiekybinės ir kokybinės duomenų analizės pagrindu nustatomos tobulintinos sritys, priimami pagrįsti vadybiniai sprendimai. Organizuojami reguliarūs mokymai mokytojams ir vadovams. Nuolatinis pedagogų profesinis tobulėjimas, vyksta tiksliniai mokymai keliant kvalifikaciją, dalinantis gerąja patirtimi, per mentorystę ir dalyvaujant mokymosi bendruomenėse.

Kaip motyvacija įvardijamos edukacinės kelionės, geros darbo sąlygos, emocinis palaikymas. Skatinamas teminių darbo grupių (pavyzdžiui, kokybės ugdymo turinio, STEAM, įtraukties) kūrimas ir jų lyderystė. Bendruomenės nariai (mokytojai, mokiniai, tėvai) dalyvauja sprendimų priėmime, stiprina pasitikėjimą ir atsakomybę, išskiriama pati mokyklos vadovo lyderystė. Tvari pažanga grindžiama nuosekliu pokyčių valdymu. Vyksta bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, instituciniai ryšiai vietos savivaldos lygmenyje, taip pat su nevyriausybinėmis organizacijomis, kitomis švietimo įstaigomis, dalyvavimas įvairiuose respublikiniuose ir tarptautiniuose projektuose, taip pat projektuose su tėvais. Taikomi inovatyvūs mokymo metodai (pavyzdžiui, virtuali mokymosi aplinka MOODLE, dirbtinis intelektas, pritaikomas ugdymo procesas SUP mokiniams), nuolat gerinama mokyklos infrastruktūra.

*Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad švietimo įstaigų tobulinimas grindžiamas kompleksiniu ir integruotu požiūriu, kuriame svarbiausią vaidmenį atlieka duomenimis grįstas vadybos sprendimų priėmimas, darbuotojų kompetencijų ugdymas, bendruomenės įtraukimas, inovacijų diegimas ir partnerystės plėtojimas. Vadovai orientuojasi į nuolatinį tobulėjimą, grįžtamąjį ryšį ir komandinių santykių stiprinimą. Tai rodo, kad šiuolaikinė švietimo vadyba tampa vis labiau orientuota į dialogą, bendradarbiavimą ir strateginę lyderystę.*

## 3.6.Vadovo kompetencijos ar savybės, reikalingos sėkmingam švietimo įstaigų valdymo tobulinimui

**7 lentelė.** Vadovo kompetencijos ar savybės.

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| Valdymas | Strateginis mąstymas | *Gebantis strategiškai mąstyti <...>.* (I1)<br>*Mano nuomone, svarbiausios kompetencijos ir savybės yra <...> strateginis mąstymas <...>.* (I5)<br>*Pirmiausia – strateginis mąstymas, leidžiantis matyti plačiau, numatyti ilgalaikes pasekmes <...>.* (I12)<br>*Strateginis mąstymas – gebėjimas matyti plačią švietimo sistemos ir organizacijos perspektyvą, priimti ilgalaikius sprendimus.* (I13)<br>*Strateginis mąstymas – vadovas turi gebėti planuoti, numatyti galimus iššūkius ir parinkti tinkamiausius veiksmus organizacijos tobulinimui*. (I16) |
| | Organizaciniai gebėjimai | *Organizaciniai ir laiko valdymo įgūdžiai – gebėjimas tinkamai paskirstyti laiką, darbus ir išteklius yra būtinas efektyviam valdymui*. (I16) |
| | Sprendimų priėmimas | *Gebėjimas girdėti ir įsiklausyti, greitas problemų sprendimas <...>.* (I11)<br>*Taip pat itin svarbi yra gebėjimas priimti sprendimus remiantis duomenimis, o ne tik nuojauta.* (I12)<br>*Gebėjimas priimti sprendimus – efektyvus vadovas turi būti ryžtingas, gebėti priimti pagrįstus sprendimus, paremtus duomenimis, patirtimi ir bendruomenės poreikiais.* (I16)<br>*Kritinis mąstymas, gebėjimas analizuoti duomenis ir priimti pagrįstus sprendimus užtikrina kryptingą įstaigos tobulėjimą.* (I8) |
| | Pokyčiai | *<..> pokyčių valdymas <...>.* (I3)<br>*Gebėjimas valdyti pokyčius, prisiimant atsakomybę*. (I6)<br>*Mano nuomone, sėkmingam švietimo įstaigų valdymo tobulinimui ypač svarbios <...> pokyčių valdymo kompetencijos*. (I8)<br>*<...> gebėti valdyti pasipriešinimą pokyčiams <...>.* (I14)<br>*<...>įkvėpti komandą bendram tikslui ir imtis iniciatyvos pokyčiams įgyvendinti*. (I16)<br>*<...> išmanyti pokyčius ugdyme <...>.* (I17) |
| Lyderystė | Vizijos svarba | *<...>švietimo įstaigos ateities kūrimas <...>.* (I2)<br>*Vadovas turi gebėti įkvėpti komandą, formuluoti aiškią viziją ir siekti ilgalaikių tikslų*. (I8)<br>*<...> vadovas turi gebėti matyti ilgalaikę švietimo įstaigos kryptį, įkvėpti komandą bendram tikslui <...>.* (I16) |
| | Įkvepianti | *<...> įkvepiantis, telkiantis komandą <...>. (I1)*<br>*Vadovo lyderystė, gebėjimas įkvėpti komandą veikti. (I6)*<br>*Lyderystė yra pagrindas sėkmingam valdymui – įkvepiantis vadovas buria komandą, uždega ją pokyčiams <...>. (I9)*<br>*<...> įkvėpti komandą bendram tikslui <...>. (I16)*<br>*Lyderystė mokymui ir mokymuisi<...>. (I2)* |
| | Pasidalytoji | *Ugdymo įstaigoje labai svarbu pasidalytoji lyderystė - tai skatina visus augti kartu, motyvuoja*.(I9)<br>*Pasidalytoji lyderystė, gebėjimas priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę <...>.* ( I14) |
| Komanda | Formavimas ir įgalinimas | *<...> komandos formavimas ir įgalinimas <...>.* (I2)<br>*<...> gebėjimas telkti komandą <...>.* (I5)<br>*<...> gebėjimas dirbti komandoje <...>.* (I7)<br>*Gebėjimas dirbti komandoje <...>.* (I15)<br>*Vadovas turi telkti komandą <...>.* (I17)<br>*<...> komandų formavimas<...>.* (I4) |

Lentelės tęsinys 47 psl.

8 lentelės tęsinys

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| | Bendruomenės telkimas | <...> *vadovas sugeba suburti ir motyvuoti bendruomenę* <...>. (I12)<br><...> *svarbu ne tik vadovauti, bet ir įtraukti visus bendruomenės narius į sprendimų priėmimą, skatinti bendradarbiavimą ir dalyvavimą*. (I16) |
| | Konfliktų sprendimas | <...> *konfliktų valdymas* <...>. (I4)<br><...> *konfliktų sprendimo savybės*. (I8) |
| Komunikacija | Grįžtamasis ryšys, sklaida | <...> *komunikaciniai įgūdžiai*<...>. (I5)<br>*Komunikaciniai gebėjimai – aiškiai iškomunikuoti viziją, užtikrinti informacijos sklaidą ir grįžtamąjį ryšį*. (I13)<br>*Komunikaciniai įgūdžiai – aiškus ir atviras bendravimas su darbuotojais, mokiniais, tėvais ir išorės partneriais padeda užtikrinti sklandų informacijos srautą ir mažina konfliktų riziką*. (I16) |
| | Klausymas ir įsiklausymas | <...> *mokantis klausytis ir išgirsti*. (I1)<br>*Gebėjimas girdėti ir įsiklausyti* <...>. (I11)<br><...> *reikalingas komunikabilumas ir emocinis intelektas – gebėjimas girdėti, suprasti ir konstruktyviai reaguoti į skirtingas nuomones padeda išlaikyti bendradarbiavimą* <...>. (I12)<br><...> efektyvi komunikacija. (I10) |
| Asmeninės savybės | Emocinis intelektas | *Išvystytas emocinis intelektas.* (I6)<br>*Svarbus ir nuoseklumas, vertybinis stuburas bei gebėjimas būti pavyzdžiu kolektyvui.* (I11)<br>*Emocinis intelektas – gebėjimas girdėti, suprasti ir įgalinti komandą, kurti pagarba ir pasitikėjimu grįstus santykius.* (I13)<br>*Emocinis intelektas – gebėjimas suprasti savo ir kitų emocijas, valdyti konfliktus ir kurti saugią emocinę aplinką yra ypač svarbus dirbant su žmonėmis.* (I16) |
| | Empatiškumas | *Asmeninės – nuoširdumas, teisingumas, empatija*. (I3)<br><...> *empatija ir lankstumas* <...>. (I7)<br><...> *empatiškumas* <...>. (I11)<br>*Vadovas turi būti* <...> *empatiškas*. (I17) |
| | Atsakomybė | *Aš, manau, kad vadovas šiandien turi būti ne tik administratorius, bet ir lyderis, o svarbiausia – žmogus, kuriuo pasitikima*. (I5)<br>*Svarbu labai, kad vadovas būtų atsakingas* <...>. (I10)<br><...> *gebėjimas* <...> *prisiimti atsakomybę* <...>. (I14) |
| | Vertybės | <...> *vertybinis stuburas bei gebėjimas būti pavyzdžiu kolektyvui*. (I11)<br>*Galiausiai, atsakomybės jausmas ir vertybinis stuburas lemia, ar pokyčiai bus tvarūs, pagrįsti ir etiški.* (I12) |
| Inovacijos | Kūrybiškumas | <..> kūrybiškumas <...>. (I4) |
| | Skatinimas ir pritaikymas | <...> skatinti inovacijas. (I7)<br>*Inovatyvumas ir lankstumas – gebėjimas ieškoti naujų sprendimų, drąsa eksperimentuoti ir prisitaikyti prie kintančių sąlygų*. (I13) |
| | Mokymasis visą gyvenimą | *Mokymasis visą gyvenimą – sėkmingas vadovas nuolat tobulina savo žinias, sekti švietimo tendencijas ir taikyti jas savo įstaigos praktikoje*. (I16) |
| | Prisitaikymas | *Vadovui būtina būti lanksčiam ir atviram pokyčiams, nes švietimo aplinka nuolat keičiasi, o gebėjimas prisitaikyti tampa išgyvenimo sąlyga*. (I12)<br>*Taip pat būtina* <...> *ir gebėjimas prisitaikyti prie kintančių švietimo iššūkių*. (I8) |

Pasak tiriamųjų, svarbiausios vadovo kompetencijos ar savybės, reikalingos sėkmingam švietimo įstaigų valdymo tobulinimui yra valdymas, kuris susideda iš šių subkategorijų: strateginio mąstymo, organizacinių gebėjimų, organizacinių sugebėjimų, sprendimų priėmimo, pokyčių valdymo. Taip pat tyrimo metu buvo išskirta kita kategorija – lyderystė, kuri turi įtakos švietimo įstaigos valdymui, pasak tiriamųjų, galima išskirti lyderystės tipus: įkvepianti ir pasidalytoji. Kaip teigia informantai tyrime, sėkmingam valdymui yra

reikalinga komanda, kuri yra formuojama, įgalinama, taip pat išskiriamas bendruomenės telkimas, konfliktų valdymas. Komunikacija yra svarbi valdymo dalis, nes švietimo įstaigoje, kaip teigė informantai, svarbu grįžtamasis ryšys, sklaida, klausymas ir įsiklausymas. Derėtų pabrėžti, kad tiriamieji akcentavo, jog komunikacija yra susijusi su bendradarbiavimu švietimo įstaigoje. Kita kategorija – asmeninės savybės, kurios, pasak tyrimo informantų, yra būtinos sėkmingam įstaigos valdymui, tai emocinis intelektas, empatiškumas, atsakomybė, vertybės. Tai tyrimo metu išskirtos subkategorijos, kurios leidžia, pasak tiriamųjų, sėkmingai dirbti bei valdyti įstaigos procesus. Kita kategorija – inovacijos, tyrime dalyvavę informantai išskyrė inovacijų svarbą veiksmingam įstaigos valdymui, nes yra skatinamas kūrybiškumas, lankstumas, mokymasis visą gyvenimą bei prisitaikymas. Taigi, minėtos tyrimo kategorijos yra švietimo įstaigos valdymo prielaidos.

*Taigi tyrimo rezultatai atskleidžia, jog švietimo įstaigos valdymui labai svarbi lyderystė, kuri gali būti įkvepianti arba pasidalytoji. Taip pat tyrimo dalyviai išskyrė komandos, komunikacijos, asmeninės vadovo savybės, inovacijas, kurios reikalingos sėkmingam švietimo įstaigos valdymui.*

### 3.7.Lyderystės poveikis švietimo įstaigos valdymui

**8 lentelė.** Lyderystės poveikis.

| **Kategorija** | **Subkategorija** | **Patvirtinantys teiginiai** |
|---|---|---|
| Lyderystės vaidmuo | Strateginis planavimas | *Lyderystė, manau, labai svarbi švietimo įstaigos valymui, kadangi veikia tiek strateginį planavimą, tiek kasdienius procesus*. (I4)<br>*Lyderystė turi esminę reikšmę švietimo įstaigos valdymui, nes ji formuoja įstaigos viziją, vertybes ir veiklos kultūrą*. (I8)<br>*Lyderystė yra esminė įtaka švietimo įstaigos valdymui, nes ji formuoja įstaigos kryptį, atmosferą ir veiklos kokybę*. (I16) |
| | Efektyvus sprendimų priėmimas | *Lyderystė švietimo įstaigoje <..>, pagerina sprendimų priėmimą ir stiprina bendruomenę, kas, be abejo, labiau užtikrina efektyvų valdymą*. (I7)<br>*Sprendimų kokybė – vadovas lyderis ne tik greitai reaguoja į iššūkius, bet ir priima apgalvotus, bendruomenei naudingus sprendimus, remdamasis duomenimis, diskusijomis ir refleksija*. (I16) |
| | Pokyčių valdymas | *Lyderis taip pat veikia kaip pokyčių vadybininkas – jis geba atpažinti būtinybę keistis, planuoti pokyčių įgyvendinimą ir įveikti pasipriešinimą.* (I12)<br>*Pokyčių valdymas – švietimo srityje nuolat vyksta pokyčiai, todėl lyderiui svarbu gebėti juos priimti, tinkamai juos planuoti ir valdyti. Tvirtas lyderis padeda bendruomenei prisitaikyti ir mažina pasipriešinimą pokyčiams*. (I16) |

Lentelės tęsinys 49 psl.

9 lentelės tęsinys

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| Vadovo asmeninės ir profesinės savybės | Įkvėpimas ir motyvacija | *Lyderis turi gebėti įkvėpti, motyvuoti, sukurti sąlygas veiklos tobulinimui, turi mokėti dalintis lyderyste ir auginti lyderius aplink save.* (I4)<br>*Lyderystė yra pagrindas sėkmingam valdymui – įkvepiantis vadovas buria komandą, uždega ją pokyčiams ir padeda kiekvienam darbuotojui atskleisti stipriąsias puses.* (I9) |
| | Komandinis darbas | *<...>svarbiausios kompetencijos ir savybės yra - lyderystė ir gebėjimas telkti komandą<...>.* (I5)<br>*Lyderystė švietimo įstaigoje motyvuoja komandą <...>.* (I7)<br>*Stiprus lyderis įkvepia komandą, telkia bendram įstaigos*<br>*Vadovo gebėjimas burti komandą, motyvuoti ją ir rodyti aiškią veiklos viziją užtikrina pozityvią vidinę kultūrą bei lemia nuoseklesnį organizacijos progresą.* (I14) |
| | Emocinis intelektas | *Aš manau, kad vadovas šiandien turi būti ne tik administratorius, bet ir lyderis, o svarbiausia – žmogus, kuriuo pasitikima*. (I5)<br>*Vadovas, turintis aiškią viziją, vertybinį stuburą ir gebantis įkvėpti kitus, padeda sukurti atmosferą <...>.* (I17)<br>*Gebėjimas adaptuotis prie situacijos rodo vadovo emocinį intelektą, brandą ir strateginį mąstymą, o tai tiesiogiai prisideda prie sėkmingo švietimo įstaigos veiklos tobulinimo bei kokybinių pokyčių*. (I15) |
| Lyderystės stiliai | Pasidalytoji | *Pasiteisino pasidalytos lyderystės modelis: kada žmogus, turintis kompetencijų, galinti vadovauti bendraminčiams, juos buria, formuojasi idėjos, jų įgyvendinimo modeliai <...>.* (I3)<br>*<...>įgalinami darbuotojai imtis iniciatyvos. Tinkama lyderystė įtraukia visą bendruomenę į sprendimų priėmimą ir atsakomybės pasidalinimą.* (I11)<br>*Vadovas, gebantis lanksčiai taikyti skirtingus lyderystės stilius – nuo demokratinio iki transformacinio ar pasidalytosios lyderystės – geriau atliepia skirtingų darbuotojų poreikius ir organizacines aplinkybes.* (I15)<br>*Įgalinanti, dalyvaujamoji lyderystė skatina darbuotojų iniciatyvumą, ugdo pasitikėjimą, skatina bendrų tikslų siekimą*. (I13) |
| | Transformacinė | *Vadovas, gebantis lanksčiai taikyti skirtingus lyderystės stilius – nuo demokratinio iki transformacinio ar pasidalytosios lyderystės – geriau atliepia skirtingų darbuotojų poreikius ir organizacines aplinkybes.* (I15) |
| Kultūra | Pasitikėjimas | *Lyderystė kuria atvirą ir pasitikėjimu grįstą kultūrą, kur visi jaučiasi išgirsti*. (I1)<br>*Lyderystė kuria pasitikėjimo kultūrą <...>*. (I10)<br>*<...> kurti pasitikėjimu grįstus santykius*. (I16)<br>*Tokia aplinka ugdo pasitikėjimą tarp darbuotojų, didina motyvaciją ir skatina asmeninį bei profesinį augimą*. (I17) |

Lentelės tęsinys 50 psl.

9 lentelės tęsinys

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| | Bendruomeniškumo stiprinimas | *Bendruomenės telkimas – stipri lyderystė padeda telkti visą mokyklos bendruomenę – mokytojus, mokinius, tėvus, partnerius – ir kurti pasitikėjimu grįstus santykius*. (I16)<br>*Tinkama lyderystė įtraukia visą bendruomenę į sprendimų priėmimą ir atsakomybės pasidalinimą*. (I11)<br>*Lyderystė švietimo įstaigoje <...> stiprina bendruomenę, kas, be abejo, labiau užtikrina efektyvų valdymą*. (I7)<br>*Tokia lyderystė padeda mobilizuoti visą bendruomenę pokyčiams, ugdo atsakomybę, įsitraukimą ir vidinę motyvaciją. (I12)*<br>*Jei vadovas geba įkvėpti, vienyti ir kryptingai vesti visą bendruomenę, rezultatai neabejotinai tik gerės. (I14)* |
| | Mokymosi ir tobulėjimo kultūra | *Be to, lyderystė kuria mokyklos kultūrą – aplinką, kurioje normalu mokytis iš klaidų, reflektuoti, augti ir siekti aukštesnės kokybės*. (I13)<br>*Lyderystė kuria pasitikėjimo kultūrą, gerina komunikaciją, skatina nuolatinį tobulėjimą*. (I10)<br>*Tokia lyderystė motyvuoja siekti aukštesnių rezultatų ir lengviau įgyvendinti pokyčius*. (I6)<br>*Mokykla eina tobulėjimo kryptimi kartu su visais jos bendruomenės nariais*. (I3) |
| Rezultatai | Pažanga | *<...> jų įgyvendinimo modeliai, įtaką jų veiklos jaučia mokyklos mokiniai (mokymosi pažanga, asmenybės ūgtis, socialinė emocinė bendruomenės narių gerovė, mikroklimatas).* (I3)<br>*Toks vadovavimas ne tik skatina pasitikėjimą ir bendradarbiavimą tarp bendruomenės narių, bet ir prisideda prie aukštesnių ugdymo(si) rezultatų.* (I14)<br>*Tokia lyderystė ne tik stiprina organizacijos vidinę kultūrą, bet ir daro teigiamą poveikį mokinių ugdymo(si) rezultatams.* (I17)<br>*Lyderystė tiesiogiai prisideda prie švietimo kokybės gerinimo ir įstaigos pažangos*. (I8)<br>*Tokia lyderystė motyvuoja siekti aukštesnių rezultatų ir lengviau įgyvendinti pokyčius.* (I6) |
| | Darbuotojų, mokinių motyvacija | *<...> padeda kiekvienam darbuotojui atskleisti stipriąsias puses*. (I9)<br>*Lyderis turi gebėti įkvėpti, motyvuoti, sukurti sąlygas veiklos tobulinimui, turi mokėti dalintis lyderyste ir auginti lyderius aplink save*. (I4)<br>*Svarbu palaikyti, sudaryti sąlygas lyderiams mokiniams, lyderiams mokytojams, lyderiams tėveliams veikti kryptingai ir tikslinga.* (I3) |
| | Organizacijos tobulėjimas | *Mokykla eina tobulėjimo kryptimi kartu su visais jos bendruomenės nariais*. (I3)<br>*Galiausiai, lyderystė yra pagrindas tvariam tobulėjimui – ne formaliai įgyvendintoms reformoms, o ilgalaikiam kokybės augimui, paremtam bendromis vertybėmis, atvirumu ir refleksija*. (I12) |

Kaip teigia informantai, vienas iš svarbiausių lyderystės poveikių kategorijų yra lyderystės ar lyderio vaidmuo švietimo įstaigoje, nes šią kategoriją sudaro svarbios subkategorijos: strateginis planavimas, efektyvus sprendimų priėmimas, pokyčių valdymas. Taip pat tyrimo metu buvo nustatyta, jog yra svarbios vadovo ar lyderio profesinės ir asmeninės savybės: įkvėpimas ir motyvacija, komandinis darbas, emocinis intelektas. Lyderystė veikia strateginį planavimą bei

kasdienius procesus, formuoja įstaigos viziją, vertybes, veiklos kultūrą bei kokybę. Vadovas lyderis ne tik greitai reaguoja į iššūkius, tačiau priima apgalvotus, bendruomenei naudingus sprendimus, jis geba atpažinti būtinybę keistis, planuoti pokyčių įgyvendinimą ir įveikti pasipriešinimą. Lyderis sugeba įkvėpti, motyvuoti, sutelkti ir uždegti komandą pokyčiams bei bendram įstaigos veiklos tikslui, sukurti sąlygas veiklos tobulinimui. Jis dalinasi lyderyste ir augina lyderius aplink save, padeda kiekvienam darbuotojui atskleisti jo stipriąsias puses, užtikrina pozityvią vidinę kultūrą. Gebėjimas adaptuotis prie situacijos rodo vadovo brandą, emocinį intelektą ir strateginį mąstymą. Pasak tyrimo dalyvių, lyderystės poveikis švietimo organizacijai priklauso ir nuo lyderystės stiliaus, tyrimo metu buvo išryškinti du stiliai: pasidalytoji ir transformacinė lyderystė, kuri daro poveikį organizacijos valdymui, veiklai bei kultūrai.

Tyrimo metu buvo gauti rezultatai apie daromą lyderystės poveikį įstaigos kultūrai, nes tai lemia šias nustatytas subkategorijas: pasitikėjimą, bendruomeniškumo stiprinimą, mokymosi ir tobulėjimo kultūrą. Vadovas, gebantis lanksčiai taikyti skirtingus lyderystės stilius – nuo demokratinio iki transformacinio ar pasidalytosios lyderystės užtikrina geresnį grįžtamąjį ryšį su darbuotojais ir atsižvelgia į organizacijos aplinkybes. Įgalinanti, dalyvaujamoji lyderystė skatina darbuotojų iniciatyvumą, ugdo pasitikėjimą, skatina bendrų tikslų siekimą. Taip pat išryškėjo lyderystės poveikis ir švietimo įstaigos rezultatams, kurie gali būti geresni, tai daro įtaką bei poveikį įstaigos pažangai, darbuotojų (pavyzdžiui, mokytojų) ir mokinių motyvacijai, organizacijos tobulėjimui.

*Taigi, dažniausiai informantų minimas poveikis buvo lyderystės poveikis įstaigos rezultatams, kurie gali būti aukštesni, jei pasirenkama efektyvi lyderystė. Lyderystė kuria atvirą ir pasitikėjimu grįstą mokyklos kultūrą – aplinką, kurioje normalu mokytis iš klaidų, reflektuoti, augti ir siekti aukštesnės kokybės, ji telkia visą mokyklos bendruomenę, motyvuoja siekti aukštesnių mokymo ir ugdymo rezultatų ir lengviau įgyvendinti pokyčius. Svarbu sudaryti sąlygas lyderiams mokiniams, lyderiams mokytojams, lyderiams tėveliams veikti kryptingai ir tikslingai. Lyderystė yra pagrindas tvariam tobulėjimui – ne formaliai įgyvendintoms reformoms, o ilgalaikiam kokybės augimui, paremtam bendromis vertybėmis, atvirumu ir refleksija.*

## 3.8.Švietimo įstaigos valdymo iššūkiai ir jų raiška švietimo įstaigoje

**9 lentelė.** Iššūkiai.

| Kategorijos | Subkategorijos | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| Teisinė ir politinė kaita | Teisės aktų pokyčiai | *Didelė teisės aktų kaita <...>.* (I2)<br>*Teisinių žinių stoka, besikeičiantys ir pertekliniai dokumentai švietimo sistemoje.* (I3)<br>*Na ir nuolatiniai teisės aktų, normatyvų ir administracinių procedūrų pokyčiai reikalauja, kad vadovai ir komanda nuolat atnaujintų žinias ir pritaikytų savo veiklą.* (I5)<br>*<...> teisės aktų pokyčiai, nes nuolatiniai įstatymų ir politikos pokyčiai reikalauja greito prisitaikymo, čia ir dabar.* (I6)<br>*Vienas iš pagrindinių iššūkių yra kintanti švietimo politika ir teisinės bazės pokyčiai, kurie reikalauja greito prisitaikymo ir dažnų veiklos korekcijų.* (I7)<br>*Didžiausi iššūkiai – kintanti teisės aktų bazė<...>.* (I9)<br>*<...> dažni įvairių teisės aktų pakeitimai<...>.* (I10)<br>*Greitai kintanti švietimo politika – dažnos įstatymų ar reikalavimų kaitos kelia neapibrėžtumą ir reikalauja greito prisitaikymo, kas gali kelti papildomą stresą ir neapibrėžtumą komandai.* (I16) |
| | Reformos | *Vykstančios švietimo reformos <...>.* (I1)<br>*<...>nuolatinė pokyčių dinamika, ypač susijusi su švietimo reformomis, teisinių aktų kaita ar programų atnaujinimu, kuriems dažnai trūksta aiškumo ar praktinio pagrindimo.* (I12) |
| | Administracinis krūvis | *<...> biurokratinė našta (perteklinė dokumentacija) <...>.* (I6)<br>*Didžiulis administravimo krūvis <...>.* (I10)<br>*Biurokratinis krūvis – daug laiko ir resursų reikalauja ataskaitų rengimas, dokumentacijos tvarkymas bei administraciniai reikalavimai iš išorės institucijų, kurie neretai trukdo koncentruotis į tiesioginį ugdymo proceso tobulinimą.* (I16) |
| Žmogiškieji ištekliai | Mokytojų senėjimas | *<...> daugumos mokytojų amžius virš 55 metų.* (I2)<br>*Senstanti pedagogų bendruomenė atsinaujina ne taip greitai, kaip norėtųsi.* (I3) |
| | Darbuotojų trūkumas | *Svarbi problema – žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, kurie apsunkina inovacijų diegimą.* (I7)<br>*<...> pedagogų trūkumas <...>.* (I9)<br>*<...>sunku užtikrinti motyvuotą, kvalifikuotą komandą, ypač mažesnėse ar regioninėse įstaigose*. (I12)<br>*Žmogiškųjų išteklių trūkumas – sunku rasti kvalifikuotų specialistų, ypač mažesnėse vietovėse*. (I16) |
| | Jaunų specialistų pritraukimas | *<...> sunkumais pritraukti jaunus specialistus <...>.* (I11) |
| | Darbuotojų kaita ir motyvacijos stoka | *Žmogiškų išteklių stoka, kad reikia būti drąsiems ir imtis naujų, neišbandytų metodų, vykdyti projektines veiklas.* (I3)<br>*Vienas pagrindinių iššūkių yra darbuotojų kaitos valdymas. Pedagogų ir pagalbos specialistų trūkumas, apsunkina efektyvų kasdieninį komandos darbą. (I5)*<br>*Žmogiškųjų išteklių trūkumas (ypač kalbant apie kvalifikaciją ir motyvaciją) <...>.* (I6)<br>*<...> darbuotojų motyvacijos svyravimas <...>.* (I10)<br>*Darbuotojų motyvacijos palaikymas – didėjant darbo krūviui, augant lūkesčiams ir nuolat keičiantis švietimo reikalavimams, tampa vis sudėtingiau išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu*. (I16) |

Lentelės tęsinys 53 psl.

10 lentelės tęsinys

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| | Kvalifikacijos trūkumas ir profesinio tobulėjimas | *<...>darbuotojų kompetencijų, atsakomybės stoka*. (I4)<br>*<...>su nepakankamu kai kurių darbuotojų pasirengimu šiuolaikiniams ugdymo iššūkiams*. (I11) |
| Pokyčių valdymas | Pasipriešinimas | *<...> pirma reakcija ir pasipriešinimas pokyčiams<...>*. (I6)<br>*Pasipriešinimas pokyčiams (o gal personalo abejingumas?), nes dalis darbuotojų vis tik nesiryžta keisti įprastų darbo praktikų.* (I7)<br>*Taip pat dažnai susiduriama su pasipriešinimu pokyčiams, kai dalis bendruomenės skeptiškai žiūri į naujoves, ypač jei jos įgyvendinamos greitai ir be pakankamo įtraukimo.* (I12)<br>*Pasipriešinimas pokyčiams – bet kokie bandymai keisti nusistovėjusius procesus gali susilaukti pasipriešinimo tiek iš darbuotojų, tiek iš bendruomenės narių, ypač jei pokyčiai nėra pakankamai aiškiai paaiškinami ir įgyvendinami laipsniškai*. (I16) |
| | Nuostatų keitimas | *<...>palankaus požiūrio į pokyčius formavimas, įsisenėjusių nuostatų keitimas <...>*. (I4) |
| | Nepasirengimas | *Dažnai tenka susidurti ir su personalo motyvacijos palaikymo ir kaitos valdymo sunkumais, ypač įgyvendinant reikšmingus organizacinius pokyčius.* (I7) |
| Finansai | Ribotumas | *Riboti finansai ir personalo resursai trukdo diegti pokyčius ir užtikrinti kokybę*. (I6)<br>*Svarbi problema – <...> finansiniai ištekliai, kurie apsunkina inovacijų diegimą.* (I7)<br>*<...>riboti <..> finansiniai ištekliai.* (I10)<br>*Be to, riboti finansiniai ir materialiniai resursai dažnai apsunkina net geriausių idėjų įgyvendinimą.* (I12)<br>*Nemažai iššūkių kelia riboti <...> finansiniai ištekliai, apsunkinantys kokybiškų sprendimų įgyvendinimą*. (I13)<br>*Nepakankamas finansavimas – riboti finansiniai ištekliai apsunkina galimybes atnaujinti infrastruktūrą, investuoti į naujas technologijas ar suteikti visapusišką pagalbą mokiniams ir darbuotojams.* (I16) |
| Įtraukusis ugdymas | Ištekliai | *Taip pat iššūkiu tampa komandos įtraukties užtikrinimas bei motyvacijos palaikymas*. (I9)<br>*Didžiausi iššūkiai – įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas, kai trūksta resursų, ir greiti pokyčiai, kuriems bendruomenei reikia laiko pasiruošti*. (I17) |
| | Kompetencijos | *Taip pat, įtraukiojo ugdymo diegimas sukelia įvairių sunkumų*. (I5) |
| Komunikacija | Neefektyvumas | *Komunikacijos problemos, kuomet vyksta neefektyvus informacijos perdavimas tarp administracijos, mokytojų ir tėvų*. (I7)<br>*Komunikacijos spragos tarp vadovybės, mokytojų, tėvų ir mokinių gali sukelti neaiškumų, interpretacijų ir nepasitenkinimo*. (I12) |
| Bendradarbiavimas | Bendruomenės neįsitraukimas | *<...> mažas tėvų įsitraukimas*. (I1)<br>*Tėvus labai sudėtinga įtraukti į mokykloje vykstančius procesus*. (I2)<br>*Kartais sudėtinga užtikrinti visų bendruomenės narių įtraukimą ir konstruktyvų bendradarbiavimą*. (I13) |

Lentelės tęsinys 54 psl.

10 lentelės tęsinys

| Kategorija | Subkategorija | Patvirtinantys teiginiai |
|---|---|---|
| | Lūkesčiai | *Taip pat dažnai kyla iššūkių užtikrinant efektyvų bendruomenės įsitraukimą, nes pedagogų, tėvų ir mokinių bei darbdavių lūkesčiai gali skirtis, o tai gali lemti komunikacijos spragas ar pasipriešinimą pokyčiams*. (I7)<br>*<...> augantys tėvų lūkesčiai <...>*. (I9)<br>*Kartais sudėtinga suderinti aukštą ugdymo kokybę su ribotais ištekliais ir laiko stoka*. (I9)<br>*Taip pat iššūkiu tampa augantys tėvų lūkesčiai iš švietimo įstaigos, kur ne visada įmanoma greitai ir efektyviai juos pateisinti*. (I10) |
| Emocinė savijauta | Darbuotojų perdegimas | *Pastaraisiais metais ryškėja ir motyvacijos stoka, „perdegimo darbe" sindromas, pedagogų nuovargis, nusivylimas ir kt.* (I7)<br>*<...>emocinis perdegimas<...>*. (I9)<br>*Dažniausiai tenka susidurti su perdegimu, ypač tarp ilgamečių darbuotojų <...>*. (I11) |
| | Spaudimas dėl kaitos | *Taip pat sudėtinga užtikrinti ilgalaikę motyvaciją esant nuolatinei kaitai ir išoriniam spaudimui*. (I11) |
| Technologijos | Prisitaikymas | *<...> intensyvi technologijų kaitą ir gebėjimas prisitaikyti.* (I6)<br>*<...>technologinių naujovių integracija ir greitas visuomenės pokyčių tempas reikalauja nuolatinio profesinio tobulėjimo ir gebėjimo lanksčiai reaguoti į išorinius veiksnius*. (I7) |

Tyrimo metu informantai išskyrė švietimo įstaigos valdymo iššūkius, su kuriais dažniausiai susiduria valdymo procesų metu. Tai teisinė ir politinė kaita bei jos subkategorijos: teisės aktų pokyčiai, reformos, administracinis krūvis. Nuolat kintantys teisės aktai, dažni švietimo reformų pokyčiai ir perteklinė dokumentacija sukelia vadovams ne tik administracinę naštą, bet ir reikalauja nuolatinio prisitaikymo bei gebėjimo greitai reaguoti į neapibrėžtus ar nepakankamai aiškius pokyčius švietimo sistemoje. Teisės aktų pokyčiai reikalauja greito prisitaikymo ir nuolatinio žinių, taikomų savo veikloje, atnaujinimo. Anot vadovų, egzistuoja pertekliniai dokumentai švietimo sistemoje. Greitai kintanti švietimo politika reikalauja greito prisitaikymo, tuo sukeliant papildomą stresą ir neapibrėžtumą. Vykstant švietimo reformoms teisės aktų kaitai ir programų atnaujinimui trūksta aiškumo ar praktinio pagrindimo. Didžiulė administracinė našta neretai trukdo koncentruotis į tiesioginį ugdymo proceso tobulinimą.

Kita išskirta tyrimo kategorija – žmogiškieji ištekliai, kurią sudaro subkategorijos: mokytojų senėjimas, darbuotojų trūkumas, jaunų specialistų pritraukimas, darbuotojų kaita ir motyvacijos stoka, kvalifikacijos trūkumas ir profesinio tobulėjimas. Šie valdymo iššūkiai dažnai komplikuoja komandinį darbą ir ugdymo kokybės užtikrinimą švietimo įstaigoje. Būdingas mokytojų senėjimas ir darbuotojų trūkumas, sunku pritraukti jaunus specialistus ir/ar užtikrinti motyvuotą, kvalifikuotą komandą, ypač mažesnėse ar regioninėse įstaigose. Didėjant darbo krūviui, augant lūkesčiams ir nuolat keičiantis švietimo reikalavimams, tampa vis sudėtingiau išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją, pasirengimą šiuolaikinio ugdymo iššūkiams ir pasitenkinimą darbu, sumažinti darbuotojų atsakomybės ir kompetencijų stoką. Švietimo įstaigų

vadovai tyrimo metu taip pat išskyrė pokyčių valdymo kategoriją, kurią daro šios subkategorijos: pasipriešinimas, nuostatų keitimas, nepasirengimas.

Pasipriešinimas pokyčiams – bet kokie bandymai keisti nusistovėjusius procesus gali susilaukti pasipriešinimo tiek iš darbuotojų, tiek iš bendruomenės narių, ypač jei pokyčiai nėra pakankamai aiškiai paaiškinami ir įgyvendinami laipsniškai. Galima teigti, kad dažnas bendruomenės nenoras ar abejingumas keisti įprastas praktikas signalizuoja apie gilesnes organizacinės kultūros problemas. Trūksta laiko ir palaikymo formuoti naujas nuostatas bei įgalinti bendruomenę keistis.

Riboti finansiniai ir materialiniai resursai dažnai apsunkina net geriausių idėjų įgyvendinimą, taip apsunkinamos galimybės atnaujinti infrastruktūrą, investuoti į naujas technologijas ar suteikti visapusišką pagalbą mokiniams ir darbuotojams. Aukšta ugdymo kokybė sunkiai suderinama su ribotais ištekliais ir laiko stoka.

*Taigi tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausi iššūkiai – įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas, kai trūksta resursų, ir greiti pokyčiai, kuriems bendruomenei reikia laiko pasiruošti. Neefektyvus informacijos perdavimas tarp vadovybės, mokytojų, tėvų ir mokinių gali sukelti neaiškumų, interpretacijų ir nepasitenkinimo. Bendruomenės neįsitraukimas bei pedagogų, tėvų, mokinių bei darbdavių lūkesčių galimi skirtumai lemia komunikacijos spragas ir pasipriešinimą pokyčiams. Darbuotojų perdegimas, sudėtingas ilgalaikės motyvacijos užtikrinimas esant nuolatinei kaitai ir išoriniams spaudimui, intensyvi technologijų kaita ir gebėjimas prisitaikyti - tai kasdieniai švietimo įstaigos iššūkiai.*

Apibendrinant šio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad švietimo įstaigų valdymo tobulinimas apima įvairius aspektus, kuriuos informantai vertina skirtingai, tačiau visi pabrėžia nuolatinės pokyčių kultūros svarbą. Pagrindiniai valdymo tobulinimo aspektai apima strateginį planavimą, lyderystę, veiklos analizę, bendruomenės įtraukimą ir efektyvų resursų valdymą. Vadovai dažnai akcentuoja strateginio planavimo svarbą, kuri apima aiškios misijos ir vizijos formavimą bei nuoseklų veiklos planavimą. Lyderystė vertinama kaip atsakomybės prisiėmimas, komandinis darbas ir darbuotojų įgalinimas, tačiau pastebima, kad trūksta aiškios lyderystės ugdymo struktūros ir konkrečių lygmenų apibrėžimo.

Sėkmingas valdymas grindžiamas atvira komunikacija ir darbuotojų įtraukimu į sprendimų priėmimo procesus, tačiau praktikoje dažnai susiduriama su komunikacijos spragomis ir pasipriešinimu pokyčiams. Vadovai taip pat pastebi iššūkius, susijusius su darbuotojų kvalifikacija, jų motyvacijos palaikymu ir gebėjimu prisitaikyti prie švietimo sistemos pokyčių. Technologijų plėtra, skaitmenizacija ir išaugęs IT naudojimas reikalauja nuolatinių investicijų į infrastruktūrą bei personalo mokymus, tačiau riboti finansiniai ir žmogiškieji ištekliai dažnai apsunkina šių tikslų įgyvendinimą.

*Tyrimas parodė, kad norint pasiekti ilgalaikių ir tvarių pokyčių, būtina kurti bendruomeniškumu grįstą organizacijos kultūrą, kuri leistų efektyviai reaguoti į pokyčius, mažintų darbuotojų perdegimą ir skatintų nuolatinį profesinį tobulėjimą. Vadovai pripažįsta, kad reikia stiprinti pedagogų profesijos prestižą, skatinti nuolatinį mokymąsi ir pasitikėjimu grįstus santykius organizacijoje. Taip pat būtina optimizuoti administracines struktūras ir procesus, siekiant sumažinti biurokratinę naštą ir užtikrinti sklandesnį sprendimų priėmimą. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, tėvais ir kitomis švietimo įstaigomis gali padėti kurti inovatyvią ir į besikeičiančias visuomenės bei mokinių poreikius reaguojančią švietimo įstaigą.*

# DISKUSIJA

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti ir apibendrintai pateikti švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtis. Atliktame tyrime yra ribotas dalyvių skaičius, be to, tai yra informantų individuali patirtis bei įžvalgos, tad galima išskirti pagrindinius šio tyrimo aspektus, remiantis informantų patirtimi ir Lietuvos ir užsienio mokslininkų darytų tyrimų išvadomis.

Kaip teigia Šteinienė ir Stanikūnienė (2021), ypač svarbu tyrinėti lyderystę šiandienos organizacijų vadovų veikloje, nes švietimo srityje vyksta nuolatiniai pokyčiai ir iššūkiai, kurie tampa vadovo darbo elementais. Remiantis informantų pateiktomis patirtimis, švietimo įstaigoje vyksta labai daug nuolatinių pokyčių bei reformų, pavyzdžiui, įtraukusis ugdymas, atnaujintų programų diegimas, teisės aktų pokyčiai, resursų trūkumas. Taip pat informantai įžvelgė, kad pokyčiams trukdo bendruomenės neįsitraukimas, darbuotojų perdegimas ar pasipriešinimas, laiko trūkumas, nepasirengimas.

Veiksmingam vadovavimui švietimo įstaigoje reikia įvairių įgūdžių, įskaitant strateginio planavimo (Andrin ir kt., 2023). Atliktas tyrimas patvirtina šią idėją, nes daugelis informantų teigė, kad sėkmingą valdymą garantuoja strateginis valdymas, be kurio neįsivaizduojamas švietimo įstaigos veiklos procesas.

Wullschleger (2023) pritaria, kad vadovai turėtų skatinti komandinį darbo, įsitraukimo ir bendradarbiavimo principus. Mokyklos kultūros transformacijai būtinos lyderystės praktikos, kurios būtų grindžiamos mokyklos bendruomenės dalyvavimu ir indėliu ir kurios padėtų išgirsti mokytojus. (Jones, 2018; Senge ir kt., 2012). Tyrimo informantai tvirtina, jog sėkmingam valdymui yra būtinas komandinis darbas bei darbų, atsakomybių pasiskirstymas švietimo įstaigoje, tokiu būdu yra skatinama lyderystė veikiant kartu.

Vadovavimo praktika, pavyzdžiui, paskirstytoji lyderystė ir organizacinė parama siekia įtraukti mokytojus ir skatinti jų dalyvavimą bei jų indėlio galimybes. (Reinius, ir kt., 2024). Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad kai kurie informantai pabrėžė pasidalytosios lyderystės svarbą švietimo įstaigoje, kaip vieną iš vadovo kompetencijų ar savybių. Mokyklos vadovas, veikdamas kaip besimokančios organizacijos lyderis, prisiima atsakomybę už bendruomenės kartu suformuotos mokyklos vizijos įgyvendinimą, siekia sutarti dėl mokytojų profesinio tobulėjimo krypčių, skatina mokymąsi bendradarbiaujant bei palaiko mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ir lyderystės iniciatyvas (Valuckienė ir kt., 2015). Atlikto tyrimo rezultatai parodo, jog informantai išskyrė vizijos svarbą, kaip vadovo gebėjimą matyti ilgalaikę švietimo kryptį, tendencijas, inovacijas, pokyčius ir pan.

Mokyklos direktorius turi turėti stiprių vadybos ir lyderystės įgūdžių, kad galėtų priimti sprendimus ir dėti pastangas gerinti mokyklos darbo kokybę (Darwis ir kt., 2023). Tai

tiesiogiai siejasi su gautais tyrimo rezultatais, kad vadovui yra būtini lyderystės įgūdžiai. Kaip teigia Leithwood ir kt. (2020), mokyklos sėkmė dažnai priklauso nuo direktoriaus vadovavimo kokybės. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog vieną iš priemonių, kuri skatina tobulėjimą, yra įvardijama kokybė, kurią sudaro vidaus įsivertinimas, auditas, duomenų analizė.

Atsižvelgiant į šias Lietuvos ir užsienio autorių mokslininkų teiginius ir gautas tyrimo išvadas, galima teigti, kad veiksmingam valdymui reikalinga kryptinga strategija, lyderystė, bendros dalijimosi kultūros kūrimas. Svarbiausias asmuo valdyme – vadovas, kuris yra atsakingas už įstaigos veiklos rezultatus ir jų gerinimą, veiksmingus sprendimus ir jų inicijavimą įtraukiant visus bendruomenės narius, užtikrinant efektyvų organizacijos darbą bei tvarią raidą.

# IŠVADOS

1. Organizacijos vadovas yra svarbiausias asmuo įstaigoje, kuris atsakingas už veiklos rezultatus ir jų gerinimą, veiksmingus sprendimus ir jų inicijavimą įtraukiant visus bendruomenės narius, kuriant dialogu grįstą organizacijos kultūrą bei formuojant refleksija grįstą strategavimo praktiką ir nuoseklią stebėseną, užtikrinant efektyvų organizacijos darbą bei tvarią raidą. Lyderystė yra vienas iš reikšmingiausių veiksnių, sukuriančių prielaidas veiksmingam organizacijos valdymui: lyderis įgalina bendruomenės narus pokyčiams, veiklos grindžiamos pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir nuosekliu vertybiniu augimu, atvirumu, kūrybiškais sprendimais ir į ateitį orientuota veikla. Veiksmingas organizacijos valdymas yra įvairių veiksnių visuma, kuri kinta priklausomai nuo vadovo vaidmens įtakos, jo lyderystės, pasirinktų valdymo modelių bei organizacijos pasirengimo pokyčiams, darnios kultūros, bendradarbiavimo ir į reflektyvią praktiką orientuoto veikimo ir kitų dėmenų.

2. Švietimo įstaigos valdymo tobulinimo patirtys atskleidžia esmines vadovų prielaidas veiksmingam valdymui:

- Kryptingas ir lankstus strategavimas dėl nuolat vykstančių švietimo pokyčių bei aiškus komunikavimas bendruomenei apie organizacijos tikslus, priemones ir veiksmus juos įgyvendinti, procesą bei rezultatus, kuriuos pavyko ar ne visiškai pavyko įgyvendinti;
- Vadovo lyderystės vaidmuo ypatingai reikšmingas kuriant vertę organizacijai, planuojant veiklas, strategiškai nukreipiant ir įgalinant bei įtraukiant bendruomenę, užtikrinant emocinę saugią atmosferą ir pasitikėjimu grįstą kultūrą; dalinantis lyderyste bei atsakomybėmis už bendrą rezultatą ir kuriamą poveikį organizacijai;
- Nuolatinis papildomų resursų ieškojimas arba efektyvesnis jau turimų panaudojimas sukuria prielaidas užsitikrinti finansavimą būtinoms veikloms, bazės atnaujinimui, patirties įgijimui, žinių ir kompetencijų plėtrai, atsakomybių pasidalinimui ir bendro tikslo įgyvendinimui lengvesniu ir mažiau pastangų reikalaujančiu keliu;
- Nuolatinė visos organizacijos narių refleksija veiklos rezultatų pagrindu, dalijimasis sėkmės ir nesėkmės atvejais bei bendros dalijimosi kultūros kūrimas, ieškant geriausių sprendimų ir naujovių, kurios efektyvintų darbą.

# REKOMENDACIJOS

**Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo gairės Vyriausybei ir savivaldos institucijoms:**

Sustiprinti lyderystės ugdymo sistemą švietimo įstaigų vadovams.

Užtikrinti lankstesnį strateginį valdymą ir finansinį savarankiškumą.

Skatinti organizacinės kultūros ir refleksyvios praktikos stiprinimą.

**Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo gairės švietimo įstaigų vadovams:**

Užtikrinti kryptingą, lankstų ir skaidrų strateginį valdymą.

Plėtoti įgalinančią lyderystę ir pasitikėjimu grįstą organizacijos kultūrą.

Įtvirtinti reflektyvią praktiką ir tvarų išteklių valdymą.

**Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo gairės mokytojams**

Įsitraukti į bendruomenės strateginį planavimą ir veiklos tobulinimą.

Prisidėti prie pasitikėjimu grįstos ir įgalinančios kultūros kūrimo švietimo įstaigoje.

Nuolat reflektuoti veiklą ir dalytis patirtimi su kolegomis.

# LITERATŪROS SĄRAŠAS


Adomaitienė, J., Zubrickienė, I. (2019). Veiklos tyrimai, jų taikymo teorija ir praktika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

Adomaitienė, R., Zubrickienė, I. (2019). Organizacijos vadybos teorijos. Kaunas: Technologija.

Andrin, G.R., Kilag, O.K.T., Greonewald, E.S., Unabia, R.P., Cordova, N.A Nacario, K.M.B. (2023). Beyond Management: Cultivating Leadership in Educational Institutions. Excellencia, International Multidisciplinary Journal of Education, Vol. 1, No. 6 (2023) | ISSN: 2994-9521 https://www.researchgate.net/publication/376643315_Beyond_Management_Cultivating_Leadership_in_Educational_Institutions

Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. Informacijos mokslai. 2019, t. 86, p. 68-97. https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2019~1584079228156/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content

Bairašauskienė, L. (2023). Mokyklos vadybos kultūros labirintai: Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Šiauliai: UAB „Šiaulių spaustuvė“.

Bairašauskienė, L. (2023). Mokyklų vadybos kultūros labirintai. Prieiga per https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/3f083139-e011-42ac-9a67-830c0b019460/content

Bedell-Avers, E., Hunter, S., & Mumford, M. (2008). Conditions of problem-solving and the performance of charismatic, ideological, and pragmatic leaders: A comparative experimental study. The Leadership Quarterly, 19, 89–106.

Bilbokaitė, R., Bilbokaitė – Skiauterienė, I. Globalūs iššūkiai kaip švietimo organizacijų vadovų globalias kompetencijas įgalinantys veiksniai. Acta Paedagogica Vilnensia, 2024, vol. 53, pp. 144–162. https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/37379/36077

Bitinas, B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta.

Bradley S. Smith. (2016). The Role of Leadership Style in Creating a Great School. SELU Research Review Journal, 1(1), 65–78. https://selu.usask.ca/documents/research-and-publications/srrj/SRRJ-1-1-Smith.pdf

Braslauskienė, R., Norvilienė , A. (2021). Ugdymo įstaigų vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

Bryman, A. (2008) Social Research Methods (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press, 2008

Bruner, J. (1966). Toward a Theory of Instruction. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Buffone, P. (2021). Agility: P. P.: Agility: An essential element of leadership for an evolving Business and Management. http://www.joebm.com/vol5/535-ES0060.pdf.

Caprioara, F. M., & Paraschivescu, A. O., (2014). Strategic Quality Management. https://studylib.net/doc/8361482/strategic-quality-management---universitatea-george-bacov.

Cheng. Y.Ch. (2022). School Effectiveness and School-Based Management. https://doi.org/10.4324/9781003267980

Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Vilnius: Lodvila.

Cibulskas, G. (2012). TYRIMO „LIETUVOS MOKYKLŲ VADOVŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA: SITUACIJOS ANALIZĖ IR TOBULINIMO GALIMYBĖS" ATASKAITA. https://www.nmva.smm.lt/wpcontent/uploads/2012/12/Mokyklu_vadovu_kvalifikacijos_tobulinimas_TYRIMAS.pdf

Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Vilnius: Lodvila.

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (2021). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.

Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Petukienė, E. (2019). Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango. Prieiga per file:///C:/Users/HP450G8_01/Downloads/42458937.pdf

Darwis, M., Rivai, A.M., Arhas, S.H., Bahri, J., Purna, Z.A. (2023). School-Based Management From the Viewpoint of the Principal's Leadership. Technium Social Sciences Journal. 50: 503-508.

DfE (2020b) The Governance Handbook. London: DfE.

Dinapienė, S. (2020). Švietimo įstaigų vadovų 2019 m. vertinimo ataskaitose pateiktų kompetencijų, kurias norėtų tobulinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų, gimnazijų ir ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovai, kokybinė analizė. https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2021/03/Svietimo-istaigu-vadovu-2019-m.-metu-veiklos-ataskaitose-pateiktu-kompetenciju-tobulinimo-poreikis.pdf

Dolan, C. (2020). Paradox and the school leader: The struggle for the soul of the principal in neoliberal times. Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-981-15-3086-9

Dubs, R. (2005). Schulmanagement: Führung und Leitung von Schulen. Zürich: Verlag Pestalozzianum.

Duoblienė, L., Kontrimienė, S., Vaitiekaitis, J., Garbauskaitė – Jakimovska, J., Kairė, S., Lietuvos mokyklos ateities scenarijai: „kas iš to?“. Acta Paedagogica Vilnensia, 2023, vol. 50, p. 8–22. https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/37379/36077

Educational landscape. Facets, 6(1), 1610-1620. https://www.facetsjournal.com/doi/10.1139/facets-2021-0085

Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. Journal of Educational Administration, 49(3), 256–275. https://doi.org/10.1108/09578231111129055

Flick, U. (Ed.) (2018). The SAGE Handbook of Qualitative Dat Collection. SAGE Publications Ltd. DOI: https://doi.org/10.4135/9781526416070

Fullan, M. (2016). The New Meaning of Educational Change (5th ed.). Teachers College Press.

Geros mokyklos koncepcija. https://www.nmva.smm.lt/wpcontent/uploads/2015/08/GM_koncepcija_11-121-V.V..pdf

Gudaitė, L., Kazakevičius, G., Laurinčikienė, L., Visockienė, G. (2010). ŽINGSNIAI LINK VEIKSMINGO PLANAVIMO. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos. Vilnius, serija „Į pagalbą mokyklai“. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/09/Zingsniai-link-veiksmingo-planavimo-Svietimo-planavimo-rekomendacijos-2010.pdf

Gumuliauskienė, A., Vaičiūnienė, A. (2018). Tendencies of the development of general education school heads' and teachers' leadership. Social welfare: interdisciplinary approach. 2018, Vol. 8(2), p. 79-92.

Prieiga per https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2018~1578639310205/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content

Gumuliauskienė, A. Gricienė, D. (2010). Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas. Acta paedagogica Vilnensia. 2010, t. 25, p. 110-126. https://www.lituanistika.lt/content/28841

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Collaborative professionalism. When teaching together means learning for all. Corwin.

Hendriks, M. A., & Scheerens, J. (2013). School leadership effects revisited: A review of empirical studies guided by indirect-effect models. School Leadership & Management, 33(4), 373–394.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. Review of Educational Research, 86(2), 531–569.

https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija

Yurkofsky, M. M., & Peurach, D. J. (2023). The paradox of leading amidst uncertainty: Maintaining balance on an unstable beam. Journal of Educational Administration, 61, 185–204.

Jaspers, K. Philosophie und Erfahrungswissenschaften. (2019). Prieiga per https://philosophisches-jahrbuch.de/wp-content/uploads/2019/03/PJ92_S255-265_Wolandt_Philosophie-und-Erfahrungswissenschaften-bei-Karl-Jaspers.pdf

Jones, G. (2018). Evidence-based school leadership and management. A practical guide. SAGE.

Jones, M., & Harris, A. (2014). Principals leading successful organizational change: building social capital through disciplined professional collaboration. Journal of Organizational Change Management, 27(3), 473–485. DOI: 10.1108/JOCM-07-2013-0116.

Jovaiša, L. (2007). Edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis.

Jurkšaitienė, E., Staniškienė, E. (2021). MOKYTOJŲ PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS SU MOKYKLOS VADOVO ETIŠKA LYDERYSTE IR MOKYTOJŲ PSICHOLOGINE NUOSAVYBE. Prieiga per https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2274

Karčiauskas, J. (2023). Lithuania social briefing: Lithuania's Secondary Education: Current Problems and Possible Solutions. China-CEE Institute. Weekly briefing. ISSN 2939-5933 Vol. 63, No. 3 (LT), June 2023. Prieiga internetu: https://chinacee.eu/wpcontent/uploads/2023/07/2023s06_Lithuania.pdf

Lamanauskas, V. (2001) Edukologijos labirintai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Leithwood, K.A. and Riehl, C. (2003) What We Know about Successful School Leadership. National College for School Leadership, Nottingham. Preiga internetu: https://olms.ctejhu.org/data/ck/file/What_we_know_about_SchoolLeadership.pdf

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. School Leadership & Management, 40, 5-22. Prieiga internetu https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Leithwood, K., Jantzi, D., & McElheron-Hopkins, C. (2006). The development and testing of a school improvement model. School Effectiveness and School Improvement, 17, 441–464.

Lessa, B. D. S., Spier, K. F. and Felipe, L. (2018). Barriers for Sustainability in Management Schools: A Bourdieusian Explanation.RAEP, 19(3). Prieiga internetu: https://www.redalyc.org/journal/5335/533557908003/html/

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. The Journal of Social Psychology, 10(2), 271–299.

Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose. I dalis. (2024). Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra. Prieiga internetu - https://www.nsa.smm.lt/wpcontent/uploads/2024/08/Svietimas_Lietuvoje_2024-1.pdf

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (galiojantis suvestinę redakciją 2025-01-01 2025-12-31) https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr

Lietuvos strategija 2030 https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/2030.pdf

Lūsēna-Ezera, I., Siliņa-Jasjukeviča, G. What is the implementation practice of schools as learning organisations from the perspective of local governments? Acta Paedagogica Vilnensia, 2023, vol. 51, p. 118–131. Prieiga per https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/32360/32877

Luttenberg, J., van Veen, K., & Imants, J. (2013). Looking for cohesion: The role of search for meaning in the interaction between teacher and reform. Research Papers in Education, 28(3), 289–308. https://doi.org/10.1080/02671522.2011.630746

Marzano, R.J., Waters, T., McNulty, B.A. (2011). Veiksminga mokyklų lyderystė. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.

Mavrogordato, M., & White, R. (2020). Leveraging policy implementation for social justice: How school leaders shape educational opportunity when implementing policy for English learners. Educational Administration Quarterly, 56(1), 3–45. https://doi.org/10.1177/0013161X18821364

Mečkauskienė, R. (2010). Mokyklos valdymo kaitos veiksniai ir kryptys. Pedagogika. ISSN 1392-0340, 2010, 99. Prieiga internetu - https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367174230007/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content

Meeuwissen, S.N.E., Gijselaers, W.H., Wolfhagen, I.H.A.P. et al. Working beyond disciplines in teacher teams: teachers' revelations on enablers and inhibitors. Perspect Med Educ 10, 33–40 (2021). https://doi.org/10.1007/s40037-020-00644-7

Meraku, A. (2017). Role of Leadership in Organizational Effectiveness. Journal of Economics.

Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T., & Fleishman, E. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. Leadership Quarterly, 11(1), 11–35.

Murphy, J. (2015). Creating communities of professionalism: Addressing cultural and structural barriers. Journal of Educational Administration, 53(2), 154–176.

McCray, C. R., Beachum, F. D. (2014). School Leadership in a Diverse Society: Helping Schools Prepare All Students for Success. Prieiga internete: http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/detail/detail?vid=6&sid=2ca175f7-7a0a417e-

bd2cbbfdc1ed7706%40sessionmgr4005&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=688072

Navickaitė, J. (2012) Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. ISSN 1392-5016. ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA 2012 29 Prieiga per https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/1175/628.

Niesche, R. (2015). Governmentality and my school: School principals in societies of control. Educational Philosophy and Theory, 47(2), 133–145. https://doi.org/10.1080/00131857.2013.793925

Opfer, V. D., & Pedder, D. (2011). Conceptualizing teacher professional learning. Review of Educational Research, 81(3), 376–407.

Padgurskytė, V., Malinauskienė, D. (2020). ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VADYBINĖS VEIKLOS VERTINIMAS. Open Academic Journals Index. Vol. 12, No. 1. ISSN 2029-1922 /Print/, ISSN 2669-1159. https://oaji.net/articles/2020/513-1595571196.pdf

Pasaulinio švietimo stebėsenos ataskaita: Lyderystė švietime. 2024. Prieiga internetu: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406

Piaget, J. (1972). The Principles of Genetic Epistemology. New York: Basic Books.

Pont, B. (2020). A literature review of school leadership policy reforms. Eur J Educ.2020;55:154–168 https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ejed.12398

Porsch, R., Gräsel, F. Fachfremdes Unterrichten und Schulleitungen: Einstellungen und Maßnahmen zur Unterstützung fachfremd tätiger Lehrkräfte. Z f Bildungsforsch 12, 457–478 (2022). https://doi.org/10.1007/s35834-022-00365-3 Prieiga per https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/9932/3749

Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. The Leadership Quarterly, 16(4), 547–568. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.007

Reinius, H., Hakkarainen, K., Juuti, K. et al. Teachers' perceived opportunity to contribute to school culture transformation. J Educ Change 25, 369–391 (2024). https://doi.org/10.1007/s10833-023-09496-4

Rowold, J., & Poethke, U. (2017). The effects of transformational and instrumental leadership on followers' levels of cortisol. The Leadership Quarterly, 28(4), 530–541. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.002

Rupšienė, L. (2007) Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija

Scherm, E. (2004). Kompetenzmodelle für Führungskräfte in Bildungseinrichtungen. In: Zeitschrift für Pädagogik, 50(3), 345–360.

Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2012). Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education (Revised ed.). Nicholas Brealey.

Sisouvong, V., Pasanchay, K. (2024). Modern Educational Institution Management Strategies, Journal of Education and Learning Reviews, 1 (6): November-December 2024 ISSN: 3057-0387. Prieiga internetu https://www.researchgate.net/publication/385074095_Modern_Educational_Institution_Management_Strategies

Siti, E., Wahyudin, A., Gunawan, A., Banten, S.M.H. (2023). Analysis of Adaptive and Participatory Leadership Models Study of Educational Institutional Leadership Models. Journal of Educational Analytics (JEDA) Vol. 2, No. 4 2023: 495-502 https://pdfs.semanticscholar.org/afad/d9fb2e1f1d2c5b4714194ee98e9bb8eef4ad.pdf

Stoll, L., Fink, D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius: margi raštai.

Storey, J. (ed.) (2016). Leadership in Organizations – Current issues and key trends. London: Routledge. Prieiga internete: http://oro.open.ac.uk/44224/1/Chapter%202.%20Changing%20Theories%20of%20Leadership%20.pdf

Survutaitė, D. Lietuvos švietimo stebėsenos transformacija: linkmės ir prielaidos. ISSN 1392-5016. ACtA PAeDAGOGICA VIlNeNSIA 2012 28. Nuoroda - https://doi.org/10.15388/ActPaed.2012.28.2932

Šimanskienė, L., Župerkienė, E. Darnus vadovavimas. (2014). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. Ekonomika ir vadyba: ISSN 1822-65152011, 16.

Šteinienė, I., Stanikūnienė, B. (2021). Lyderystės kompetencijų konceptualus pagrindas. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2021 / 24. https://doi.org/10.7220/2538-6778.2021.24

Šventickas, A. (2011). Švietimo vadybos tobulinimo galimybės Lietuvos švietimo įstaigose. Prieiga per https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:4296645/datastreams/MAIN/content

Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2021, Kovas). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai, Nacionalinė švietimo agentūra. Prieiga per https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/06/svietimo-istaigu-vadovai.pdf

Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2015, Sausis). Šiuolaikinės mokyklos valdymas. 2015 sausis, Nr. 2 (126) ISSN 1822-4156. https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2018/03/vlm_SPA-2015-sausis-Nr2-126.pdf

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384–399.

Tulowitzki, P., Pietsch, M. Stichwort: Lernzentriertes Leitungshandeln an Schulen – Leadership for Learning. Z Erziehungswiss 23, 873–902 (2020). https://doi.org/10.1007/s11618-020-00964-8

Valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. Informacijos mokslai, Nr. 86. 68-97 p. https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.27

Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“. (2024). https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=83422

„TŪKSTANTMEČIO MOKYKLŲ” PROGRAMA LYDERYSTĖ VEIKIANT. Prieiga per file:///C:/Users/HP450G8_01/Desktop/straipsniai/Rekomendacijos-nr.-2-lyderyste.pdf

Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Prieiga per https://mtc.lt/attachments/article/437/Lyderyste%20mokymuisi_teorija%20ir%20praktika%20mokyklos%20kaitai.pdf

Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Von Glasersfeld, E. (1995). Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning. London: Falmer Press.

Wasserman, N., Nohria, N., & Anand, B. (2010). When does leadership matter? A contingent opportunities view of CEO leadership. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), Handbook of leadership theory and practice: An HBS centennial colloquium on advancing leadership (pp. 27–63). Harvard Business Press.

Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press.

Whitley, J., Gooderham, S., Duquette, C., Orders, S., & Cousins, J. B. (2019). Implementing differentiated instruction: A mixed-methods exploration of teacher beliefs and practices. Teachers and Teaching, 25(8), 1043–1061. https://doi.org/10.1080/13540602.2019.1699782

Wullschleger, A., Vörös, A., Rechsteiner, B., Rickenbacher, A., & Merki, K. M. (2023). Improving teaching, teamwork, and school organization: Collaboration networks in school teams. Teaching and Teacher Education, 121, 103909.

Želvys, R., Dukynaitė, R., Vaitiekaitis, J. 2018. Švietimo sistemų efektyvumas ir našumas kintančių švietimo paradigmų kontekste. Pedagogika / Pedagogy2018, t. 130, Nr. 2, p. 32–45 / Vol. 130, No. 2, p. 32–45, 2018 DOI: Prieiga http://dx.doi.org/10.15823/p.2018.20

Žydžiūnaitė, V. 2019. Mokslininko Intelektinė Lyderystė Aukštajame Moksle: Poreikis, Veiksniai ir Iššūkiai [Intellectual Leadership of the Researcher in Higher Education: Needs, Factors and Challenges]. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Nuoroda : https://issuu.com/vmuniversity/docs/2019_mokslininko_intelektine_lyderyste_iskarpa

Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai ir metodai. Vilnius: Vaga.

# PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Magistrinio darbo tema: ***„Švietimo įstaigų valdymo tobulinimo patirtys“***

Bendri klausimai

| | |
|---|---|
| Jūs esate:<br>a) Moteris<br>b) Vyras | |
| Pareigos:<br>a) Direktorius<br>b) Pavaduotojas ugdymui | |
| Amžius:<br>a) Iki 30<br>b) 31-40<br>c) 41-50<br>d) 51-60<br>e) Virš 60 | |
| Ugdymo lygis:<br>a) Ikimokyklinis ugdymas<br>b) Pradinis ugdymas<br>c) Pagrindinis ugdymas<br>d) Vidurinis ugdymas<br>e) Profesinis ugdymas | |
| Koks Jūsų darbo stažas vadovavimo srityje? | Kiek iš viso laiko dirbate švietimo įstaigoje? |
| | |

1. Kaip jūs suprantate valdymo tobulinimo procesą?
2. Kokios jūsų patirtys pasiteisino ar pasiteisina norint tobulinti švietimo įstaigos valdymą? Galbūt tam tikros patirtys nepasiteisino, kas lėmė nesusiklosčiusią patirtį?
3. Kaip sekasi tobulinti patį valdymo procesą? Įvardinkite priežastis, kodėl sekasi ar nesiseka.
4. Kaip švietimo, visuomenės pokyčiai veikia jūsų švietimo įstaigos valdymą?
5. Kokias priemones naudojate švietimo įstaigos tobulinimui?

6. Kokios, jūsų nuomone, yra svarbiausios vadovo kompetencijos ar savybės, reikalingos sėkmingam švietimo įstaigų valdymo tobulinimui?
7. Kaip lyderystė gali veikti švietimo įstaigos valdymą?
8. Su kokiais iššūkiais ar problemomis susiduriate švietimo įstaigos valdymo procesuose?