

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA**

Lina ANTANAVIČIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ
VERTINIMAS: SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2018

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

Lina ANTANAVIČIENĖ

**ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS:
SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (612N70006)

Darbo vadovė:

prof. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo valdymo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Antanavičienė, L. (2018). **Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas: sistemos tobulinimo galimybės**. Viešojo valdymo (spec. viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Magistro darbo vadovė prof. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Verslo ir viešosios vadybos katedra. 132 p. (141 p.).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe apžvelgiama švietimo įstaigų vadovų kompetencijų svarba kaitos procese, siekiant išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos raidą Lietuvoje, išvelgti sistemos tobulinimo kryptingumą. Taip pat analizuojami Švietimo įstaigos vadovo pareigybei keliami reikalavimai ir tolesnės karjeros galimybės Europos kontekste. Taikomi metodai: teorinės medžiagos turinio analizėje susisteminta ir apibendrinta mokslinėje literatūroje išvelgta pastaraisiais metais stebėta reikalavimų mokyklos vadovui kaita Lietuvoje, aktualizuota reformos įgyvendinimo eiga, taip pat atsižvelgtos šiame etape jau mokslininkų matomos vertinimo sistemos tobulinimo galimybės.

Dokumentų analizė parodė, kad pokyčiai, įvykę nuo 2001 m. iki 2018 m. apima kompetencijų, jų vertinimo, kvalifikacinių reikalavimų pretendents, konkursų organizavimo pakeitimus – pradėtas nepriklausomas pretendentų vertinimas NMVA, konkursų organizatorių rengtą testą pakeitė kompetencijų patikrinimas, tapo aiškesni konkurso etapai ir procedūros.

Siekiant išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų požiūrį į esamą kompetencijų vertinimą, atliktas kokybinis tyrimas, kurio tikslas – išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų požiūrį į kompetencijų vertinimo sistemą Lietuvoje ir jų išvelgiamas proceso tobulinimo galimybes. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad švietimo įstaigų vadovai yra linkę pritarti dabartiniam kompetencijų vertinimo modeliui, įvardijant jį kaip objektyvų, įvairiapusišką, universalų, įvairiais metodais vertinantį bendrąsiais ir vadovavimo sričių kompetencijas, suteikiantį naudingą grįžtamąjį ryšį. Išvelgiami teigiami žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai: terimuotų sutarčių sudarymas išgrynins vadovų gretas; vadovų vertinimo turinio ir procedūrų kaita skatina atsinaujinimą. Tačiau nuolatinė vertinimo sistemos kaita nesuteikia stabilumo, neigiamas požiūris į vadovą, finansinės paskatos trūkumas, aukšti reikalavimai mažina vadovo pozicijos patrauklumą. Vadovams trūksta mokymų, kurie užtikrintų sėkmingą darbą laimėjus konkursą švietimo įstaigos vadovo pareigoms užimti.

Raktiniai žodžiai: kompetencijos, vertinimo sistema, vadovų kompetencijų vertinimas, švietimo įstaigos vadovas.

Antanavičienė, L. (2018). **Competence Assessment of the Educational Institution Managers: Possibilities to Improve the System.** Master Thesis in Public Management (Major in Public Administration). Academic Advisor: Prof. Dr. Laima Liukinevičienė. Šiauliai University, Department of Business and Public Management. 132 p. (141 p.).

SUMMARY

The Master Thesis reviews the importance of the competencies of educational institution managers in terms of undergoing changes. The goal of the study is to analyze the development of the system for assessing the competencies of educational institution managers in Lithuania and to get an insight into how this system could be improved. The requirements for the managers of educational institutions and possibilities of further career in Europe are also analyzed. Research methods: analysis of theoretic literature to systemize and sum up the changes in the requirements for school principals in Lithuania as presented in the scientific literature during the past years, to determine the relevancy of implementation of the education reform and to review the possibilities for improving the assessment system as indicated by the scientists at this stage of the education reform.

The analysis of the documents revealed that the changes implemented from 2001 to 2018 encompassed changes in competencies and their assessment, qualification requirements for applicants and job placement competitions. The applicants had to undergo an independent evaluation at the National Agency for School Evaluation, the test held by the holders of the job placement competitions was replaced by a competency check, the competition stages and procedures were cleared up, tenures were introduced and managers were put on reserve, if needed.

A qualitative research was carried out to determine the attitude of the managers of educational institutions towards the current assessment of competencies. The goal of the research was to determine the approach of the managers of educational institutions towards the competency assessment system in Lithuania and their insights into its improvement possibilities. The results of the qualitative research revealed that the managers of educational institutions tended to approve of the current competency assessment model and claimed it to be objective, comprehensive, universal, capable of assessing the general and leadership competencies in various methods and giving beneficial feedback. The following positive human resource management aspects were noted: conclusion of fixed-term agreements would leave only the true leaders; the changes in the manager assessment and its procedure would encourage the introduction of new ways. However, the constant changes to the assessment system failed to give a sense of stability, encouraged negative attitudes towards managers, showed a lack of financial incentives and decreased the appeal of the position of a manager due to its high requirements. The managers lacked proper training which would ensure

their successful work after winning the competition for the position of the manager of an educational institution.

Keywords: competencies, assessment system, assessment of the competencies of managers, educational institution manager.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	10
DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS, TERMINAI	11
ĮVADAS.....	12
1.ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS IR JŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	18
1.1.Valstybės tarnautojų–vadovų kompetencijų vertinimo teorinės išvalgos	18
1.1.1.Valstybės tarnautojo kompetencijos samprata	19
1.1.2.Valstybės tarnautojo – vadovo kompetencijų samprata	21
1.1.3.Vadovų kompetencijų vertinimas valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimo modeliuose	24
1.1.4.Vadovų kompetencijų vertinimas LR Valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje	29
1.2.Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų ir jų vertinimo aktualizavimo teorinės prielaidos	34
1.2.1.Švietimo įstaigų vadovo kompetencijų svarba kaitos procese	35
1.2.2. Švietimo įstaigos vadovui reikalingų kompetencijų įgijimas ir tobulinimas	39
1.2.3 Švietimo įstaigos vadovo pareigybei keliami reikalavimai: Europos kontekstas ir patirtys	43
2.ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO METODOLOGIJA.....	48
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	48
2.1.1. Tyrimo metodai ir instrumentai.....	48
2.1.2. Tyrimo imtis.....	50
2.1.3. Tyrimo eiga ir etika	50
2.2. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos Lietuvoje teisinės, administracinės ir socioekonominės aplinkos tyrimas.....	51
2.2.1. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistema strateginiuose dokumentuose.....	52
2.2.2. Dokumentai, reglamentuojantys švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemą Lietuvoje	54
2.2.3. Veiksniai, įtakojantys švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemą.....	69
2.2.4. Švietimo įstaigų vadovų teisinio reglamentavimo problematika	76
2.3. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos Lietuvoje situacijos ir tobulinimo kryptingumo tyrimas	83
2.4. Kokybinio tyrimo metu gautos medžiagos analizė	83
2.4.1. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo dviem etapais modelio įvertinimas.....	84
2.4.2. NMVA užduočių kritinis vertinimas.....	85

2.4.3. Nuomonė apie bendrųjų ir vadovavimo kompetencijų vertinimą	87
2.4.4. Kritinis kompetencijų modelyje taikomų vertinimo metodų įvertinimas.....	89
2.4.5. Vertinimo grįžtamojo ryšio įtaka savęs tobulinimui	91
2.4.6. Nuomonių pasiskirstymas dėl skirtingų vertinimo kriterijų taikymo	92
2.4.7. Kvalifikacinių reikalavimų vertinimo objektyvumas ir pagrįstumas	94
2.4.8. Kritinis požiūris į konkurso organizavimo tvarką	96
2.4.9. Metinės veiklos vertinimo pagrindimas	98
2.4.10. Privalomų lyderystės ir vadovavimo mokymų organizavimas	99
2.4.11. Požiūris į terminuotų užduočių sudarymą	101
2.4.12. Švietimo įstaigos vadovų vertinimo turinio ir procedūrų kaitos įtaka vadovų potencialo augimui	102
2.4.13. Motyvavimo priemonių, skatinančių rinktis vadovų poziciją, įgyvendinimas.....	104
2.4.14. Vadovų aukštų kompetencijų panaudojimas tolimesnei karjerai	106
2.4.15. Pasiūlymai kompetencijų vertinimo sistemos gerinimui.....	107
IŠVADOS	115
REKOMENDACIJOS.....	118
LITERATŪRA.....	119
PRIEDAI	Error! Bookmark not defined.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė Valstybės tarnautojo kompetencijos sampratos kaita	20
1.2 lentelė Valstybės tarnautojo – vadovo kompetencijos sampratos kaita.....	22
1.3 lentelė Viešojo sektoriaus vadovų vaidmenys viešojo sektoriaus modernizavimo etapuose	23
1.4 lentelė Kompetencijų modelių klasifikacija	25
1.5 lentelė Kompetencijų modelio taikymas Belgijoje	28
1.6 lentelė Kompetencijų modelio taikymas Didžiojoje Britanijoje	28
1.7 lentelė Valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimas Lietuvoje	30
1.8 lentelė Valstybės tarnautojų atrankos rezultatų pasiskirstymas pagal kompetencijas.....	32
1.9 lentelė Konkursų į valstybės tarnybą neįvykimo priežastys	33
1.10 lentelė Mokyklos vadyba ir jos vadovo vaidmuo iš įvairių valdymo paradigmos perspektyvos.....	36
1.11 lentelė Mokyklų ir jų lyderių vaidmenų kaita valdymo modelių kontekste.....	36
1.12 lentelė Švietimo vadovų – lyderių rengimas Lietuvos aukštosiose mokyklose 2012–2017 metais.....	41
1.13 lentelė Reikalavimai pretendents į švietimo įstaigos vadovo pareigas Europos šalyse.....	43
1.14 lentelė Valstybės, kuriose privalomi mokymai kandidatams į švietimo įstaigos vadovo pareigybę.....	44
1.15 lentelė Mokyklų direktorių karjeros galimybės: Europos kontekstas.....	46
2.1 lentelė Tiriamosios dalies metodologija.....	51
2.2 lentelė Tyrimo proceso etapai.....	50
2.3 lentelė Mokyklos vadovo kompetencijos struktūros skirtumai 2007, 2011 m.	54
2.4 lentelė Vadovų vertinimo procedūros kaita 2001–2018 m.	56
2.5 lentelė Kvalifikaciniai reikalavimai pretendents į švietimo įstaigos vadovo pareigas 2001–2018 m. Lietuvoje.....	60
2.6 lentelė Konkurso į švietimo įstaigos vadovus konkurso organizavimo kaita 2001–2018 m.	67
2.7 lentelė Mokyklų vadovų ir mokytojų atlyginimai 2015–2016 m.	72
2.8 lentelė Pretendentų vertinimo rezultatai pagal darbo patirtį.....	74
2.9 lentelė Pretendentų vertinimo rezultatai pagal turimą vadovų kvalifikacinę kategoriją.....	75
2.10 lentelė Pretendentų vertinimo rezultatai pagal lytį.....	75
2.11 lentelė Pretendentų vertinimo rezultatai pagal amžiaus grupes.....	75
2.12 lentelė Visuomenės išveigtos problemos švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinime ir teisės aktų, procedūrų pakeitimai, sprendžiant tas problemas.....	81
2.13 lentelė Kompetencijų vertinimo dviem etapais modelio įvertinimas.....	85
2.14 lentelė Vadovo gebėjimų vertinimas vadovauti skirtingoms švietimo įstaigoms.....	86
2.15 lentelė Vertinamų kompetencijų aktualizavimas vadovo darbe.....	88
2.16 lentelė Vadovų kompetencijų vertinimui taikomų metodų tinkamumas.....	90
2.17 lentelė Grįžtamojo ryšio panaudojimas savęs tobulinimui.....	92

2.18 lentelė Nuomonių pasiskirstymas dėl vertinimo kriterijų skirtumo regionams, rajonams.....	94
2.19 lentelė Kvalifikacinių reikalavimų vertinimo objektyvumas ir pagrįstumas.....	95
2.20 lentelė Konkurso narių sudėties pakeitimo įtaka kompetencijų vertinimui.....	97
2.21 lentelė Metinės veiklos ataskaitos pagrindimas.....	98
2.22 lentelė Privalomų mokymų vadovams aktualizavimas.....	100
2.23 lentelė Požiūris į terminuotų sutarčių įteisinimą.....	102
2.24 lentelė Kritinis požiūris į vertinimo turinio ir procedūrų kaitos įtaką augimui ir motyvacijai.....	103
2.25 lentelė Priemonės, švietimo įstaigų vadovų pareigybės patrauklumui didinti.....	105
2.26 lentelė Aukštų kompetencijų panaudojimo galimybės.....	107
2.27 lentelė Pasiūlymai kompetencijų vertinimo sistemos tobulinimui.....	108
2.28 lentelė Esminės kokybinio tyrimo metu išryškėjusios kategorijos ir subkategorijos.....	110

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Atrankos į valstybės tarnautojo pareigas etapai.....	32
1.2 pav. Švietimo įstaigos vadovo kompetencijų tobulinimo galimybės.....	40
2.1 pav. Konkurso į švietimo įstaigų vadovus organizavimas iki 2011 metų.....	65
2.2 pav. Konkurso į švietimo įstaigų vadovus organizavimas 2011–2018 metai.....	66
2.3 pav. Institucijos, dalyvaujančios švietimo įstaigų vadovų vertinime nuo 2018 metų.....	67
2.4 pav. Švietimo įstaigų vadovų amžius.....	70
2.5 pav. Švietimo įstaigų vadovų stažas.....	71
2.6 pav. Švietimo įstaigų vadovų vadybinės kategorijos.....	72

DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS, TERMINAI

Kompetencija – įgytos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, vertybinių nuostatų visuma ir gebėjimas tai panaudoti atliekant tam tikrą veiklą (Bissessar, 2010).

Kompetencijos modelis – kompetencijų rinkinys, apibrėžiantis konkrečią darbo vietą ar grupę susijusių darbų (Sudnickas, 2009).

Kvalifikacija – mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų sugebėjimų pritaikymas; profesinis išsimokslinimas, darbo patirties, mąstymo sugebėjimai (Sakalas, 2003).

Sistema – ko nors išsidėstymas, tvarka, visuma; ko nors darinys (pagal tikslą, paskirtį, veikimą, nagrinėjimo požiūrį ir pan.) (Terminų žodynas, 2018).

Švietimo įstaiga – mokykla arba švietimo pagalbos įstaiga (Švietimo įstatymas, 2011).

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veiklą, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo subjekto vidaus administravimas (LR viešojo administravimo įstatymas, Žin., 2009).

Viešasis sektorius – tai visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias gėrybes dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui (LR viešojo administravimo įstatymas, Žin., 2009).

Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. (LR viešojo administravimo įstatymas, Žin., 2009).

IVADAS

Šiandien gyvename nuolatiniame kaitos procese. Mokykla, būdama visuomenės atspindys, neišvengiamai reaguoja į kaitą, nes jos rengiami mokiniai kurs savo, valstybės, pasaulio ateitį. Kaip teigė filosofas Leonidas Donskis, „švietimas yra sugebėjimas nesustoti, nes sustojimas šiame pasaulyje, kuris nestovi, reikštų ėjimą atgal“ (Donskis, 2015). Didinat bendrojo ugdymo įstaigų savarankiškumą, kur vyrauja *vienijanti, įkvėpianti vizija, dialogo ir susitarimo kultūra, pa(si)dalyta lyderystė, veiksmingas administravimas, kūrybiškumas ir valia veikti* (Geros mokyklos koncepcija, 2015, p.6), išauga ne vien specifinių profesinių, bet ir vadybinių, lyderystės kompetencijų poreikis. Pirmiausia jų tikimasi iš institucijos vadovų, todėl dėmesys viešojo sektoriaus vadovų kompetencijoms aktualizuotas visuose pagrindiniuose ES, LR strateginiuose pastarųjų metų dokumentuose, per paskutinius 10 metų aktyviai lyderystės viešajame administravime tematika diskutuojama vadybos moksle.

Temos aktualizavimas. Ši tema aktuali plėtojant apskritai viešojo administravimo mokslą, taip pat aktuali ir politikams, praktikams, susidūrusiems realiose situacijose su itin aukštomis profesinėmis, bet žemomis šiuolaikinius visuomenės pokyčius ir lūkesčius padedančiomis valdyti vadovavimo organizacijai kompetencijomis.

Kalbant apie vadovavimo švietimo įstaigoms tematiką, ji jau per 30 metų aktyviai diskutuojama edukologijos, sociologijos, psichologijos, vadybos, tarp jų ir viešojo administravimo tematikoje dirbančių mokslininkų darbuose. Švietimo sritis, kaip itin imli naujovėms ugdymo turinio klausimais, neretai yra gana inertiška keičiant valdymo modelius, procesų administravimą. Ugdymo įstaigoms ir visai švietimo sistemai šiandien tenkantys iššūkiai reikalauja aktyvios pozicijos „iš apačios“ (iš ugdymo įstaigų), sprendimų priėmimų pačioje organizacijoje, todėl vadovavimo švietimo institucijoms klausimai vis dažniau tampa mokslinių diskusijų objektu.

Jau XX paskutiniais dešimtmečiais švietimo kaitos tyrėjai (Ball, 1987; Fullan, 1991) matė, kad lemiamą reikšmę nulemiant pokyčių sėkmę ar nesėkmę turi švietimo įstaigų vadovų požiūris į reformą ir jų pozicija, nes būtent vadovai inicijuoja ir vykdo praktinius pokyčių žingsnius. T. y. ugdymo įstaigų direktoriai, jų pavaduotojai, vadovaudami institucijoms, kurios susiję su naujausių žinių ir gebėjimų perdavimu mokiniams, su asmenybių ugdymu, yra pasirengę / nepasirengę dalyvauti priimant sprendimus valstybės, savivaldybės lygmeniu, įgyvendinti iš viršaus inicijuotus pokyčius, taip pat ir pokyčius savo organizacijoje.

XXI a. moksliniuose tyrimuose aktualizuojama žmogiškųjų išteklių kokybė ir kompetentingas tų išteklių valdymas viešojo sektoriaus institucijose. Kiekvieno darbuotojo, o pirmiausia organizacijos vadovo, kompetencijų gerinimas tampa ambicingu ir ilgalaikiu, strateginiu uždaviniu

(Hartog, Boselie, Paauwe, 2004; Wright, Dunford, Snell, 2001; Rekašienė, Sudnickas, 2014). Mokslininkai mano, kad sistemingai taikydama konkrečias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones (atranka, vertinimas, adaptavimas, mokymas, kompensavimas ir t.t.) organizacija gali pasiekti strateginę valdomų išteklių ir egzistuojančių galimybių dermę, o efektyviai paskirsčius išteklius – sukurti aukštą pridėtinę vertę (Tubutienė, 2013). Per pastaruosius 15 metų dauguma autorių, analizuojančių žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje, vienu ar kitu aspektu atkreipė dėmesį ir į organizacijos ar padalinių vadovų vaidmenį, kompetencijas pokyčius išgyvenančiose valstybės ir vietos savivaldos institucijose (Šiugždinienė (2008), Lobanova ir Chlivickas (2009), Chlivickas (2010), Tubutienė (2013), Liukinevičienė (2013), Amstrong ir Teilor (2014), Chlivickas ir Luckutė (2016)).

Nors Lietuvos viešajame valdyme periodiškai tarnautojų, vadovų kompetencijų vertinimas dar naujas reiškinys, tačiau užsienio šalių mokslininkai tuo pradėjo domėtis gana senai. Darbuotojų kompetencijų valdymo tyrinėjimams pradžią davė Davidas C. McClellandas (1973), teigdamas, kad sėkmė nebūtinai priklauso nuo gautų išsilavinimą liudijančių diplomų, formalių, tradiciškai vertinamų akademinų žinių lygio ar formalių kvalifikacijos įvertinimo diplomų. Toliau darbus tęsė Boyatzis (1982), Spencer L. M. ir Spencer S. M. (1993), kompetencijas įvardinantys kaip *esmines individo savybes*.

Aktuali ši tematika ir švietimo politikos formuotojams bei viešojo valdymo strategams. Viena iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos prioritetinių priemonių buvo „sukurti švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų kvalifikacijos, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, užtikrinančią veiksmingą pagalbą mokiniui, mokytojui, mokyklai, grįstą neformaliu kvalifikacijos patvirtinimu, o kompetencijų įgijimu, vertinimu ir pripažinimu“. Tai numatė tęsti ir naujoji Vyriausybė, pradėjusi darbą 2016 m. pabaigoje (LR Vyriausybės 2016-2020 metų programos prioritetinė priemonė 2.3. *Kultūros, švietimo ir mokslo institucijų tinklo, valdymo, karjeros ir finansavimo sistemų pertvarka*). Kryptingas siekis aukštesnės kvalifikacijos vadovų ir švietimo, ir visose valstybės bei savivaldos institucijose, atliepia Viešojo valdymo reformą, pradėtą įgyvendinti Lietuvoje paskutinį dešimtmetį. Šią kryptį taip pat nurodo ir Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa, 2014–2020 metų Nacionalinė pažangos programa bei Lietuva 2030.

Vienas iš šios politikos įgyvendintų rezultatų – Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, kuris sėkmingai diegiamas Lietuvoje nuo 2012 m. Jis taikomas ir atrenkant vadovus į darbą. Modelio tikslas – tobulinti valstybės tarnybos valdymą. Jo sukūrimas suteikia galimybę kryptingai formuoti personalą taip, kad jis atitiktų pagrindines valstybės tarnybos vertybes, misiją ir pagrindines funkcijas; užtikrintų vientisą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruojant žmogiškųjų išteklių procesus: atranką, vertinimą, mokymą ir ugdymą, karjeros

planavimą; leistų kelti nuoseklius reikalavimus, kuriuos turi atitikti visi valstybės tarnautojai, ypač vadovai. Paskutiniu metu jau esama tyrimų apie šio modelio įgyvendinimo rezultatus (Gražulis, Markuckienė, 2013), Liukinevičienė, Buivydienė (2016), Liukinevičienė (2016, 2017), Brazaitytė (2017). Gilesnių tyrimų apie centralizuotą vadovų vertinimą Lietuvoje dar stinga.

Vadovų kompetencijų vertinimas Lietuvoje įgauna vis didesnę pagreitį, o aukštesni reikalavimai pirmiausia ir pradėti buvo taikyti švietimo įstaigų vadovams. Nors savivaldybėse kompetencijų modelis pradėjo veikti tik 2013 metais, švietimo įstaigų vadovų kompetencijos pradėtos vertinti dar anksčiau. 2011 metais priimti dokumentai, apibrėžiantys valstybinių ir savivaldybių (toliau – valstybinių) mokyklų vadovų kvalifikacinius reikalavimus ir konkursus pareigoms eiti (Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas, 2011; Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas, 2011). Lietuvos Švietimo taryba 2015 metais iškelė švietimo įstaigų vadovų konkursų organizavimo ir atestacijos tvarkos tobulinimo klausimą (Lietuvos Švietimo taryba dėl bendrojo ugdymo politikos: problemos ir jų sprendimo būdai, 2015). Septynioliktosios Lietuvos Vyriausybės programoje taip pat numatyta atnaujinti mokyklų vadovų atrankos sistemą, įtraukiant į šį procesą socialinius partnerius, ir užtikrinant efektyvią mokyklų vadovų vertinimo sistemą; įteisinti mokyklų vadovų kadencijas ir peržiūrėti esamų vadovų kvalifikacijos tobulinimo modelį. Numatytos programos, per kurias toliau bus tobulinamos vadovų vertinimo procedūros, keliama vadovų vadybinė kvalifikacija.

Manytume, kad ir todėl aktualu yra analizuoti sritį, į kurios kokybišką valdymą (lyderių rengimas, e. paslaugos valdyme, geros mokyklos koncepcija ir pan.) pastaraisiais metais buvo nemažai investuota ES lėšų.

Dar vienas temos aktualumo aspektas, kuris reikalauja ir gilesnių mokslininkų įžvalgų, ir politikų apsisprendimo, yra klausimas dėl vadovų, kurie yra tik administratoriai, o ne vadovai lyderiai. Regioninės Švietimo Valdymo Informacinės sistemos (RSVIS)¹ duomenimis, šiuo metu daugiau kaip pusės švietimo įstaigų vadovų vadybinis stažas yra perkopęs 15 metų, o apie 500 švietimo įstaigų vadovų stažas siekia 30 ir daugiau metų. Lietuvos Respublikos prezidentės siūlymas (LR Prezidento dekretas, 2017) taikyti švietimo įstaigų vadovų kadencijas ir jų ribojimą, nustatyti skaidresnę vadovų atranką ir veiklos vertinimą, stiprinti mokyklos savivaldą, susilaukė nemenko pasipriešinimo. Pastarųjų metų LR Seimo Švietimo ir mokslo komiteto inicijuotos diskusijos dėl kito vadovų vertinimo būdo (LR Švietimo įstatymo pataisų projektas, 2017), bei priimti teisės aktai (Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2017), kai vadovo vertinime dalyvauja kelios institucijos (mokyklos bendruomenė, mokyklos taryba, savivaldybė) ir šiuo metu

¹www.rsvs.emokykla.lt

įgyvendinami pokyčiai vadovų vertinime taip pat didina mokslo bendruomenės susidomėjimą vadovų vertinimo procesu.

Tokie sprendimų priėmimai signalizuoja apie šioje viešojo valdymo srityje egzistuojančią problemą ir skatina analizuoti, kaip vykdoma švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistema, su kokiais problemomis susiduriama ir ką reikėtų tobulinti. Taigi, tyrimo problematika gali būti apibūdinta tokiais **probleminiais klausimais**:

1. Kokiomis teoretikų išvalgomis galėtume pagrįsti augančius reikalavimus švietimo įstaigos vadovo kompetencijai?
2. Ar LR sukurta teisinė aplinka mokyklų vadovams vertinti atliepia švietimo dalyvių poreikius?
3. Kokia yra švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos įgyvendinimo situacija Lietuvoje?
4. Kokios yra galimybės tobulinti švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimą nacionaliniu lygmeniu?

Temos naujumas. Pastaruoju metu atlikta nemažai tyrimų mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo tema, tačiau dažniausiai kompetencijos vertinamos švietimo ir ugdymo mokslų aspektu, o ne per viešojo administravimo, vadybos mokslų prizmę. Nemažai straipsnių publikuota apie konkrečią kompetenciją, jos svarbą. Virtualioje erdvėje prieinami pavieniai tyrimai: „Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas(is) sisteminiu požiūriu: teoriniai principai ir empirinės išvalgos“ (Melnikova, 2014), „Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo sistemą Lietuvoje“ (Kontautienė, Melnikova, 2010) ir kt.

Pastaraisiais metais parašyta jaunųjų mokslininkų magistrantų darbų, neretai jų pagrindu kartu su vadovais parengta straipsnių, nagrinėjančių ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas ir jų vertinimą, pvz., Valotkienės (2015) „Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas“, Petrausko (2017) „Valstybinių ir privačių bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų vertinimas“, Bairašauskienės (2017) „Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų reikšmingumas“.

Į švietimo įstaigų vadovų kompetencijas dėmesį Lietuvoje mums padėjo atkreipti mokslininkai, kurie jau nuo 2000 metų liudija svarbą vadovų–lyderių švietime. 2003 metais Lietuvoje pradėtas vykdyti projektas „Lyderių laikas“, kurio tikslas – tobulinti ugdymo įstaigų vadybos praktiką bei besimokančiųjų mokymosi kokybę, kad mokyklų (profesinio mokymo, bendrojo ir neformaliojo ugdymo), savivaldybių ir nacionalinio lygmens švietimo lyderiai būtų labiau pasirengę inicijuoti ir vykdyti kokybinius pokyčius (inovacijas) savo organizacijose. Šis projektas buvo orientuotas į Valstybinės švietimo strategijos nuostatų 2003–2012 metams įgyvendinimą. Šiuo metu projektas vadovaujasi Septynioliktosios Lietuvos Respublikos

Vyriausybės programa, Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos tikslais, Lietuvos mokslo ir inovacijų politikos kaitos gairėmis.

Tyrimo mokslinį naujumą liudija ir tai, kad darbe apibendrinama teorijoje išvelgta reikalavimų mokyklos vadovui kaita, aktualizuota reformos įgyvendinimo eiga ir giliau ištirta šios reformos dalyvių nuomonė apie vadovų kompetencijų vertinimo modelio tobulinimo galimybes bei numatytas tobulinimo kryptingumas.

Darbo tikslas – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemą Lietuvoje, siekiant numatyti sistemos tobulinimo galimybes ir kryptingumą.

Tyrimo objektas – švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas.

Tyrimo dalykas – švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistema.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus valstybės tarnautojo vadovo ir švietimo įstaigos vadovo kompetencijų ir jų vertinimo aspektų analizę, teoriškai pagrįsti kompetencijų vertinimo kaitos kryptingumą.

2. Atlikus LR dokumentų analizę, apibendrinti naujausios kompetencijų vertinimo sistemos modelį teisinėje bazėje.

3. Apibendrinti šiuo metu LR vykdomos kompetencijų vertinimo sistemos problemas.

4. Atlikus kompetencijų vertinimo sistemos tyrimą, pateikti sistemos tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodika: Tyrimo duomenims surinkti buvo taikyti mokslinės literatūros, dokumentų turinio analizės, kokybinis tyrimas, taikant struktūruotą interviu raštu nuotoliniu būdu, kokybinės turinio analizės metodai.

Mokslinės literatūros analizė naudota lyginant valstybės tarnybos vadovo ir švietimo įstaigos vadovo kompetencijų vertinimo teorinius aspektus.

Siekiant atskleisti švietimo įstaigų vadovų kompetencijų svarbą, kompetencijų tobulinimą naudotas *dokumentų turinio analizės metodas*. Naudojant šį metodą analizuoti pagrindiniai LR teisės aktai, įtakojantys vadovų vertinimo sistemą: atranką, vertinimą priėmimo, kvalifikacijos kėlimo metu: *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*(2003), *Valstybinės švietimo strategija 2003–2012* (2003), *Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“*(2012), *Valstybinės švietimo 2013–2022 m. strategija, XVI ir XVII vyriausybių programos* (2012, 2016), *Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011) su pakeitimais*, *Mokyklos vadovo kompetencijų aprašas* (2007), *Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas* (2011) su pakeitimais, *Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai* (2005) su pakeitimais, *Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas* (2011) su pakeitimais ir kiti

teisės aktai. Analizuota dokumentų (tekstų), pateiktų viešoje erdvėje, analizė padėjo nustatyti viešąsias nuostatas, leido pastebėti pokyčius, kurie įvyko laikui bėgant.

Atliekant švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos situacijos tyrimą, empiriniame tyrime naudojamas duomenų rinkimo *kokybinis* (pusiau struktūruotas interviu nuotoliniu būdu) metodas, *kokybinė turinio analizė* siekiant pateikti sistemos tobulinimo galimybes ir kryptingumą.

1. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS IR JŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Naujai formuojamos valstybinės strategijos, institucijų struktūrų pokyčiai, demokratijos poreikis, technologiniai laimėjimai, ekonominiai iššūkiai, besikeičiantys piliečių lūkesčiai viešojo sektoriaus institucijų atžvilgiu, Europos Sąjungos institucijų reikalavimai keičia viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmenis. Naujų kompetencijų poreikis valstybės tarnyboje vienas iš veiksnių, skatinančių nuolatinis viešojo sektoriaus modernizavimo procesus.

Švietimo įstaigos vadovas – savivaldybės biudžetinės įstaigos vadovas, vykdamas įstatymų jam suteiktus įgaliojimus ir atliekantis jam pavestas viešojo administravimo funkcijas. Nors švietimo įstaigos vadovai nėra valstybės tarnautojai, tačiau jų vertinimui naudojamas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, leidžiantis įvertinti kompetencijas, reikalingas šioms pareigoms eiti.

1.1. Valstybės tarnautojų–vadovų kompetencijų vertinimo teorinės išvalgos

Valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimas yra vienas iš svarbiausių viešojo sektoriaus elementų, užtikrinantis galimybę siekti karjeros, tobulinti savo įgūdžius bei kurti vientisą valstybės tarnybą, gebančią užtikrinti valstybės vykdomos politikos efektyvumą.

Darbuotojų kompetencijų vertinimo pradininkais laikomi McClelland (1973), Boyatzis (1982), Drucker (1989), Prahalad, Hamel (1990), Horton (2002), Tiwana (2002) ir kt. Šie autoriai kompetencijas apibūdino kaip *žinių ir įgūdžių derinimą bei sugebėjimą juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis*. Naujausius kompetencijų vertinimo darbus pateikia Leisink (2010), Bissessar (2010), Farrell, Goodman (2013), Chang (2013), teigdami, kad *kompetencija tai įgytos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, vertybinių nuostatų visuma ir gebėjimas tai panaudoti atliekant tam tikrą veiklą*.

Lietuvoje įvairius kompetencijų vertinimo aspektus analizavo edukologai Jovaiša (1997), Lepaitė, Jucevičienė (2002), Laužackas (2005), ir kt. Viešojo administravimo kontekste ši sąvoka taip pat diskutuojama: Juralevičienė (2003), Juknevičienė, Domarkas (2007), Butkevičienė, Vaidelytė (2009), Adamonienė, Ruibytė (2010), Skaržauskienė, Paražinskaitė (2010), Raudeliūnienė (2012). Klausimus, susijusius su darbuotojų kompetencijų vertinimu ir plėtra analizuoja Rekašienė, Sudnickas (2014), Liukinevičienė (2016, 2017) ir kt.

1.1.1. Valstybės tarnautojo kompetencijos samprata

Mokslininkai, savo darbuose, pristatydami kompetencijos sąvoką, paliečia įvairius šios sąvokos aspektus, taip išplėtodami patį sąvokos semantinį lauką. Melnikovos ir Traškelio (2016), analizavusių iki jų šią sąvoką savo darbuose naudojusią mokslininkų darbus, teigimu, „žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje labiausiai paplitę du požiūriai į kompetenciją: **kompetencija kaip** darbo atlikimo standartams priklausomas atitikmuo, **įgūdžių, žinių derinys**, susijęs su rezultatyvia veikla, organizacijai naudingais konkrečiais rodikliais; **kompetencija kaip** esminės **individo savybės** (charakteristikos), tampančios kompetencijos sudedamąja dalimi, kai priežastiniais ryšiais yra susijusios su **efektyviu darbo atlikimu**“ (aut. išryškinimai).

LR švietimo įstatyme (2011) kompetencija apibrėžiama kaip *gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma*. Šiame darbe bus remiamasi Bissesar (2010) nuomone, kad *kompetencija tai įgytos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, vertybinių nuostatų visuma ir gebėjimas tai panaudoti atliekant tam tikrą veiklą*. Kompetencijos (žinios) įgyjamos besimokant, tačiau asmeninė patirtis lemia asmens vertybes ir gebėjimus tas įgytas žinias panaudoti atliekant tam tikrą veiklą ar užduotį. Kompetencija pasireiškia kaip stebimas asmens elgesys.

Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų. Toks valdymas padeda plėtoti demokratiją, kurti teisinę valstybę, plėtoti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą. Dar 2004 metais Hagoje vykusioje Europos viešojo sektoriaus administravimo mokyklų vadovų konferencijoje „Europos viešojo sektoriaus vadyba: siekiant bendrų kompetencijų“ buvo akcentuojama būtinybė nustatyti ir susitarti dėl ES viešojo sektoriaus tarnautojams būtinų kompetencijų, kurios šalims padėtų identifikuoti mokymosi prioritetus, taip pat pasitarnautų siekiant bendrų tikslų, pvz. profesionalaus viešojo sektoriaus tarnautojo darbo visose Europos šalyse (Tubutienė, 2006).

Rekašiūtė-Balsienė (2014) nurodo tokias kompetencijų panaudojimo galimybes organizacijoje:

- kompetencijų naudojimas organizacijoje padeda perduoti vertinamo elgesio standartus ir organizacijos kultūrą;
- skatina visų darbuotojų darbo atlikimą;
- įgalina žmones įgyti konkurencinį pranašumą;
- skatina tarpfunkcinį ir komandinį elgesį.

Kaip keitėsi valstybės tarnautojo kompetencijos samprata, galima matyti 1 lentelėje (žr. 1.1 lentelė).

Valstybės tarnautojo kompetencijos sampratos kaita

Autorius	Valstybės tarnautojo kompetencijos samprata	Aktualizuotas aspektas arba kompetencijų grupės, gebėjimai
Boyatzis, 1982 Bown, 2008	Kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.	Savybių visuma siekiant efektyvios veiklos
Spencer ir Spencer, 1993	Kompetencija – esminės individo savybės, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyviais kriterijais, apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje.	Individo savybių visuma, atsiskleidžianti atskirose veiklos situacijose, darbe
Athey, Orth, 1999	Kompetencija – pamatuojamų veiklos dimensijų rinkinys, apimantis asmens įgytas žinias, įgūdžius, požiūrį ir elgesį, taip pat komandinio darbo ir organizacinius gebėjimus, kurie susiję su aukšta veiklos atlikimo kokybe ir suteikia organizacijai didelį konkurencinį pranašumą.	Kompetencija kaip pamatuojama asmens veiklos kokybė veikloje, konkurencinis pranašumas.
Sakalas, 2003	Kompetencija – žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms, tai vadybos funkcijų atlikimas atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus.	Profesinė kompetencija; metodinė kompetencija; socialinė kompetencija; asmeninė kompetencija; veiklos kompetencija
Juralevičienė, 2003	Meistriškas įgūdžių taikymas skirtingose situacijose	Kokybiškas ir universalus gebėjimų taikymas. Sugebėjimas mokytis ir išmokyti, naujų situacijų suvokimas ar reiškinų ryšių nustatymas ir atskleidimas.
Lepaitė, 2003	Holistinė (visuminė) asmens potencialo raiška, akcentuojamos asmeninės individo savybės, vertybinės nuostatos	Gebėjimas realizuoti sukauptą potencialą ir patirtį veikloje
Chen, Naquin, 2006 Campion, Fink, Rugeberg, Carr, Phillips ir Odman , 2011	Kompetencija – pagrindinės su darbu susijusios charakteristikos (pvz., įgūdžiai, žinios, požiūris, įsitikinimai, savybės ir motyvai), užtikrinančios sėkmingą darbinę veiklą	Asmens charakteristikos, siekiant sėkmingai atlikti užduotį
Jovaiša, 2007	Kompetencija – profesinio ugdymo reikalavimų įgyvendinimo kokybė bei specializuota veiklos kokybė, kurią asmuo įgyja baigęs atitinkamos pakopos nuosekliąsias studijas ar profesines mokyklas	Su iš anksto numatytais reikalavimais susijusi veiklos kokybė
Domarkas, Juknevičienė, 2007	Žiūrėjimas į priekį ir atgal, ekspertinis mąstymas, išteklių stoka, įsisauganinimas, strateginė vizija, inovacijos, transversalus ryšys, visa apėmimas, stebėseną, rėmimasis žiniomis, gerosios patirties perėmimas, etinė stiprybė, skaidrumas, atskaitomybė	Gebėjimas aiškiai apibrėžti vertybes, nusistatyti etinius reikalavimus, užtikrinti darbo kokybę ir maksimizuoti savo teorinių bei praktinių žinių panaudojimo lygį
Pukelis, Pileičikienė, 2010	Reikalavimas asmens mokėjimui, apibrėžtas asmens standarte ir užtikrinantis pagrįstą (tinkamą, kvalifikuotą, konkrečiu kokybės lygiu) ir patikimą (tikslų ir greitą) tam tikros profesinės veiklos dalies atlikimą nenuspėjamoje darbinėje situacijoje	Reikalavimai asmens mokėjimams, užtikrinantiems veikimą nenuspėjamose veiklos situacijose
Rekašienė, Sudnickas , 2014	Ilgalaikės asmens savybės, kurios suteikia galimybę nuspėti asmens elgseną darbo vietoje atliekant valstybės tarnautojo pareigas, kurių kompetencijos matuojamos taikant specifinius kriterijus arba standartus.	Ilgalaikės ir pamatuojamos asmens savybės valstybės tarnyboje

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis lentelėje minimais autoriais

Apibendrinant lentelę galima pastebėti, kad kompetencijų poreikio kaita valstybės tarnyboje kito kartu su viešojo administravimo raida, t.y. pereinant nuo tradicinio (XIXa. antra pusė) iki naujojo viešojo valdymo (XXa. paskutinis dešimtmetis). Jeigu anksčiau valstybės tarnautojui pakako profesinių žinių, praktikos, tam tikrų asmeninių savybių, tai šio laikmečio viešojo sektoriaus darbuotojams reikalavimai vis didėja – kompetencija siejama ne tik su asmenine veikla, bet ir su organizacijos veikos kokybe, veiklos rezultatais. Kompetencijos matuojamos taikant specifinius kriterijus ar standartus.

Kintant politinėms, socialinėms ir ekonominėms sąlygoms iš valstybės tarnautojų reikalaujama atitinkamos aptarnavimo kultūros, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo (Židonis, Jaskūnaitė, 2009). Šiandien valstybės tarnautojas turi disponuoti tokiomis kompetencijomis kaip *bendrosios, specifinės ir profesinės*. Gaulės (2014) teigimu, valstybės tarnautojų kompetencija yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių valdymo sistemos intelektinį pajėgumą, todėl sumanios valdžios institucijos siekia, kad jų darbuotojai įgytų ir tobulintų kvalifikaciją, apimančią pagrindines, specifines bei bendras strateginio ir rizikos valdymo srities kompetencijas.

Apibendrinant galima teigti, kad vykstant viešojo administravimo kaitai, kartu kito ir kompetencijos samprata. Jei XXa. pradžioje kompetencija buvo suprantama kaip individo savybė, padedanti gerai atlikti darbą organizacijoje ir kompetencijų požymiai buvo randami stebint atliekamą darbą, tai modernėjant viešajam administravimui, kompetencija suprantama kaip dimensijų rinkinys, apimantis asmens įgytas žinias, įgūdžius, požiūrį ir elgesį, taip pat komandinio darbo ir organizacinius gebėjimus, inovacijas, kurie susiję su aukšta veiklos atlikimo kokybe ir suteikia organizacijai didelį konkurencinį pranašumą. Šiame darbe kompetencija bus suprantama kaip įgytos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, vertybinių nuostatų visuma ir gebėjimas tai panaudoti atliekant tam tikrą veiklą.

1.1.2. Valstybės tarnautojo – vadovo kompetencijų samprata

Viešojo administravimo organizacijų vadovų kompetencijos pastaraisiais dešimtmečiais kito visame pasaulyje. Rinkos pokyčiai, konkurencingumas, žmogiškųjų išteklių įgalinimas kelia specifinius reikalavimus vadovų kompetencijai. Šiuolaikinėje valstybės tarnybos koncepcijoje akcentuojamas naujojo tipo vadovas – geras strategas, pokyčių vadybininkas, administratorius.

Adamonienės (2009) teigimu, vadovo kompetencija yra daugialypė, tai ne tik profesinė, bet ir metodinė, socialinė kompetencija. Ji turi apimti daugybę teorinių ir praktinių žinių, įgūdžių

turėjimą, sprendžiant susidariusias problemas, sugebėjimą dalintis patirtimi, bendradarbiaujant, ieškant informacijos, analizuojant ir sisteminant, strategiškai mąstant. Vadovų žinios, įgūdžiai bei nuostatos leidžia jiems priimti kokybiškus sprendimus, užsitarnauti autoritetą ir rodyti profesionalumo pavyzdį darbuotojams. Atlikus mokslinės literatūros, aktualizuojančios vadovo valstybės tarnyboje kompetenciją (-as), analizę (žr. 1.2. lentelę), matyti, kad vadovavimo teoretikų (Goleman, Boyatzis ir kt.) suformuotos nuostatos apie organizacijos vadovą-lyderį, šiandien yra aktyviai diskutuojamos ir siejamos su viešojo sektoriaus organizacijos vadovo veikla, aktualizuojant kognityvinių, vadybinių, socialinių kompetencijų ir asmeninių savybių visumą. Šiuo metu itin svarbia tampa empatija, atvirumas ir pasirengimas pokyčiams, politinė kompetencija, savęs kaip lyderio nuolatinis tobulinimas, gebėjimas dirbti komandose, įgalinimas.

1.2 lentelė

Valstybės tarnautojo–vadovo kompetencijos sampratos kaita

Autorius	Valstybės tarnautojo–vadovo kompetencijos samprata	Aktualizuotos kompetencijų grupės, gebėjimai
McCall, Lombardo ir Morrison 1988	Tarpasmeninė kompetencija arba gebėjimas „susidoroti“ su žmonėmis.	Komunikavimo kompetencija; personalo valdymas.
Goleman, 1998	Asmeninės kompetencijos (sąmoningumas, savireguliacija, motyvacija); socialinės kompetencijos (empatija, socialiniai įgūdžiai).	Kognityvinės kompetencijos; socialinės kompetencijos; empatija.
Virtanen, 2000	Naujojo viešojo valdymo kompetencijas sudaro ne vien instrumentinės kompetencijos, bet ir viešųjų paslaugų įsipareigojimai.	Užduoties kompetencija; profesinė kompetencija konkrečioje veikloje; profesinė kompetencija vadovavimo ir administravimo srityje; politinė kompetencija; etinė kompetencija.
McCredie, Shackleton, 2000	Orientacija į rezultatą, intelektualiai, tarpasmeniniai sugebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas.	Kryptingumas; pasitikėjimas savimi; kontrolė; žingeidumas; pasiekimai; energingumas; iniciatyvumas; nešališkumas; analizavimas; santykių plėtojimas; savitvarda; vientisumas.
Bowman, West, Berman, Wart, 2004	Vadovai privalo turėti „įgūdžių trikampį“, sudarytą iš trijų kompetencijų: techninių, lyderystės bei etikos kompetencijų.	Etinė kompetencija; lyderystės kompetencija, techninė kompetencija.
Boyatzis, 2008	Sėkmingi, išsiskiriantys vadovai, daug pasiekę savo srityje profesionalai pasižymi jau iš anksto turimais gebėjimais (patirtimi, žiniomis, atmintimi, deduciniu mąstymu).	Išskirtinė kompetencija (kognityvinė kompetencija, emocinis intelektas, socialinis intelektualumas).
Diskienė, 2009	Vadovo kompetencija - tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksminga veikla ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams.	Strateginis mąstymas; pokyčių valdymas; žmonių išteklių ir problemų valdymas; veiklos kokybės valdymas; komunikavimo gebėjimai; asmeniniai gebėjimai.
Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė, Vaitkevičius, 2009	Kompetencija gali būti apibrėžiama kaip žinių, sugebėjimų, įgūdžių ir nuostatų visuma, kuri yra reikalinga individui efektyviai dirbti konkrečioje darbinėje aplinkoje	Lyderystė; vizijos turėjimas; kryptingumas; bendradarbiavimas.
Ruben , Gigliotti, 2016	Lyderystė kaip socialinės įtakos procesas,	Analitinės kompetencijos; asmeninės

	kurį formuoja verbalinis ir neverbališkas bendravimas ir bendrai konstruojami tarp vadovų ir pasekėjų	kompetencijos; bendravimo kompetencijos; organizacinės kompetencijas; pozicijos kompetencijos.
--	---	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis išvardintais lentelėje autoriais

Suprantama, kad keičiantis viešojo administravimo sąlygoms (išorinių ir vidinių veiksmų įtaka, jų kaita), viešajame sektoriuje taikomiems procesų administravimo, vadybos modeliams, keičiasi ir reikalavimai viešojo sektoriaus organizacijos vadovui. Mokslininkų darbuose tai matoma, pirmiausia jau iš tos perspektyvos, kad vis dažniau randasi darbų, analizuojančių ne paprastai organizacijos vadovo, o viešojo sektoriaus organizacijos vadovo kompetencijas. Istorinės–kultūrinės aplinkybės, ekologiniai, demografiniai ir globalizacijos iššūkiai keičia viešojo sektoriaus viešosios politikos įgyvendinimą, keičiasi viešojo valdymo paradigmos, o jose ir vadovo vaidmuo.

Raudeliūnienė (2016) teigia, kad dėl vykstančių globalizacijos ir transformacijos procesų, technologinių ir socialinių pokyčių, keičiantis visuomenės poreikiams, viešojo ir verslo organizacijų valdymo struktūroms ir formoms, kinta ir vadovo lyderio vaidmuo bei jo kompetencijų sąranga, kadangi svarbu priimti ne tik veiksmingus, bet ir socialiai atsakingus sprendimus, atsižvelgiant į visuomenės interesus ir ilgalaikę gerovę.

Rakšnys, Valickas (2016) išskiria viešojo sektoriaus vadovų vaidmenis skirtinguose viešojo sektoriaus modernizavimo etapuose (žr. 1.3 lentelę). Autorių teigimu, kontrolieriaus kompetencijomis pasižymintį *politinės valios vykdytoją* (tradicinis viešasis administravimas) jau ankstesniuose viešosios vadybos reformų etapuose pakeitęs į rezultatus orientuotas vadovas – *autoritaras*, lankstumu išsiskiriantis ir inovatyvus vadovas-*antrepneris*, šiandien transformuojasi į demokratišką vadovą-*lyderį*, gebantį telkti komandas savo organizacijose, pasitelkti partnerius horizontaliose sąveikose (tinklai ir pan.).

1.3 lentelė

Viešojo sektoriaus vadovų vaidmenys skirtingų viešojo sektoriaus modernizavimo etapuose

Tradicinio viešojo administravimo etapas	Naujosios viešosios vadybos etapas	Neovėberinis reformų etapas	Naujojo viešojo valdymo etapas
Vadovas-politinės valios vykdytojas pasižymi didele galios koncentracija, ypatingomis kontrolės funkcijomis, valstybės tarnautojų iniciatyvos ribojimu, mažu pasitikėjimo laipsniu.	Vadovas-lyderis-antrepneris, pasižymintis lankstumu ir dėmesiu tarpasmeniniams santykiams, Pasižymi lankstumu, dėmesiu neformaliems organizacinės kultūros aspektams, didesne sprendimų priėmimo autonomija, didesnėmis iniciatyvos, inovacijų skatinimo ir kartu rizikos prisiėmimo galimybėmis.	Vadovas-autoritaras, antrepneris, vadybininkas pasižymi orientacija į institucijos rezultatus bei piliečių dalyvavimą, technologinių inovacijų diegimu, formuoja stabilumą ir saugumą,	Vadovas-demokratas, pasižymintis gebėjimu efektyviai derinti tinklaveikos procesus tarp viešojo, privataus ir nevyriausybių organizacijų veiklų.

Šaltinis: parengta autorės pagal Rakšnij, Valicką, 2016

Apibendrinant lentelės medžiagą galima teigti, kad reformų kontekste, vadovo samprata, o tuo pačiu ir reikalavimai jo kompetencijoms, vadovavimo stiliui kinta. Naujajame viešajame valdyme (šiuo metu viešajam administravimui būdinga ši paradigma) vadovas turi pasižymėti lyderio, gebančio bendradarbiauti, taikančio naujausias technologijas, nuolat besimokančio, puoselėjančio demokratines aplinkas, socialiai atsakingo vadovo savybes. Be abejo, viešajame sektoriuje dirbančių vadovų specifinės ir profesinės kompetencijos nežymiai skiriasi, priklausomai nuo vadovaujamos įstaigos tipo.

Laiko reikalavimai paprastai matomi ir demokratiškesni valstybių tarnautojų, tarp jų ir vadovų, kompetencijų modeliuose. Šiuo metu vertinant valstybės tarnautojus-vadovus tikrinama, ar šie disponuoja tokiomis kompetencijomis, kaip bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo vadovo kompetencijos imtos aktualizuoti XX a. 9 dešimtmetyje prasidėjus *naujosios viešosios vadybos* reformai, kai vadovui nebepakako vykdyti tik griežtai reglamentuotus įstatymus ir laikytis taisyklių, bet buvo tikimasi vadovo, kuris vadovaujasi naujausiais vadybos metodais bei principais, geba priimti sprendimus, orientuotas į organizacijos tikslus, iniciatyvus, inovatyvus, pokyčių lyderis. Ypač akcentuojama vadovo lyderio kompetencija, nes ji naujojo viešojo valdymo etape yra esminė kompetencija, siejama ne tik su lyderio kaip individo sėkme, bet ir organizacijos efektyvumo garantu.

1.1.3. Vadovų kompetencijų vertinimas valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimo modeliuose

Nauji žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentai, lyderystės stiprinimas viešajame sektoriuje reikalauja inovatyvių, kompetentingų, profesionalių, motyvuotų valstybės tarnautojų–vadovų. Norint, kad valstybės tarnyboje dirbantys vadovai atliktų reikalavimus, būtinus šiuolaikiniam laikmečiui, būtina didelį dėmesį skirti jų kompetentingumo įvertinimui, t.y. atrankai bei kasmetiniam vertinimui. Kompetencijų modelio įdiegimas visame pasaulyje buvo reikšmingas žingsnis ne tik kompetencijų vertinime, bet visame žmogiškųjų išteklių valdyme.

Lobanovos ir Chlivicko (2009) teigimu, kompetencijų modelis – tai detalus reikalingų efektyviai atlikti darbą įgūdžių ir požymių aprašymas. Sudnickas ir Rekašienė (2014) kompetencijų modelį apibrėžia kaip konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai. Kompetencijų modeliai dažniausiai naudojami atrenkant, verbuojant, vertinant darbuotojus bei siekiant išsiaiškinti kompetentingumo didinimo kryptingumą per grįžtamąjį ryšį:

- kompetencija grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką, daroma prielaida, kad praeitės elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu;

- kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus;
- įvertinant kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų struktūroje, ir gali būti susieta su tam tikromis atlyginimo dalimis – pagrindiniu ir kintamu atlyginimu (Pacevičius, Kekytė, 2008).

Taigi, literatūroje kompetencijų modelis apibūdinamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas ir instrumentas, kuriuo vadovaujantis organizuojami šie procesai: pirmiausia nustatomos būtinos kompetencijos organizacijos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti; toliau, atsižvelgiant į nustatytas kompetencijas, vykdomas žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, *atranka, vertinimas*.

Mokslininkai (Lindsey, Stuart, 1997; Petkevičiūtė, Darškuvienė, Kaupelytė, 2008; Skaržauskienė, 2008; Lobanova, Chlivickas, 2009; Gražulis, Markuckienė, 2013; Rekašienė, Sudnickas, 2014 ir kt.) analizuodami kompetencijų modelius, linkę akcentuoti dviejų mokyklų prieigas šio klausimo analizėje:

- Jungtinių valstijų modelis (orientuotas į darbuotoją ir jo indėlį);
- Jungtinės Karalystės modelis (orientuotas į darbdavių sektorių, profesiją, darbo atlikimo reikalavimus tam tikroms darbo vietoms).

Šių modelių klasifikacija pateikiama 1.4 lentelėje.

1.4 lentelė

Kompetencijų modelių klasifikacija

Modelių ypatumai	Kompetencijos modeliai	
	Jungtinės Karalystės modelis	Jungtinių valstijų modelis
Požiūriai į kompetenciją	Funkcinis analitinis požiūris	Asmeninių charakteristikų požiūris
Kompetencijos modelio orientacija	Orientuotas į darbo rezultatą	Orientuotas į darbo procesą
Kompetencijos modelio sąsajos su darbu	Siejamas su darbo atlikimo rezultatais	Siejamas su darbo turiniu ir darbuotojo įnašu siekiant tikslo
Kompetencijų sričių specifika	Susijusios su reikalavimais darbui atlikti	Susijusios su individualiomis charakteristikomis
Svarbūs kompetencijos blokai	Veiklos funkcijos, vaidmenys, darbo atlikimo kriterijai, specifikacijos	Mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai, socialiniai vaidmenys.

Šaltinis: Lobanova, Chlivickas, 2009, p.65

Analizuojant šiuos Lobanovos ir Chlivicko išvelgtus kompetencijų modelių skirtumus matyti, kad *asmeninių charakteristikų modelis* orientuojasi į patį darbo procesą, kur svarbu individualios kompetencijos, mokėjimai ir įgūdžiai, darbuotojo elgsena. Tuo tarpu *funkcinio analitinio modelio* šalininkai orientuojasi į darbo rezultatą, kur svarbios kompetencijos darbui atlikti, akcentuojami darbo atlikimo kriterijai bei specifikacijos. Abu šie modeliai yra plačiai taikomi.

Sudnickas, Kratavičiūtė-Ališauskienė (2010) nurodo svarbiausius kompetencijų modelio sudarymo etapus:

- duomenų rinkimas, analizuojant pareigybių aprašymus ir kitus susijusius dokumentus;
- kompetencijų susiejimas su konkrečiu darbu pasitelkiant darbo ekspertus.

Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė (2016) išskiria sekančius kompetencijų modelio kūrimo etapus:

- pasirenkamas kompetencijos sudarymo modelis (pritaikomas prie organizacijos ypatumų);
- įvertinamas atskirų reikalavimų reikšmingumas (atliekamas atskirų rodiklių reikšmingumo vertinimas);
- faktinio darbuotojo kompetencijų lygio įvertinimas (kompetencijų reikšmingumas gali būti traktuojamas kaip reikalaujamos kompetencijos).

Pastarieji autoriai nurodo tokius kompetencijų vertinimo metodus kaip *charakteristikų metodus, rangavimo metodus, įvertinimo centrų metodus, kiti vertinimo metodai*.

Norvilės (2015) teigimu, tiksliausias darbuotojų atrankos metodas (t. y. nuolatos duodantis rezultatus, teisingai nuspėjančius darbo sėkmę), skirtas įvertinti jų kompetencijas, yra *įvertinimo centrai*, kurie yra interviu, gebėjimų testų bei darbo pavyzdžių metodų derinys.

Kitas metodas, kurį siūlo autorė, *COMET kompetencijų vertinimo modelis*, kur išskiriami keturi kompetencijos lygiai nuo žemiausio iki aukščiausio. Kiekviename modelyje asmuo traktuojamas kaip turintis potencialą nuo pradedančiojo iki eksperto, galintis atlikti tam tikro sudėtingumo veiklą nuo lengviausios iki sunkiausios (Norvilė, 2015).

Župerkienė ir Župerka (2010) nurodo dar vieną vertinimo metodą – *360° grįžtamąjį ryšį*. Vertinant šiuo būdu informacija apie darbuotoją surenkama iš jo kolegų, vadovų, klientų. Mokslininkų teigimu, esminis skirtumas tarp tradicinio ir 360 grįžtamojo ryšio vertinimo yra, toks, jog tradiciniuose personalo vertinimuose vertinti gali tik vienas asmuo (pvz. vadovas pavaldinius), o naudojant 360° vertinimą, vertinti gali visi asmenys vieni kitus. Be to, tradicinis vertinimas dažniausiai naudojamas administraciniams sprendimams organizacijoje priimti, o 360° grįžtamasis ryšys – ugdyti personalą. 360 laipsnių kompetencijų vertinimas Lietuvoje taikomas jau daugiau kaip dešimt metų ir yra įprastas versle (Mokslo Lietuva, 2015). Viešojo sektoriaus organizacijose 360 laipsnių kompetencijų vertinimas yra mažiau paplitęs – Lietuvos statistikos departamentas tokius vadovų kompetencijų vertinimus atlieka nuo 2007-ųjų, kadangi, jų nuomone, vertinimas yra vertingas ir kiekvienam dalyvaujančiam vadovui, ir visai institucijai (Mokslo Lietuva, 2015).

Apibendrinant aukščiau pristatytus metodus, modelius, galime teigti, kad artėjant į mūsų laiką, matomas vis didesnis kūrėjų noras sukurti lanksčius, organizacijos tipą, specifiką atliepiančius darbuotojų kompetencijų vertinimo metodus, modelius.

Kompetencijų vertinimo modelių taikymas valstybės tarnyboje. Lietuvoje turėdami 5 metų kompetencijų vertinimo modelio taikymo patirtį, galime sutikti su Beeck, Hondeghe (2010)

nuomone, kad kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnyboje padarė ją patrauklesnę darbo rinkoje, padėjo pereiti prie didesnio karjeros lankstumo, taip pat lėmė kultūrinius įstaigų pokyčius. Tai galimybė formuoti personalą taip, kad jis atitiktų pagrindinės valstybės tarnybos vertybes, pagrindines funkcijas ir misiją, užtikrintų vientisą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruojant žmogiškųjų išteklių procesus: atranką, vertinimą, karjeros planavimą.

Europoje Valstybės tarnybos sistemoje kompetencijų modeliai pradėti įgyvendinti XX a. pradžioje. Kompetencijų modelio taikymo pradininkais buvo Didžioji Britanija, Australija, Kanada, Naujoji Zelandija, Jungtinės Amerikos Valstijos. Paanalizavus Europos šalių praktiką, pasak Zaleckytės (2016), daugelyje Europos šalių vykstančių valstybės tarnybos reformų tikslai ir siekiamas rezultatas yra panašus, nes daugelis šalių priklauso Europos Sąjungai ir kitoms organizacijoms, dėl to vienos šalys išskiriamos kaip siekiamybė kitoms šalims, kurios nėra patenkintos savo esama valstybės tarnyba ir siekia tobulėti. Šalys dalijasi gera patirtimi ir taip kartu siekia pasiekti kuo geresnius rezultatus modernizuojant valstybės tarnybą.

Gražulio ir Markuckienės (2013) teigimu, daugelyje šalių taikomi kompetencijų modeliai pirmiausia siejami su gebėjimais atrinkti tinkamus darbuotojus ir jų veiklos vertinimu, taip pat prisideda prie tarnautojų mokymo ir tobulinimo, jų karjeros planavimo. Tam taikomas bendras kompetencijų modelis, kuriame įvardytos konkrečios kompetencijos, privalomos visiems tarnautojams, bet į modelį paprastai neįtraukiamos kompetencijos, reikalingos specifiniams įstaigos poreikiams, tai paliekama pačiai įstaigos atsakomybei.

Minėti autoriai nurodo, kad taikant kompetencijų modelius susiduriama ir su problemomis:

- sunkumai nustatant bendrą modelio sistemą ir atskirai pareigybei reikalingas kompetencijas, taip pat nepakankamas vadovų vykdomų permainų palaikymas ir kt. (Horton, 2010);
- prarandama nemažai jaunų specialistų dėl nepakankamo sistemos lankstumo, galimybių jiems tobulėti trūkumo, socializacijos ir motyvavimo sistemos netobulumo, o vyresnioji valstybės tarnautojų karta paprastai jau yra įsitvirtinusi darbo vietoje, gerai išmano darbą, jiems svarbesnės garantijos ir poreikis realizuoti sukauptas žinias, jaustis vertinamiems už patirtį, todėl jų motyvai dirbti yra kitokie nei jaunų, mažiau patyrusių darbuotojų (Leisink, 2010).

Valstybės tarnautojas vadovas valstybės tarnautojų vertinimo modeliuose įvairiose šalyse atlieka skirtingą vaidmenį. Tokiose šalyse kaip Danija, Olandija, kompetencijų modelis taikomas tik aukštesnio ar aukščiausio lygio vadovams (Bossaert, 2013), tuo tarpu kitose šalyse taikoma visiems valstybės tarnautojams (Beek, Hondeghem, 2010) ir reikalavimai kompetencijoms skiriasi pagal pareigybę ar jos lygį.

Pavyzdžiui, *Belgijoje* federalinis kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo, karjeros planavimo, mokymo ir tobulinimo bei atlygio sistemomis ir yra esminis elementas, apjungiantis visas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas į vieningą, nuoseklią

visumą (Užsienio šalyse taikomų..., 2009). Čia vertinamos bendrosios ir techninės kompetencijos. Pastarąsias apibrėžia pačios institucijos. Bendrosios kompetencijos skirstomos pagal valstybės tarnautojo pareigybių lygį (žr. 1.5 lentelę).

1.5 lentelė

Kompetencijų modelio taikymas Belgijoje

Valstybės tarnautojai	Vertinamos kompetencijos				
	Informacijos valdymas	Užduočių valdymas	Kryptingumas ir lyderystė (darbuotojų valdymas)	Socialinių ryšių valdymas	Asmeninio efektyvumo valdymas
Visi tarnautojai	Žinių įsisavinimas	Užduočių vykdymas; darbo krūvio sudarymas; problemų sprendimas	Žinau kaip; parama; darbuotojų valdymas	Komunikabilumas, aktyvus klausytojas; komandinis darbas	Pagarba; prisitaikymas; patikimumas; įsipareigojimas; atsparumas stresui
Žemiausio lygio vadovai	Duomenų analizė; duomenų integravimas	Sprendimų priėmimas	Motyvacija; instruktavimas/ ugdymas	Orientacija į paslaugas; patarėjas	Savęs ugdymas; tikslų siekimas; organizuotumas
Vidurinio lygio vadovai	Inovacijos; konceptualumas	Organizavimas; paslaugų valdymas	Komandų formavimas	Patarėjas; įtakingas	Savęs ugdymas; tikslų siekimas; organizuotumas
Aukščiausio lygio vadovas	Organizacijos suvokimas; vizijos turėjimas	Organizacijos valdymas; vadovavimas organizacijai	Vadovavimas komandoms; įkvėpėjas	Kultūros puoselėtojas; tinklo kūrėjas	Savęs ugdymas; tikslų siekimas; organizuotumas

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal FOD P&O, 2009

Apžvelgiant vadovavimo kompetencijų modelio taikymą Belgijoje, galima pastebėti, kai kurios kompetencijos yra skirtingos pagal valdymo lygį, tačiau visų lygių vadovai turi turėti vienodas kompetencijas asmeniniam efektyvumui valdyti (savęs ugdymą, tikslų siekimą, organizuotumą).

Didžiojoje Britanijoje kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu bei mokymu ir tobulinimu (Užsienio šalyse taikomų..., 2009). Nuo 2003 m. naudojamas bendrasis Profesinių įgūdžių valstybės tarnyboje kompetencijų modelis (angl. *Professional Skills for Government*; PSG) sudarytas iš 4 dalių (lyderystės įgūdžiai, bendrieji įgūdžiai, profesiniai įgūdžiai / patirtis ir platesnė patirtis). Lyderystės įgūdžiai, privalomi valstybės tarnautojams vadovams, į kompetencijų modelį integruoti nuo 2005 m. Kompetencijų modelio taikymas Didžiojoje Britanijoje matomas 1.6 lentelėje.

1.6 lentelė

Kompetencijų modelio taikymas Didžiojoje Britanijoje

Valstybės tarnautojai	Vertinamos kompetencijos			
	Lyderystės įgūdžiai	Bendrieji įgūdžiai (privalomi)	Profesiniai įgūdžiai	Patirtis ir platesnė patirtis
Visi valstybės tarnautojai	–	Valstybės tarnautojų valdymas; finansų valdymas;	Siejama su konkrečia pareigybe ir jos atliekamomis	–

		analizė ir išvadų formavimas; programų ir projektų valdymas	funkcijomis	
Valstybės tarnautojai vadovai	Rezultatų užtikrinimas; sąžiningumas; vadovavimas komandai, organizacijai; organizacijos pajėgumų kūrimas sprendžiant esamus ir būsimus iššūkius	Valstybės tarnautojų valdymas; finansų valdymas; analizė ir išvadų formavimas; programų ir projektų valdymas; bendravimas; rinkodara; strateginis mąstymas	Siejama su konkrečia pareigybe ir jos atliekamomis funkcijomis	Patirti įgyjama turimos profesijos ribose, kitoje Valstybės tarnybos srityje ar kitame sektoriuje. Profesijų vadovai yra atsakingi už apibrėžimą, kaip turėtų atrodyti platesnė patirtis atitinkamose profesijose

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaitą, 2009

Apibendrinant pateiktus pavyzdžius, galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojams vadovams dažniausiai keliami aukštesni reikalavimai, papildomos kompetencijos. Vienose šalyse reikalaujama tų pačių kompetencijų, tačiau jos papildomos, kitur reikalavimai vadovams atskiri, kur reikalaujama patirties, kitų įgūdžių. Prie pastarųjų galima priskirti ir Lietuvoje taikomą kompetencijų modelį, kur tik vadovams privalomos lyderystės ir vadybinės kompetencijos.

1990 m. valstybės viešajame sektoriuje pradėjus naudoti kompetencijos modelius, jų tikslas buvo susietas su vadybinių kompetencijų gerinimu. Šiuo metu jis siejamas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, pareigybėmis, karjeros planavimu, mokymu ir tobulinimu. Europos šalyse taikomi modeliai skiriasi priklausomai nuo šalies administracinės, teisinės, kultūrinės aplinkos. Skiriasi ir vadovų kompetencijų vertinimas šiuose modeliuose. Kai kuriose šalyse (Danija, Olandija) vertinami tik vadovaujančias pozicijas užimantys vadovai, kitose kompetencijos sulyginamos, dar kitose vadovams išskiriamos privalomos lyderystės, strateginio mąstymo, valdymo (Belgija, Didžioji Britanija) ir kt. kompetencijos.

1.1.4. Vadovų kompetencijų vertinimas LR Valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje

Lietuvos siekis perimti ES šalių žmogiškųjų išteklių valdymo ir vadybos gerąją patirtį, siekis turėti profesionalią, orientuotą į piliečių poreikius valstybės tarnybą, efektyvią, kuriančią pridėtinę vertę, skatina nuoseklius žingsnius šioje srityje.

Siekiant išugdyti ir ateitį orientuotą ir visuomenės poreikius atitinkančią viešojo valdymo organizaciją, Lietuvai reikia vadovų, kurie skatintų naujoves ir gebėtų valdyti pokyčius, todėl labai svarbu, kad tokias pareigas eitų kompetentingi ir kvalifikuoti asmenys, kuriems taikomos specialios priemonės į pareigas, karjeros, tarnybinės veiklos vertinimo ir mokymo nuostatos.

Dar 2010 m. pradėtas vykdyti projektas „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ (2010) buvo svarbi iniciatyva, siekiant pasinaudoti Europos šalių, taikančių kompetencijų modelį savo praktikoje, patirtimi. Projekto

tikslas – tobulinti valstybės tarnybos sistemą modernizuojant personalo valdymo funkciją viešojo administravimo įstaigose. Įgyvendinant projektą buvo nerimauta, kad dar nepakankamai aišku, kaip kompetencijų modelio praktinis taikymas paveiks žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimą ir ar leis institucijoms užtikrinti efektyvesnę veiklą, geresnį klientų poreikių tenkinimą, operatyvesnį kylančių problemų sprendimą, taip pat nustatyti, ar nekils pasipriešinimas diegiamoms naujovėms, ar projektui pasibaigus išliks iniciatyva tęsti pradėtą veiklą (Gražulis, Markuckienė, 2013).

Priimant į valstybės tarnybą ilgą laiką vyravo reikalavimai žinioms ir profesiniam pasirėngimui. Tačiau, pasak Tubutienės ir Bajarūnienės (2008), pastaruoju metu ryškios naujojo viešojo valdymo apraiškos verčia keisti minėtą požiūrį (artimesnį vėberiskajai „tarnaujančio biurokrato“ pozicijai) į kompetentingo, t. y. gebančio tinkamai veikti neapibrėžtose situacijose, tarnaujančio valstybei, o tai reiškia ir piliečiams, darbuotojo sampratą.

Rekašienės (2014) teigimu, bendrosios kompetencijos reikalingos visose valstybės tarnybos veiklos srityse, todėl jas turi turėti visi tarnautojai; vadybinės ir lyderystės kompetencijos, sietinos su vadovavimu, todėl reikalingos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams, o specifinės ir profesinės kompetencijos, padeda vykdyti profesines veiklos funkcijas ir nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis. Valstybės tarnautojas vadovas valstybės tarnautojų vertinimo modeliuose dalyvauja iš dviejų pozicijų: kaip vertinamasis ir kaip vertintojas.

Lietuvoje naudojamame Valstybės tarnautojų modelyje ir jo taikymo metodikoje (2014) pateikiamos valstybės tarnautojų kompetencijų rūšys (žr. 1.7 lentelę).

1.7 lentelė

Valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimas Lietuvoje

Valstybės tarnautojai	Vertinamos kompetencijos		
	Bendrosios kompetencijos	Vadybinės ir lyderystės kompetencijos	Specifinės ir profesinės kompetencijos
Visi valstybės tarnautojai	Vertės visuomenėje kūrimas; organizuotumas; patikimumas ir atsakingumas; analizė ir pagrindimas; komunikacija.	-	Politinis įžvalgumas; informacijos valdymas; orientacija į klientą; ryšių tinklo kūrimas; derybų valdymas; tarpkultūrinė komunikacija; konfliktų valdymas; kontrolės ir priežiūros valdymas; įtaka.
Valstybės tarnautojai vadovai	Vertės visuomenėje kūrimas; organizuotumas; patikimumas ir atsakingumas; analizė ir pagrindimas; komunikacija.	Strateginis požiūris; veiklos valdymas; lyderystė.	Politinis įžvalgumas; informacijos valdymas; orientacija į klientą; ryšių tinklo kūrimas; derybų valdymas; tarpkultūrinė komunikacija; konfliktų valdymas; kontrolės ir priežiūros valdymas; įtaka.

Šaltinis: parengta pagal Valstybės tarnautojų modelį ir jo taikymo metodiką, 2014

Apibendrinant 1.7 lentelėje pateiktą medžiagą galima teigti, kad valstybės tarnautojui vadovui Lietuvoje, kaip daugelyje kitų šalių, keliami aukštesni reikalavimai nei kitiems specialistams: pirmiausia iš jo tikimasi aukštų vadybinių gebėjimų, sisteminio mąstymo, lyderystės. Lietuvoje

taikomo kompetencijų modelio pagrindą sudaro bendrosios kompetencijos, kurias turi turėti visi, dirbantys valstybės tarnyboje. Reikia paminėti, kad specifinės ir profesinės kompetencijos taikomos tik specialistams, įstaigų vadovų pavaduotojams, padalinių vadovams ir jų pavaduotojams. Įmonių vadovams šie reikalavimai nekeliami.

Kompetencijų modeliui apimant tokius procesus kaip darbuotojų planavimas ir atranka, vertinimas, planavimas, motyvavimas, karjeros valdymas, ugdyimas, konkrečių kompetencijų nustatymas įveda aiškumo, konkretumo žmogiškųjų išteklių valdyme.

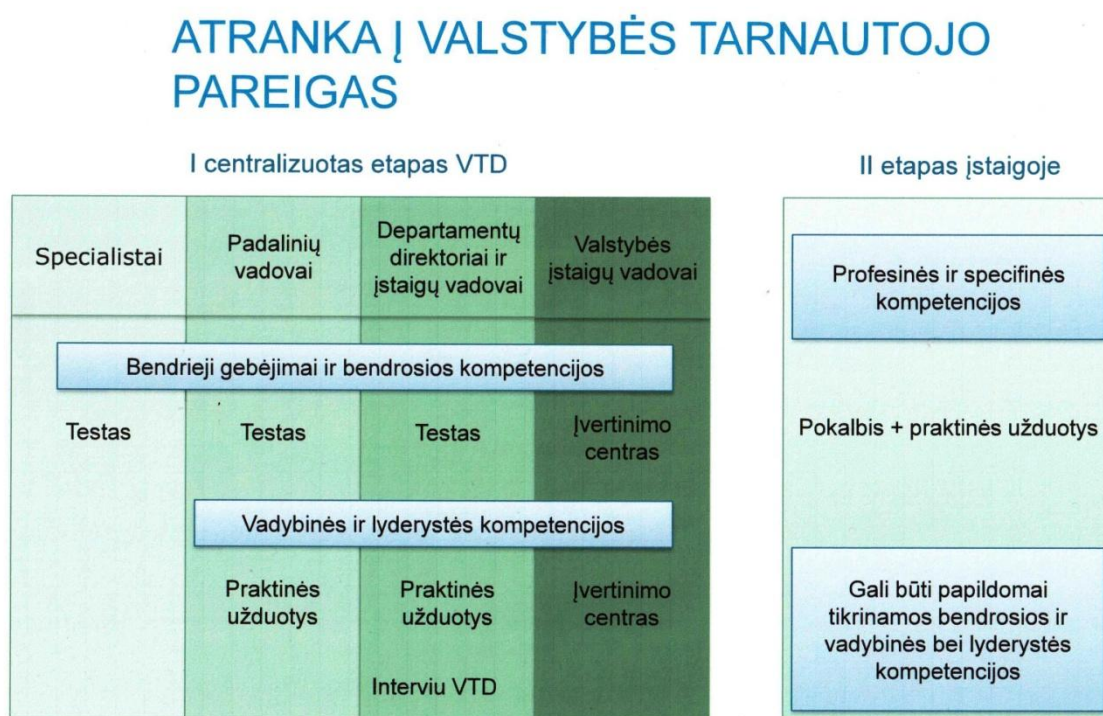
Tam, kad darbuotojų vertinimas būtų objektyvus, o jo rezultatai patikimi, svarbu laikytis šių reikalavimų:

- vertinti reikia nuolat, pagal jiems iš anksto žinomus vertinimo kriterijus ir parengtus nuostatus;
- vertinimas turi būti kompleksiškas, t. y. vykdomas pagal tam tikrą sistemą kriterijų, turinčių įtakos bendram organizacijos veiklos rezultatui. Vertinimo pagrindas – pareiginiai nuostatai ar darbo vietos aprašymas, kuriuose suformuluoti reikalavimai darbuotojui;
- asmeninės simpatijos ar antipatijos, praeities vertinimo duomenys turi neturėti įtakos rezultatui;
- turi būti parinktos tikslingos vertinimo metodikos (Žmogiškųjų išteklių vertinimas, 2014).

Remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymu (2002), LR Vyriausybės nutarimu patvirtintu *Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu* (2002, Nr.966), nuo 2013 m. įtvirtinta valstybės tarnautojų atranka, kurią sudaro 2 etapai:

- Centralizuotas etapas VTD – Valstybės tarnybos departamentas organizuoja asmenų, pretenduojančių į valstybės tarnybos, bei vadovų pareigas bendrųjų gebėjimų vertinimą, kurį sudaro bendrųjų gebėjimų testas; **vadovų vadybinių kompetencijų ir lyderystės kompetencijų vertinimas tikrinamas praktinėmis užduotimis.**
- Vertinimas įstaigoje – profesinės ir specifinės kompetencijos tikrinamos pokalbiu ir praktinėmis užduotimis. Gali būti papildomai tikrinamos bendrosios ir vadybinės bei lyderystės kompetencijos.

Grafiškai šis kompetencijų vertinimas pavaizduotas 1.1 paveiksle.



1.1 pav. Atrankos į valstybės tarnautojo pareigas etapai

Šaltinis: Šadžiuvienė, 2015

Asmenys, norėdami dalyvauti konkurse, konkursą organizuojančiai įstaigai per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą (toliau – Sistema) adresu <http://www.testavimas.vtd.lt/> privalo pateikti:

- prašymą leisti dalyvauti konkurse;
- sistemoje nurodytos formos gyvenimo aprašymą;
- užpildytą nepriekaištingos reputacijos reikalavimų atitikties deklaraciją.

Dokumentai pildomi ir teikiami tik per elektroninę sistemą.

Valstybės tarnybos departamento duomenimis (VTD, 2018), nuo 2013 m. kompetencijų vertinime vykdant atranką dalyvavo 20 621 pretendentas, iš jų reikalavimus atitiko 18 554, kompetencijų įvertinimą praėjo 14 879 pretendentai. Pretendentų rezultatų pasiskirstymas pagal kompetencijas matomas 1.8 lentelėje. Pagal lytį pretendentai vyrai ir moterys pasiskirstę sekančiai – 24 proc. ir 74 proc. Vidutinis vyrų amžius yra 37 m., moterų – 35 m.

1.8 lentelė

Valstybės tarnautojų atrankos rezultatų pasiskirstymas pagal kompetencijas

Rezultatas	Asmenų, laikusių bendrųjų gebėjimų testą, rezultatai	Asmenų, tikrinsusių vadovavimo gebėjimus, rezultatai
Išlaikyta	61 %	68 %

Neišlaikyta	9 %	32 %
Neišlaikyta, galima perlaikyti	30 %	-

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas, 2018

Dažniausiai nurodomos priežastys, dėl kurių neįvyksta konkursai, atsispindi 1.9 lentelėje.

1.9 lentelė

Konkursų į valstybės tarnybą neįvykimo priežastys

Neįvykimo priežastis	Neįvykę konkursai, proc.
Pretendentai neatvyko į konkursą	24%
Nebuvo pretendentų	24%
Į pareigas priimančio asmens sprendimu konkursas atšauktas	21%
Pretendentai neatitiko bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų	20%
Nei vienas pretendentas nesurinko reikiamo balų skaičiaus	7%
Vadovavimo gebėjimai įvertinti 0 balų	2%
Konkursas atšauktas, pateikus prašymą vienam pretendentui	1%
Neišlaikė bendrųjų gebėjimų testo	1%
Nė vienas pretendentas neperėjo pretendentų atrankos (Konkursų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo, patvirtinto LRV 2017 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 496, 27.2 p.)	0%
Nė vienas pretendentas neatitiko konkurso skelbime nustatytų kvalifikacinių reikalavimų ir/ar teigiamai atsakė į bent vieną iš pretendentų anketos 4–10 klausimų (Konkursų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo, patvirtinto LRV 2017 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 496, 27.1 p.)	0%

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas, 2018

Apibendrinant 1.8 ir 1.9 lentelių duomenis, galima teigti, kad ne visi pretendentai, norintys dalyvauti atrankoje į valstybės tarnybą, atitinka keliamus reikalavimus, todėl galinčių dalyvauti kompetencijų vertinime skaičius po bendrųjų gebėjimų vertinimo testo sumažėja. Beveik trečdalis konkursų neįvyksta nesant pretendentų arba pastarieji neatitinka bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų. Nors vadovavimo gebėjimai įvertinti neigiamai tik 2 proc. dalyvavusių, tačiau net 32 proc. pretendentų nepasiekia pakankamo lygio.

Praėjus keletui metų po kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje, kuriame aiškiai apibrėžiamas kompetencijų vertinimas, buvo atlikti pavieniai tyrimai, bandant atskleisti modelio taikymo privalumus ir trūkumus, priimant į valstybės tarnybą asmenis. Liukinevičienė, Buivydienė (2016) nustatė, kad centralizuotam vertinimui pagal bendruosius gebėjimus trūksta efektyvumo – ne visi turintieji specialiųjų gebėjimų asmenys sugeba išlaikyti bendrųjų gebėjimų testą, arba išlaikę šį testą, neretai neturėdami specialiųjų gebėjimų dalyvauja antrame atrankos etape, ir nesant kandidatų, priimami į valstybės tarnybą. Tuo tarpu asmenys, dalyvavę vertinimuose teigia, kad tai sąžiningas, objektyvus, nors ir pakankamai sudėtingas procesas, atrenkantis geriausius

tarnautojus. Minėtame tyrime dalyvavę vadovai mano, kad centralizuota darbuotojų atranka į valstybės tarnybą nėra būtina.

Mažeikių savivaldybės atveji, taikant valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, tyrusi magistrantė Buivydienė (2016) pastebi, kad Lietuvoje nėra taikomos tokios valstybės tarnautojų atrankos situacijų analizės metodikos, kurios pagrįstos kandidatų vertinimu: testai raštu, praktiniai testai, testai žodžiu; gabumų, asmenybės testai; informacijos rinkimo gebėjimų testai. Taip pat autorė nurodo, kad organizuojant kandidatų atranką, konkursą vykdančioje įstaigoje, netaikomi psichologinio vertinimo metodai, tarnautojų raštingumas, užsienio kalbų mokėjimas, minčių dėstymo raštu ir žodžiu gebėjimų tikrinimas. 2017 m. kitos magistrantės (Brazaitytė, 2017) atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos valstybės tarnyboje yra susiformavusi palanki aplinka kompetencijų modelio taikymui. Svarbiausi elementai, užtikrinsiantys spartesnę kompetencijų modelio diegimą yra lankstus ir nesudėtingas teisinis reguliavimas bei vadovų kompetencija ir palaikymas.

Atlikus tyrimą „Valstybės tarnautojų atrankos modelio stiprybių, silpnybių, galimybių grėsmių (SSGG) analizė“ (Zavadskė ir kt., 2015) viena iš stiprybių nurodyta specialistų ir vadovų atrankos proceso atskyrimas, nes yra sudaroma galimybė atsirinkti tinkamiausius asmenis konkrečioms pareigybėms užimti; sudaro sąlygas greičiau atsirinkti specialistus. Tyrime rekomenduojama pretendentes į skirtingo lygio vadovaujančias pareigas taikyti skirtingus vertinimo metodus – pretendentes į aukščiausio lygio vadovų pareigas taikyti daugiau vertinimo metodų ir sudėtingesnes užduotis nei pretendentes į skyrių vadovų pareigas.

LR Valstybės tarnautojų modelio įdiegimas viešajame administravime nuo 2013 m. įnešė darbuotojų, vadovų kompetencijų vertinimui aiškumo, konkretumo, skaidrumo. Nors ne visi vadovai praeina pirmą centralizuotą etapą, bet tai tik užtikrina kokybiškesnę atranką, didesnę vadovų karjeros valdymo lankstumą.

1.2. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų ir jų vertinimo aktualizavimo teorinės prielaidos

Pasak švietimo vadybos tematika rašančios Gumuliauskienės (2013), šiuolaikinės švietimo organizacijos dirba pokyčių, išorinės įtakos, konkurencijos, veiklos procesų standartizavimo, reglamentavimo pertekliaus sąlygomis, todėl švietimo politikos įgyvendinimo kokybė organizacijoje yra didelė dalimi susijusi su organizacijos valdymo efektyvumu ir žmogiškųjų išteklių potencialu. Todėl reikalingi šiuolaikiškai mąstantys įstaigų vadovai, kuriems nesvetimas naujas požiūris, išmintingas vadovavimas, gebėjimas daryti įtaką kitiems bendruomenės nariams. Švietimo sistemos turi orientuotis į ateities švietimo įstaigų vadovų–lyderių ieškojimą, rengimą, paramą jiems. Švietimo politika yra valstybės viešosios politikos labai svarbi dalis, jos įgyvendinime švietimo įstaigos dalyvauja, kaip ir kitos valstybės valdymo, savivaldos institucijos.

Švietimo paslaugas teikiančiose biudžetinėse įstaigose procesų valdymui taikomi panašūs vadybiniai modeliai, kaip ir kitose viešojo valdymo institucijose; šios organizacijos yra integrali visos švietimo sistemos dalis, todėl švietimo įstaigų vadovams taikomi tie patys kompetencijų vertinimo modeliai, kaip ir valstybės tarnyboje.

Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas atliepia valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, kuris naudojamas tarnautojų kompetencijų įvertinimui nuo 2013 metų. Čia naudojama ta pati dviejų etapų sistema – vykdomas centralizuotas ir decentralizuotas vertinimas. Vadovų kompetencijų vertinimas vyksta:

- atrenkant į darbą;
- atestuojantis, t.y. keliant kvalifikacinę kategoriją arba pasitvirtinant atitiktį (iki 2018 m.)

Mokslinėje literatūroje švietimo įstaigų vadovų atranka, vertinimas buvo analizuojami iš kandidatų (Blackmore ir kt., 2006; Gronn, Lacey, 2006), vertintojų perspektyvos (Cruzeiro, Boone, 2009; Hooker, 2000; Rammer, 2007), taip pat ir kitais aspektais (Schlueter, Walker, 2008). Herriot (2002) teigimu, vadovų atrankos procesas yra pirmas darbo santykių etapas, kurio metu kandidatas ir organizacija susitinka ir nusprendžia ar jų tapatumas yra suderinamas. Būtent atrankos metu ilgą laiką ir buvo taikoma daugiausia vertinamųjų kriterijų, kai jau dirbančių vadovų atestavimas pagal kompetencijas, tuo labiau lyderystės ir vadybines kompetencijas, pradėtas taikyti neseniai. Tai paaiškina didesnę skaičių mokslinių tyrimų vadovų atrankos klausimais lyginant su jau dirbančių vadovų kompetencijų vertinimo tyrimais. Moksle gana išsamiai pristatomi vadovų atrankos į pareigas procesai ir daliniai procesai (atrankos kriterijų parengimas, atrankos procedūra ir kt.), kurių metu būdavo pasirenkamas labiausiai kvalifikuotas ir kompetentingas pretendentas į vadovo pareigas.

Tačiau dar 1983 metais mokslininkų nustatyta, kad atrankos kriterijai nepritaikyti prie regiono, mokyklos specifiškumo, o naudojamos procedūros yra subjektyvios, galinčios padidinti nelygybės tikimybę (Baltzell, Dentler, 1983). Atviros pozicijos leidžia iš anksto pasirinkti kandidatą prieš faktiškai vykstantį atrankos procesą (Blackmore ir kt., 2006; Walker, Kwan, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo įstaigų vadovų kompetencijos ir jų vertinimas užsienio mokslinėje literatūroje aktualizuoti plačiai. Mokslininkai tiria ir analizuoja kandidatų, vertintojų, kitus vertinimo aspektus. Lietuvoje švietimo įstaigų vadovų kompetencijos ir jų vertinimas dažniausiai nagrinėjamas edukologų.

1.2.1. Švietimo įstaigų vadovo kompetencijų svarba kaitos procese

Švietimo įstaigų vadovų gebėjimų lygio ir jų vadovaujamų mokyklų pasiekiamų rezultatų ryšys nekelia abejonių: vadovų žinios, įgūdžiai bei nuostatos leidžia jiems priimti kokybiškus

sprendimus, užsitarnauti autoritetą ir rodyti profesionalumo pavyzdį pavaldiniams. Mokyklų vadovų kompetentingumas yra viena svarbiausių sąlygų, lemiančių kaitos sėkmę, mokyklos kokybę ir jos veiklos efektyvumą (Kontautienė, Melnikova, 2010).

Želvio (2015) teigimu, paskutiniaisiais praėjusio amžiaus dešimtmečiais, nepriklausomos Lietuvos švietimo įstaigų vadovai vis dar tebeturėjo savo arsenale vien tik tradicinius biurokratinis administracinius valdymo metodus. Nepriklausomybės paskelbimas ir po to sekęs praktinis Lietuvos švietimo koncepcijos įgyvendinimas reiškė ne tik didesnio mokyklų savarankiškumo pradžią, bet ir problemų, iškilusių dėl personalo ir išteklių valdymo sprendimą. Neturėdami tam reikiamų kompetencijų, autoriaus teigimu, mokyklų vadovai tvarkėsi taip, kaip mokėjo: buvo imtasi savišvietos, dalytasi patirtimi, atsigręžta į tarpukario Lietuvos švietimo palikimą. Atsirado pirmieji užsienio kolegų rengiami kursai. Įsivyravus naujajam viešajam valdymui buvo bandoma viešajame sektoriuje įdiegti tuos pačius valdymo metodus ir principus kaip privačiame sektoriuje. ***Perėjimas prie rezultatų kontrolės, našumo skatinimas, veiklos rodiklių taikymas pareikalavo iš vadovų naujų kompetencijų, tokių kaip strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, asmeninis lyderio efektyvumas, žmogiškųjų išteklių valdymas.***

Traškelys, Melnikova, Martišauskienė (2016) išskiria mokyklų vadovų kompetencijų svarbą įvairiose valdymo paradigmos (žr. 1.10 lentelę).

1.10 lentelė

Mokyklos vadyba ir jos vadovo vaidmuo iš įvairių valdymo paradigmos perspektyvos

Viešojo valdymo paradigma	Naujojo viešojo valdymo paradigma	Sisteminių pokyčių paradigma
Mokykloje vyrauja hierarchinė sistema, kur vadovas numatytų tikslų siekia naudojantis racionaliomis priemonėmis. Kitiems valdymo organams atsakingi už savo institucijų veiklą.	Švietimo restruktūrizacija kaip decentralizavimas, atskaitomybė ir rinkos, bendruomenės dalyvavimas.	Mokykla besimokanti organizacija, sąmoningai ir nuolat tobulėjanti, sugebanti prisitaikyti prie besikeičiančių pasekmių. BO kuria bendradarbiavimo ir pasitikėjimo klimatą, bendrą viziją, iniciatyvas ir valdo rizikas.
Mokyklos vadovas atsakingas kitiems valdymo organams už savo institucijos veiklą.	Mokyklos vadovas – vadybininkas, atsakingas už strateginį planavimą, žmogiškųjų išteklių valdymą konfliktų sprendimą, informaciją, projektus ir t.t.	Mokyklos vadovas–lyderis, skatinantis nuolatinę mokyklos veiklą besikeičiančioje visuomenėje.

Šaltinis: parengta darbo autorės, pagal Traškelys ir kt., 2016

Valstybinės švietimo 2013–2022 m. strategijoje numatomas pagrindinis strateginis tikslas – paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, valstybės ir pasaulio ateitį. Strategija skatina formotis kūrybingai, atsakingai ir atvirai asmenybei, nebijančiai pokyčių. Pokyčiai numatyti sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo srityse. Pastarasis pokytis aktualus nagrinėjamai temai, nes čia sumanus valdymas suprantamas kaip atviras ir skatinantis dalyvauti, rezultatyvus,

atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas. Kokybinė kaita yra šios nagrinėjamos temos kertinis akcentas.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, taip pat reikėjo paisyti bendrų rekomendacijų. 2009 m. lapkričio 26 d. ES tarybos išvadose (Europos Sąjungos tarybos išvados dėl mokytojų ir mokyklų vadovų profesinio tobulinimosi, 2009) dėl mokyklų vadovų profesinio tobulinimosi pripažįstama, kad veiksmingas vadovavimas mokyklai yra vienas iš svarbiausių veiksnių kuriant bendrą mokymo ir mokymosi aplinką, formuojant siekius ir teikiant paramą mokyklos bendruomenei.

Viena iš pagrindinių kompetencijų, reikalingų vadovui, yra *lyderystė*, nes šiuolaikinė organizacija intensyvios aplinkos kaitos procese sunkiai įsivaizduojama be vadovo-lyderio (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010). Autorių teigimu, kaita ir lyderiavimas yra dvi glaudžiai susijusios koncepcijos, nes būtent kaita išryškina lyderiavimo reikalingumą, o lyderis reikalingas kaitai inicijuoti.

Fink (2010) pagal Mulford (2003) nurodo, kaip kintant valdymo modeliams kito mokyklų, mokyklų lyderių vaidmenys (žr. 1.11 lentelę)

1.11 lentelė

Mokyklų ir jų lyderių vaidmenų kaita valdymo modelių kontekste

Tradicinis viešasis administravimas	Naujasis viešasis administravimas	Tvari besimokanti bendruomenė
Įranga ir fabrikai	Rinkos	Tinklai
Nuspėjamumas, kontrolė, atitiktis	Konkurencija, priešiškumas, laimėtojai ir pralaimėtojai	Bendradarbiavimas, kūrybingumas, suasmenintas mokymasis
Lyderiai kaip vadybininkai ir paklusnūs informacijos šaltiniai	Lyderiai kaip didvyriai, verslininkai ir kankiniai	Lyderiai įtraukia, apjungia, dalyvauja tinklų veikloje

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Fink, 2010

ES tarybos išvadose (Europos Sąjungos tarybos išvados dėl veiksmingos lyderystės švietimo srityje, 2014) nurodoma kompetentingų švietimo įstaigų vadovų lyderių svarba:

1. Europos švietimo ir mokymo sistemoms, kurios žinių visuomenėje yra pagrindiniai ekonomikos augimą, konkurencingumą ir socialinę sanglaudą skatinantys veiksniai, reikalinga *stipri ir veiksminga lyderystė visais lygiais*. Šiandien švietimo lyderiai susiduria su įvairiais sudėtingais uždaviniais, nes jiems tenka atsakomybė ne tik už mokymo kokybės gerinimą ir pasiekimų lygio didinimą, bet taip pat ir už žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymą.

2. Siekiant lyderystės švietimo srityje reikia turėti įvairių labai *išlavintų gebėjimų, kurių pagrindu būtų pamatinės vertybės*. Tam reikalingas atsidavimas savo profesijai, gebėjimas motyvuoti ir įkvėpti, patikimas valdymas, pedagoginiai ir bendravimo įgūdžiai. Geri švietimo srities vadovai savo įstaigoms sukuria strateginę viziją, būna pavyzdžiu tiek mokiniais, tiek ir mokytojams; jie taip pat yra pagrindiniai asmenys, dalyvaujantys kuriant veiksmingą ir patrauklią

mokymosi procesui padedančią aplinką. Jie taip pat yra pagrindiniai veikėjai, užmezgantys veiksmingus ryšius tarp įvairių švietimo ir mokymo lygių, šeimų, darbo rinkos ir vietos bendruomenės, siekiant bendro tikslo – didinti mokinių pasiekimų lygį.

3. Vadovų pareigoms eiti švietimo įstaigose labiausiai kompetentingo personalo atranka, įdarbinimas, parengimas ir išlaikymas, taip pat *palankių sąlygų jų profesiniam tobulėjimui sukūrimas* yra lygiai taip pat labai svarbūs ir tam didelį dėmesį turėtų skirti sprendimus priimančios asmenys.

4. Lyderystė švietimo srityje gali būti veiksminga tada, kai:

- švietimo lyderiai turi galimybių sutelkti dėmesį visų pirma į mokymo ir mokymosi jų įstaigose kokybės didinimą, tuo pačiu užtikrinant teisingumą,
- lyderystė yra pagrįsta aiškiai apibrėžtais vaidmenimis,
- ji yra įgyvendinama laikantis bendradarbiavimo ir integracinio požiūrio,
- sugebama pripažinti darbuotojų stipriąsias puses bei kompetencijas ir jiems priskirti vadovaujančius vaidmenis,
- turima pakankamai galimybių ištekliams skirstyti ir naujoviškiems mokymo metodams tirti, bei yra užtikrinama visiška atskaitomybė ne tik nacionalinėms, bet ir vietos bei regioninėms valdžios institucijoms bei plačiajai visuomenei ir esama jų paramos, visų pirma imantis diegti pokyčius.

2017 metais LR Valstybės kontrolės atliktas auditas (Valstybinio audito ataskaita, 2017) pripažino, kad Lietuvoje tos mokyklos, kurių vadovai yra lyderiai, suburia bendruomenišką mokyklos aplinką, į jos gyvenimą įtraukiami tėvai ir bendrai pasiekama mokyklos pažanga. Tačiau audito išvados nebuvo geros: vis dar neįtikrinama, kad visoms mokykloms vadovautų švietimo lyderiai, neįtikrinama, kad mokyklų vadovų veikla būtų nukreipta į veiklos rezultatų išsikėlimą ir gerinimą, nereikalaujama, kad mokyklų vadovai tinkamai atsiskaitytų už veiklos rezultatus, *nesukurta mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo ir lavinimo sistema.*

Tenka pritarti Bakonio ir Bilotienės (2015) mintims, kad pastaraisiais dešimtmečiais stipriai pasikeitus lūkesčiams švietimo įstaigai ir reikalavimams švietimo įstaigos vadovui, pastarasis tampa atsakingas ne tik už įstaigos organizacijos vadybą (veiklos planavimą, organizavimą, valdymą ir kontroliavimą), bet ir už pozityvaus kaitai mikroklimato puoselėjimą, švietimo įstaigos kaip besimokančios organizacijos kūrimą, mokinių pasiekimus ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad pažangūs pokyčiai švietimo sistemoje negalimi be kvalifikuoto įstaigos vadovo, kurio kompetentingumas įgauna strategiškai svarbų vaidmenį viešųjų paslaugų teikimo procese. Atliepiant valstybinės švietimo strategijos kryptis, keičiantis viešojo administravimo modeliams, palaipsniui pereinant prie rezultatų kontrolės, našumo skatinimo,

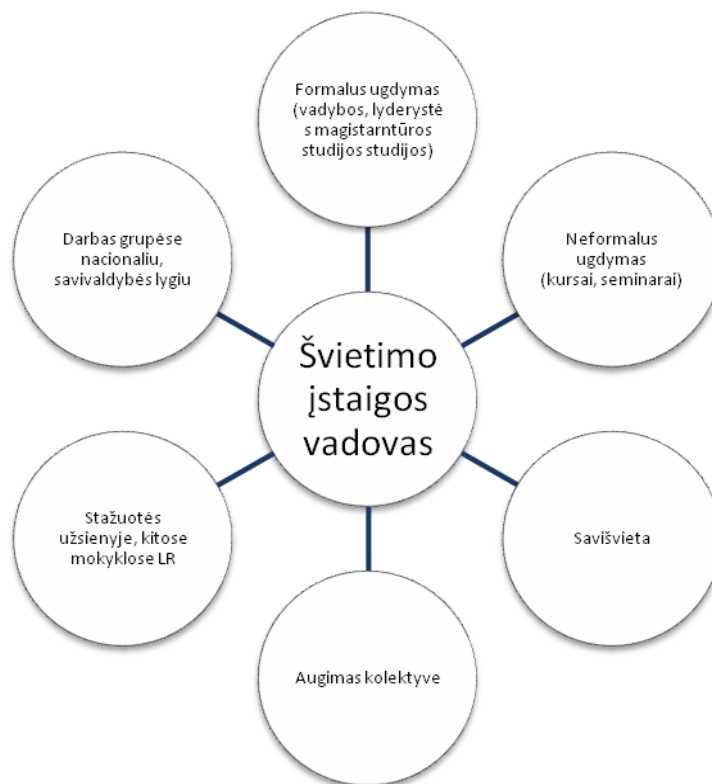
besimokančios organizacijos kūrimo, įsivertinimu grįsto valdymo, kur vadovas ne vien administratorius bet ir organizacijos lyderis, pokyčių iniciatorius, užtikrinantis kasdienės veiklos efektyvumą, kompetencijų svarba kaitos procese tampa itin aktuali. Stipri ir veiksminga lyderystė visais lygiais, išlavinti gebėjimai, kurių pagrindas- pamatinės vertybės, palankios sąlygos profesiniam tobulėjimui pagrindinė sąlyga veiksmingam vadovavimui.

1.2.2. Švietimo įstaigos vadovui reikalingų kompetencijų įgijimas ir tobulinimas

Mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis, todėl veiksminga lyderystė mokyklose reikalinga kaip niekada anksčiau. Nors mokyklos vadovas vis dar yra įsivaizduojamas kaip mokyklos administratorius, turintis atlikti tam tikras vadybines funkcijas, tačiau vien tik gerų administracinių gebėjimų mokyklos vadovui nebeužtenka norint sėkmingai vadovauti šiuolaikinei mokyklai. Iš mokyklos vadovų vis dažniau tikimasi, kad jie bus ne tik geri administratoriai ar vadybininkai, bet ir mokyklos bendruomenės lyderiai, telkiantys ją bendrai veiklai ir tampantys pavyzdžiu mokykloje ugdomai jaunajai kartai (Navickaitė, 2012).

Literatūroje mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas apibrėžiamas kaip sistemingas, nuoseklus ir tęstinis procesas, susidedantis iš trijų tarpusavyje glaudžiai susijusių etapų: pirminio rengimo, pradedančiųjų vadovų rengimo ir *nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo* (Bush, 2008).

Direktorių kvalifikacijos tobulinimą ir kompetencijų įgijimą bei plėtojimą lemia tiek objektyvūs (reglamentuojami teisės aktu), tiek subjektyvūs (asmeninio pobūdžio). Asmenims, siekiantiems tapti vadovais, besiatestuojantiems vadovams yra numatytos aiškios kvalifikacijos bei kompetencijų siekimo kryptys (Cibulskas, 2012). Vienos įgyjamos formaliojo ugdymo institucijose (reikalavimas turėti tam tikrą išsilavinimą, mokslo laipsnį), kitos tiek formaliojo, tiek neformaliojo ugdymo institucijose (kompetencijų ugdymas), savišvietos būdu. Švietimo įstaigos vadovo kompetencijų tobulinimo galimybės atsispindi 1.2 paveiksle.



1.2 pav. Švietimo įstaigos vadovo kompetencijų tobulinimo galimybės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis asmeniniais stebėjimais

Įvairių šalių mokslininkai ir švietimo politikai vis daugiau diskutuoja ir sutaria, kad lyderystė yra pagrindinis mokyklos veiksmingumą lemiantis veiksnys, o būtina mokyklos veiksmingumo sąlyga laikoma mokyklos vadovo lyderystė. Švietimo lyderis – atsakingas, kūrybingas, į tvarumo principus ir nuolatinį mokymąsi, tobulėjimą susitelkęs vadybos profesionalas, kurio veikla grindžiama tvirtu vertybiniu pamatu, atkakliai ir viešai koncentruojantis savo ir bendruomenių dėmesį į mokymo ir mokymosi kokybę (Lyderių laikas, 2009). Lyderystę mokykloje tyrę ir analizavę mokslininkai (Žvirdauskas, 2006, 2007), Cibulskas, Žydzūnaitė (2012), Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė (2015), Urbanovič, Navickaitė (2017) sutaria, kad būtent mokyklų vadovai yra vedliai į organizacinius pokyčius ir be jų lyderystės, be jų supratimo ir palaikymo mažai tikėtina ir kitų bendruomenės narių lyderystė.

Davis ir kt. (2005) teigia, kad mokyklos lyderių profesinio tobulinimo veiklos turi būti nuoseklios, tęstinės, susijusios su karjeros stadijomis ir prasmingos (Davis ir kt., 2005). Cibulskas (2012) antrina, kad mokyklų vadovų sėkmė yra neatsiejama nuo jų praktinio mokymosi, kuris padėtų jiems efektyviau pradėti bei vykdyti veiklas. Jiems svarbu išsipareigoti profesiniam vystymuisi ir plėtotei, orientuodamiesi į aukščiausio lygmens ir naujausias inovacijas švietime.

SMM leidinyje „*Lyderystės kompetencija: kam? kodėl? kaip?*“ (Navickaitė, 2012) teigiama, kad siūlomos magistrantūros studijų programos turinys paprastai atitinka šalies reikalavimus ir

šalies kontekstą, įskaitant nacionalinę kultūrą ir tradicijas, prioritetus, pedagogines tradicijas ir įsitikinimus apie individualų ir socialinį veiksmingumą:

- Anglijoje, kur lyderystės kompetencijos ugdymas turi atitikti griežtus reikalavimus, studijų programos rengiamos karjeros planavimui, mokyklos konteksto ir lyderystės lygio įvertinimui mokykloje arba švietimo sistemoje.
- Austrijoje akcentuojamas bendradarbiaujančios lyderystės ir verslumo gebėjimų ugdymas.
- Prancūzijoje siūlomos studijų programos rengia specialistus, vertinančius šalies ir jos visuomenės vertybes, o anglakalbės šalys labiau orientuojasi į techninę kompetenciją, kuri užtikrina švietimo politinių tikslų įgyvendinimą

Lietuvoje lyderystės kompetencijas gilinančių ir plėtojančių aukštųjų studijų programų nėra daug (žr. 1.12 lentelę). Dažniausiai lyderystės kompetencijos yra dėstomos tam tikros programos atskiru moduliui.

1.12 lentelė

Švietimo vadovų – lyderių rengimas Lietuvos aukštosiose mokyklose 2012–2017 metais

Aukštoji mokykla / institucija	Pakopa, programos pavadinimas	Įgyjamos kompetencijos
Formalios studijos		
Vilniaus universitetas	Žinių vadybos ir lyderystės magistrantūros studijų programa	Bendrosios kompetencijos: įžvalgos kompetencija; žinių ir informacijos verslumo kompetencija; tobulėjimo ir tobulinimo kompetencija; lyderystės kompetencija; komunikavimo kompetencija analitinio ir kritinio mąstymo gebėjimai; rašytinės ir žodinės komunikacijos įgūdžiai; geri kalbiniai ir minčių dėstymo raštu įgūdžiai; organizaciniai gebėjimai.
Vilniaus Mykolo Riomerio universitetas	Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų programa	Bendrosios kompetencijos: pagrįstų ir racionalių sprendimų priėmimo kompetencija; kūrybingumo kompetencija; motyvavimo kompetencija; pokyčių kompetencija. Dalykinės kompetencijos: organizacijos, kaip kintančio sisteminio darinio, suvokimo kompetencija; derybų ir konfliktų sprendimo kompetencija; organizacijos atstovavimo ir komunikavimo kompetencija; strateginio mąstymo ir vizijos turėjimo kompetencija.
Lietuvos edukologijos universitetas	Švietimo vadybos ir lyderystės magistrantūros programa (iki 2018 m.)	Gebėjimas vadovauti įvairaus lygmens švietimo institucijoms; organizuoti ugdymo procesą, grindžiamą moderniomis technologijomis; lyderiauti ugdymo procese ir vadyboje; atlikti edukacinius mokslinius tyrimus.
	Švietimo įstaigų vadybos ir administravimo magistrantūros programa (iki 2017 m.)	Gebėjimas analizuoti, planuoti, organizuoti, plėtoti ir vertinti švietimo sistemoje vykstančius procesus besikeičiančios darbo rinkos, veiklos procesų modernizavimo ir globalizavimo, asmenybės visapusiško vystymosi kontekste; suformuoti reikiamas kompetencijas ir gebėjimus švietimo organizacijų vadybos ir administravimo srityse;
ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas	Švietimo lyderystės magistrantūros studijų programa	Lyderystės kompetencijos
Šiaulių universitetas	Viešojo valdymo	Vadybinės ir organizacijų valdymo kompetencijos

	magistrantūra / studijų dalykas Pokyčių valdymas ir lyderystė	
Kauno technologijos universitetas	Lyderystės bakalauro studijų programa (iki 2016 m.) Strateginės lyderystės magistrantūros studijų programa (iki 2016 m.)	Lyderystės kompetencijos
Klaipėdos universitetas	Vadybos bakalauro studijų programa (specializacija – lyderystė)	Kognityvinės, funkcinės, asmeninės ir etinės kompetencijos.
Neformalios studijos		
ŠMM, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, Mokyklų tobulinimo centras	Lyderių laikas (nuo 2009 m.)	Pokyčių ir lyderystės kompetencijos
ŠMM, Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra	Mentorystės programa (2013–2015)	Bendrosios, vadybinės ir lyderystės, dalykinės kompetencijos
Švietimo centrai prie savivaldybių, Testinių studijų institutai ir kt.	Seminarai, kursai	Įvairios kompetencijos

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis ŠMM svetainėje AIKOS skelbiama informacija

Kursų, seminarų gausą liudija centrų, organizuojančių tokias veiklas renginių, ataskaitų skelbimas internetiniuose puslapiuose, elektroninėje renginių registracijos sistemoje Semi+. Kaip pavyzdį, galima pateikti viešąją įstaigą „Mokyklų tobulinimo centras“ kur skelbiama, kad nuo 2016 iki 2018 metų mokyklų vadovams suorganizuota virš 40 užsiėmimų, Šiaulių švietimo centras 2018 metais mokyklų vadovams siūlo tobulinti vadybines kompetencijas 39 užsiėmimuose, kurių trukmė nuo 6 iki 24 val. ir pan. Pastebima, kad švietimo centruose daugiausia yra siūloma vienos dienos (6–8 valandų) seminaro tipo programų, t.y. beveik du trečdaliai nuo visos pasiūlos (Cibulskas, 2012).

Nuo 2005 m. iki 2018 m. vadovai, norintys pirmą kartą atestuotis, t. y. įgyti atitinkamą kvalifikacinę kategoriją, turėjo išklausyti 22 akad. val. kalbos kultūros (išskyrus vadovus, turinčius lietuvių kalbos specialisto kvalifikaciją) ir 200 akad. val. „Mokyklos vadybos pagrindų“ (išskyrus vadovus, baigusius vadybos magistro studijas) kursus, pagal Švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka patvirtintas programas (Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, 2005).

Vadovų kompetencijų būtinybė pastaraisiais dešimtmečiais skatina vadovus gilinti savo žinias, kelti kvalifikaciją. Mokymosi visą gyvenimą samprata leidžia tai padaryti bet kuriame amžiuje. Švietimo įstaigos vadovui kvalifikacinis reikalavimas būti baigus universitetines studijas nenurodo studijų krypties. Tačiau jau dirbant vadovaujama darbą iškyla poreikis gilinti vadybos, lyderystės kompetencijas. Tą Lietuvoje galima padaryti renkantis formalias lyderystės ir vadybos magistrantūros studijas, kurių pasirinkimas nėra gausus. Mokymo centrai, Testinių studijų institutai prie universitetų, organizuojantys neformalų kvalifikacijos tobulinimą siūlo nemenką seminarų,

kursų pasirinkimą. Lyderystės skatinimo programos, savaiminis mokymasis, stažuotės, darbas grupėse, nuolatinė praktika taip pat yra sėkmingo kompetencijų tobulinimo garantas.

1.2.3 Švietimo įstaigos vadovo pareigybei keliami reikalavimai: Europos kontekstas ir patirtys

Atliepiančiam XXI a. iššūkius mokykloms, įvairios šalys siekia sukurti naujas sąlygas vadovavimui, kurios geriau atitiktų šiuolaikines ir ateities švietimo aplinkas. Lūkesčiai, susiję su mokyklų direktorių pasiekimais, pakito, nes pasikeitė užduočių apibrėžimai ir sklaida bei apimtys, kaip ir rengimo, paramos ir paskatinimų lygmenys (Cibulskas, 2012). Naujos sąlygos ir poreikiai, be abejo, kelia naujus reikalavimus lyderiams, tačiau naujas užduotis ir iššūkius taip pat galima vertinti teigiamai – kaip naujas galimybes (Huber, 2004).

Nors atitinkamos Europos Sąjungos institucijos teikia bendras rekomendacijas Europos šalims, tačiau pirminis švietimo įstaigų vadovų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimo, kompetencijų darbo vietoje reikalavimai, įdarbinimo procedūros, karjeros galimybės įvairiose šalyse skirtingos. 1.13 lentelėje apžvelgiami bendri pretendentų į vadovus reikalavimai.

1.13 lentelė

Reikalavimai pretendentams į švietimo įstaigos vadovo pareigas Europos šalyse

Šalis/šalys	Reikalavimai	Bendra
Belgija, Latvija, Norvegija	Mokytojo kvalifikacija; profesionali pedagoginio darbo patirtis	Mokytojo kvalifikacija; pedagoginio darbo patirtis
Graikija, Kipras, Šiaurės Airija, Turkija, Lietuva	Pedagoginė darbo patirtis; vadovaujamo darbo patirtis.	Pedagoginio darbo patirtis, vertybinės nuostatos, vadovų kursai
Malta, Rumunija, Anglija, Islandija	Pedagoginio darbo patirtis; vadovaujamo darbo patirtis; specialiųjų mokyklų vadovų kursų baigimas.	
Švedija	Įgytos žinios apie švietimą. Nuo 2010 m. keliamas reikalavimas baigti specialų universiteto lygmens mokomąjį kursą, už kurį atsakinga Švedijos nacionalinė švietimo agentūra.	Pedagoginio darbo patirtis, strateginis valdymas, lyderystė, asmeninės kompetencijos
Austrija, Ispanija, Portugalija.	Pedagoginio darbo patirtis, mokyklų vadovų kursai	
Danija, Airija	Pedagoginio darbo patirtis	

Šaltinis: parengta darbo autorės, pagal „Eurydice“, 2013

Taigi, pedagogo kvalifikacija būtina tik tokiose šalyse kaip Belgija, Latvija, Norvegija. Kitų šalių pagrindinė sąlyga – turėti pedagoginio darbo patirties. Jos trukmė gali svyruoti nuo trijų (Bulgarija, Estija, Prancūzija, Lietuva) iki septyniolikos metų (Kipras). Kai kuriose šalyse dar taikomi papildomi kriterijai kandidatuojantiems į mokyklos direktoriaus pareigas. Airijoje, Austrijoje, Danijoje, Portugalijoje ir Ispanijoje būtina vadybinio darbo ir lyderystės veiklos patirtis, papildomai reikalingos akademinės ir kitos kvalifikacijos (Austrija, Airija, Šiaurės Airija, Portugalija ir Ispanija), tarpasmeniniai ir asmeniniai įgūdžiai (Austrija, Danija, Airija ir Šiaurės

Airija), vizija ir vertybės mokyklos lyderystei (Austrija, Danija, Airija) bei darbo siūlymų mokyklos tobulinimui kokybė (Austrija, Danija, Airija).

Net 21 valstybėje reikalaujama, kad būsimieji švietimo įstaigų vadovai baigtų *mokyklų vadovų mokymus*. Vienose šalyse mokymai vyksta prieš tampant vadovais, kitose šalyse nauji vadovai turi baigti mokymus po paskyrimo į naujas pareigas per tam tikrą laiką. Mokymų tikslas – padėti būsimiems vadovams įgyti ar išlavinti gebėjimus, kurių jiems prireiks einant naujas pareigas (Europos Komisija/EACEA/Eurydice, 2013).

Europos šalyse mokymai vyksta skirtingu laiku:

- prieš pradėdant dirbti švietimo įstaigos vadovu;
- tik pradėjus dirbti švietimo įstaigos vadovu;
- dirbant švietimo įstaigos vadovu.

Mokymų laiko ir trukmės skirtumus Europos valstybėse galima pastebėti pateiktoje lentelėje (žr. 1.14 lentelę).

1.14 lentelė

Valstybės, kuriose privalomi mokymai kandidatams į švietimo įstaigos vadovo pareigybę

Šalis/šalys	Mokymų laikas	Trukmė
Vokietija	Prieš paskiriant	104 val.
Estija		240 val.
Ispanija		40 val.-14 mėn.
Italija		3–4 mėn.
Malta		60 kreditų
Lenkija		210 val.
Portugalija		250 val.
Rumunija		1 savaitė
Slovėnija		144 val.
Suomija		15 kreditų
Jungtinė karalystė (išskyrus Škotiją)		6–18 mėn.
Islandija		15 kreditų
Lichenšteinas		15 kreditų
Austrija		Po paskyrimo
Čekija	100 val.	
Prancūzija	1 metai	
Slovakija	160 val.	
Švedija	30 kreditų	

Šaltinis: parengta darbo autorės, pagal „Eurydice“, 2013

Apibendrinant lentelėje pateiktą informaciją galima teigti, kad skirstant valstybes pagal tai, kada tokie kursai organizuojami (prieš paskyrimą ar paskyrus), akivaizdu, kad dauguma naudoja mokymus prieš paskyrimą – taip vadovui suteikiama apsigalvojimo galimybė, taip pat ir išankstinio pasirengimo būsimiems iššūkiams laikas. Atsižvelgiant į tai, kad Europos Sąjungoje vienas kreditas lygus apie 26,6 valandos, galima sakyti, kad šiems mokymams valstybės skiria gana daug laiko. Daugiausia laiko tokiems kursams skiria Malta (60 kreditų), Suomija (15 kreditų), kai kitos

apsiriboja ir 40 val. (apie 2 kreditus, pvz. Ispanija), 1 savaitė (Rumunija). Suomija itin atsakingai tam rengiasi. Nors šalyje numatyta, kad kursai vykdomi prieš paskiriant vadovą į pareigas, tačiau ten yra galimybė šiuos mokymus pabaigti ir jau dirbant vadovu. Kitas modelis – vadovams kursai po paskyrimo: Prancūzijoje vyksta net metus, kai tuo tarpu Čekijoje pakanka 100 val., t.y. iki 4 kreditų.

Nors atlikti tyrimai atskleidžia, kad yra skiriamas nepakankamas dėmesys stiprinti ir skatinti būsimus potencialius lyderius (Hargreaves, Fink, 2006), reikalavimų baigti privalomus mokymus netaiko Bulgarija, Danija, Airija, Graikija, Kipras, Latvija, Lietuva, Liuksemburgas, Vengrija, Nyderlandai, Kroatija, Turkija, Norvegija (Euridyce, 2013). Kai kuriose šalyse nėra privalomų mokymų švietimo įstaigų vadovams, tačiau daugelyje iš jų organizuojamos kitos vadybinės kompetencijos įgijimo priemonės; tai specialios mokyklų vadovams skirtos programos, kuriose vadovai gauna pažymėjimą, patvirtinantį, kad atitinka reikalavimus, reikalingus numatytiems kompetencijų standartams turėti. Programas organizuoja Nacionaliniai švietimo mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo institutai (Bulgarijoje, Kipre, Lietuvoje, Vengrijoje, Nyderlanduose, Škotijoje, Norvegijoje), mokyklų direktorių akademija (Olandija).

Tokiose šalyse kaip Norvegija, Škotija, Austrija, Slovėnija, Suomija veikia Lyderystės akademijos, institutai, mokyklos, kurių paskirtis – mokyklų vadovų profesinės kvalifikacijos tobulinimo mokymai. Vadovų mokymai yra orientuoti į toje šalyje sukurtas švietimo įstaigų vadovų kompetencijų sąrangas. Akivaizdu, kad Lietuva, pasirinkusi *Lyderių laiką*, kaip efektyvią programą lyderystei mokyklose plėtoti, perėmė patirtį iš minėtų valstybių, pirmiausia iš skandinavų.

Švietimo įstaigų vadovų įdarbinimui Europos šalyse taikomi trys pagrindiniai metodai:

- Atvirasis įdarbinimas – decentralizuotas įdarbinimo metodas, kai už konkurso organizavimą atsakingos pačios mokyklos arba atsakomybe dalijasi su vietos valdžios institucijomis.
- Konkursinis egzaminas – viešas centralizuotas įdarbinimo metodas, organizuojant konkursą.
- Kandidatų sąrašai – įdarbinimo metodas, kai prašymai teikiami aukščiausio ar vidutinio lygmens valdžios institucijai, kandidatai dalyvauja pokalbyje ir skaičiuojami taškai už darbo stažą, kvalifikaciją ir pan.

Švietimo įstaigų vadovų karjeros galimybės po darbo direktoriaus pareigose taip pat skiriasi. Daugumoje šalių vadovas į pareigas priimamas pagal terminuotą darbo sutartį, o jai pasibaigus grįžta į mokytojo poziciją arba jam numatomas aukštesnio valdymo lygmens švietimo srityje vaidmuo. Mokyklų direktorių karjeros galimybės Europoje apžvelgiamos 1.15 lentelėje.

Mokyklų direktorių karjeros galimybės: Europos kontekstas

Valstybė	Vadovo pareigų įgijimas	Mokyklos vadovo kadencija	Karjeros galimybės baigus švietimo įstaigos vadovo darbą
Belgija	Kandidatų sąrašas-jei kandidatuoja 1 asmuo; Konkursinis egzaminas ir atvirojo įsidarbinimo procedūra- jei daugiau nei 1 asmuo.	Terminuota sutartis	Mokyklų bendruomenių direktoriaus vieta
Ispanija	Konkursinis egzaminas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija arba kt.
Slovėnija	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija arba kt.
Vengrija	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija arba kt.
Austrija	Taikomi visi trys įdarbinimo būdai (priklausomai mokyklos nuo lygmens)	Terminuota sutartis	Aukštesnių pareigų galimybė švietimo sistemoje
Švedija	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Aukštesnių pareigų galimybė švietimo sistemoje
Suomija	Atvirasis įdarbinimas	Neterminuota sutartis	Aukštesnių pareigų galimybė švietimo sistemoje
Jungtinė Karalystė	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Aukštesnių pareigų galimybė švietimo sistemoje, ekspertavimas, konsultavimas
Lietuva	Konkursinis egzaminas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija ar kt.
Estija	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota sutartis	Mokytojo pozicija ar kt.
Latvija	Atvirasis įdarbinimas	Neterminuota sutartis	Mokytojo pozicija ar kt.

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Mokyklų vadovų kvalifikacijos tyrimą, 2012; Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą, 2011; Latvijos Respublikos švietimo įstatymą, 1998; Estijos Respublikos Švietimo įstatymą, 1992

Apžvelgus Europos šalių mokyklų direktorių karjeros galimybes, galima apibendrinti, kad daugelyje šalių su vadovais pasirašomos terminuotos sutartys su tolimesne galimybe jas pratęsti, jei vadovas atliepia nacionalinius, regioninius, mokyklos tikslus. Tokiose šalyse kaip Ispanija, Vengrija, Slovėnija direktoriai pasirašo fiksuoto termino sutartis, po kurių grįžta mokytojauti. Tačiau akivaizdu, kad aukštus rodiklius švietime pasiekusiose valstybėse (Suomija, Švedija, Austrija) yra numatyta galimybė išsaugoti vertingas direktorių vadybines kompetencijas švietime, buvusiems švietimo įstaigų vadovams suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais dirbant švietimo konsultantais, inspektorais, ekspertais ir pan. Vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties bagažą įdarbinimas aukštesnėse pareigose po kadencijos baigimo leidžia šiems šalims neiššvaistyti žmoniškųjų išteklių potencialo, o panaudoti jį kitų lyderių ugdymui.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė sąlyga, norint tapti mokyklos vadovu visose šalyse – turėti pedagoginio darbo patirtį. Keliose šalyse taikomos papildomos sąlygos: reikia turėti arba vadovaujamojo darbo patirties, arba baigti specialius mokyklų vadovų mokymus. Mokymus sudaro žinių ir įgūdžių vystymas, atsižvelgiant į teisinį, vadybos ir administravimo turinį. Daugumos šalių mokyklų vadovų profesinė pareiga – dalyvauti tęstinės profesinės raidos veikloje per visą karjeros laikotarpį. Terminuotos darbo sutartys pasirašomos didžiojoje daugumoje šalių.

Aiškus tolimesnės karjeros tęstinumas baigus kadenciją nekelia įtampos, priešingai, įveda aiškumo, apibrėžtumo, leidžia patirtį panaudoti kitų vadovų darbo gerinimui.

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad tiek valstybės tarnyboje, tiek pretendentų į švietimo įstaigų vadovus naudojamas panašus kompetencijų vertinimo modelis, kurį sudaro su etapai: centralizuotas ir konkursų rengiančioje įstaigoje. Abiem atvejais vadovų vertinime tikrinamos papildomos vadybos ir lyderystės kompetencijos, būtinos sėkmingam vadovavimui. Keičiantis viešojo administravimo modeliams, palaipsniui pereinant prie rezultatų kontrolės, našumo skatinimo, besimokančios organizacijos kūrimo, įsivertinimu grįsto valdymo, pokyčių valdymo, sisteminės lyderystės neatsiejamai keliami ir aukštesni reikalavimai vadovams.

2. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo koncepcijoje naudojama kokybinė metodologinė prieiga, remiantis Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008), Žydžiūnaitės (2012), Balčiūno, Juozaitienės, Rudytės, Tijūnaitienės (2014), Gaižauskaitės, Valavičienės (2016) metodinėmis nuostatomis. Kokybinio tyrimo metodologinė prieiga rekomenduojama, kai siekiama išsiaiškinti ne vien informaciją apie esamą situaciją, bet ir siekiant išsiaiškinti esamą reiškinių (požiūrio) kokybę per žmogaus asmeninio santykio su tuo reiškiniu prizmę (Pruskus, 2003), kai teorinėms prielaidoms patikrinti ir pagrįsti reikalinga analizuoti konkrečius kontekstus, atvejus natūralioje aplinkoje.

Atlikus *mokslinių šaltinių analizę*, matyti, kad pokyčių laike, kurį dabar išgyvena viešasis sektorius, švietimo įstaigos taip pat, šalyje įgyvendinamos reformos reikalauja periodiško tarpinių rezultatų vertinimo „iš vidaus“.

Siekiant apibendrinti naujausios kompetencijų vertinimo sistemos modelį LR teisinėje bazėje ir įvertinti švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos situaciją Lietuvoje bei nurodyti tobulinimo galimybes, bus atliktas **kokybinis tyrimas** (*dokumentų turinio analizė, stuktūruotas interviu*). Tyrimo loginė schema matoma 1 priede (žr. 1 priedą).

Tyrimo objektas – švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistema.

2.1.1. Tyrimo metodai ir instrumentai

Atliekant tyrimą svarbiu akcentu tampa tyrimo metodų parinkimas. Atliekant darbo tyrimą pasirinkti keturi metodai tyrimo visapusiškai, objektyviai ir tinkamai informacijai gauti, analizuoti bei galimybėms pateikti.

Atlikus *mokslinės literatūros* (1 sk.) *analizę* prieita išvados, kad švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistema nuolat kinta priklausomai nuo vidinių ir išorinių veiksnių.

Kokybinis tyrimas vykdomas duomenų rinkimo ir duomenų analizės metodais (Žydžiūnaitė, 2012). Duomenų rinkimo metodai:

- *dokumentų turinio analizė* pasirinkta siekiant atsakyti į probleminius klausimus: ar LR sukurta teisinė aplinka mokyklų vadovams vertinti atliepia švietimo dalyvių poreikius? Kokia yra švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos įgyvendinimo situacija Lietuvoje? Kardelio (2016) teigimu, dokumentų turinio analizė yra formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, numatantis jų vertinimą remiantis požymių, kurie svarbūs tyrėjui ir kuriuos galima apibendrinti,

skaičiavimu bei išryškinant teksto charakteristikas. Dokumentų turinio analizei pasirinkti ES, LR strateginiai, teisiniai dokumentai, publikacijos, straipsniai.

- *Pusiau struktūruotas interviu* metodas pasirinktas išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų požiūrį į kompetencijų vertinimo sistemą Lietuvoje ir jų įžvelgiamas proceso tobulinimo galimybes.

Gaižauskaitė ir Vėlavičienė (2016) pažymi, kad laisvėjantis ir lengvėjantis žmonių mobilumas, informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, jų taikymas socialinėms sąveikoms kasdieniame gyvenime, ir kasdienio gyvenimo elementų perkėlimas į virtualią (elektroninę) erdvę, vis dažniau pabrėžia apie IKT taikymo kokybiniais tyrimams galimybes. Kokybiniai interviu, taikomi nuotolinei komunikacijai, leidžia pasiekti nutolusius tyrimo dalyvius jiems patogiu metu bei forma. Todėl, pagal tyrėjo ir tyrimo dalyvio kontakto pobūdį, pasirinktas nuotolinis interviu, remiantis komunikacinėmis technologijomis (telefonu, kompiuteriu, internetu). Minėtos autorės pastebi, kad IKT taikymas interviu metu leidžia pagerinti imties sudarymo galimybes ir kokybę – aprėpiama didesnė geografinė erdvė bei galimas didesnės įvairovės pasirinkimas. Kitas svarbus aspektas, informantų užimtumas. Gaižauskaitė, Vėlavičienė (2016) pastebi, kad vadovai dėl savo užimtumo nėra linkę susitikti kalbėtis tiesiogiai arba labai sunku suderinti susitikimo laiką. Atviro tipo klausimų klausimynas išsiunčiant elektroniniu paštu pasirinktas siekiant aprėpti Šiaurės Lietuvoje dirbančius informantus– švietimo įstaigų vadovus.

Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į kuriuos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Klausimyno parengimo prielaidos: mokslinės literatūros, teisinių dokumentų rezultatų analizė. Klausimyną sudaro 16 klausimų (2 priedas), kurie parengti siekiant nustatyti informantų požiūrį į kompetencijų vertinimą, bei veiksnius, įtakančius vertinimo sistemą. Rengiant šį tyrimo instrumentą remtasi socialinių tyrimų metodologės Žydžiūnaitės (2012) išvalgomis.

Klausimyno įvadinėje dalyje pateikta informacija apie atliekamą tyrimą, tyrimo autorių, bei nurodoma pildymo instrukcija. Pagrindinėje dalyje pateikiamas klausimas apie demografinę padėtį, pateikiami klausimai tyrimo tikslui pasiekti. Pabaigoje padėka už atsakymus.

Organizuojant tyrimą, su potencialiais tyrimo dalyviais susisiekti telefonu. Visi tyrimo dalyviai, su kuriais buvo susisiekti, iš karto sutiko dalyvauti tyrime. Susitarta, kad pageidaujant, informantas bus supažindintas su tyrimo rezultatais.

Žinant, kad šis metodas stokoja nukreipimo ir informanto aktyvinimo, su informantais sutarta, kad prireikus, jiems bus atsiųsti pagrindinius klausimus detaliau išskaidantys klausimai, siekiant platesnio keliamos problemos pagrindimo. Aptarta, kad į klausimus atsakys per penkias darbo dienas.

Pasirinktas duomenų analizės metodas – iš informantų gautos medžiagos *kokybinė turinio analizė* atlikta siekiant apibendrinti informantų požiūrį į vadovo kompetencijų vertinimo sistemą ir pateikti sistemos tobulinimo galimybes. Šiame etape surinkta medžiaga analizuojama, kategorizuojama bei interpretuojama.

2.1.2. Tyrimo imtis

Tyrimo metu naudojama kriterinė atranka. Kriterinės atrankos būdas yra labai veiksmingas, taip surenkami kokybiški duomenys (Bitinas ir kt., 2008).

2.1 lentelė

Tiriamosios dalies metodologija

	Kokybinis tyrimas
Metodas	Pusiau struktūruotas interviu
Klausimyno parengimo prielaidos	Mokslinės literatūros, dokumentų turinio analizės rezultatai
Informantai	Švietimo įstaigų vadovai
Informantų atrankos kriterijai	1) Šiaurės Lietuvos regionas. 2) Dalyvavo konkurse mokyklos direktoriaus vietai užimti 2011–2018 metais. 3) Vadybinio darbo mokykloje patirtis ne mažiau kaip 5 metai.

Šaltinis: parengta darbo autorės

Tokie kriterijai pasirinkti atsižvelgiant į darbo temos konteksto atitikimą ir tyrimo problemos turinį. Tyrimo atrankos dalyvių kriterijai: švietimo įstaigų vadovai, kurie dalyvavo kompetencijų vertinime nuo 2011 metų ir turi vadybinės darbo patirties mokykloje ne mažiau nei 5 metus. Pasirinkti įstaigų vadovai, nes jie turi tyrimui svarbios patirties šiuo klausimu. Penkerių metų patirtis, manome, yra pakankamas laikas, nes vadovo veiklos kokybę didele dalimi lemia ne jo darbo stažas, bet jo kompetentingumas. Šiaurės Lietuvos regionas pasirinktas todėl, kad yra labiau nutolęs nuo centro, o mažesnių rajonų situacija, mūsų manymu, geriau atspindės esamą kompetencijų vertinimo sistemos situaciją. Atliktas tyrimas viename iš Lietuvos regionų, galėtų būti panaudotas kaip pirminis instrumentas ieškant kompetencijų vertinimo sistemos trūkumų ir tobulinimo galimybių visos Lietuvos mastu.

Tyrimo imtis – 8 informantai – numatytas apytiksliai, bet renkant duomenis, prireikus, tyrimo imtis gali būti išplėsta (Bitinas ir kt., 2008).

2.1.3. Tyrimo eiga ir etika

Pateikiami tyrimo proceso etapai (Žydzūnaitė, 2012), kuriais remiantis buvo rengiamas baigiamasis darbas, besiremiantis teoriniu ir empiriniu tyrimu (žr. 2.2 lentelę).

Tyrimo proceso etapai

Tyrimo proceso etapas	Data
Baigiamojo darbo tyrimo parametrų suformulavimas	2017 m. balandžio mėn.
Mokslo šaltinių atranka ir susipažinimas su jų turiniu	2017 m. balandžio mėn.–gruodžio mėn.
Tyrimo instrumento sudarymas bei pagrindimas	2017 m. spalio mėn.–2017 m. gruodžio mėn.
Tyrimo duomenų rinkimas	2017 m. balandžio mėn.– 2018 m. vasario mėn.
Tyrimo duomenų analizė	2017 m. balandžio mėn. –2018 m. vasario mėn.
Baigiamojo darbo tyrimo parametrų tikslinimas	2018 m. balandžio mėn.–gegužės mėn.
Mokslo šaltinių analizės apibendrinimas ir teorinės dalies parengimas	2018 m. kovo mėn.
Empirinio tyrimo rezultatų interpretavimas	2018 m. balandžio mėn.
Empirinės baigiamojo darbo dalies parengimas	2018 m. kovo mėn.–balandžio mėn.
Išvadų ir rekomendacijų parengimas	2018 m. balandžio mėn.–gegužės mėn.
Galutinės baigiamojo darbo ataskaitos parengimas	2018 m. gegužės mėn.

Šaltinis: parengta darbo autorės, pagal Žydžiūnaitę, 2012

Tyrimo etikos reikalavimai. Renkant tyrimo duomenis, buvo paisoma tyrimo etikos reikalavimų: gerai pasirengti tyrimui, nerinkti duomenų, kurie nebus naudojami tyrime; supažindinti žmones su tyrimo turiniu ir gauti jų sutikimą dalyvauti; pateikti teisingą informaciją apie tyrimo tikslus; neteikti klausimų, žeminančių asmens orumo, nepažeisti tiriamųjų privatumo; nepažeisti tiriamiesiems duoto konfidencialumo įsipareigojimo; gerbti tiriamuosius ir būti sąžiningam (Balčiūnas, Juozaitienė, Rudytė, Tijūnaitienė, 2014). Siekiant užtikrinti tyrime dalyvavusių informantų konfidencialumą, informantų atsakymai yra koduojami. Kodavimo eiliškumas žinomas tik šio darbo autorei.

2.2. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos Lietuvoje teisinės, administracinės ir socioekonominės aplinkos tyrimas

Keliami nauji iššūkiai reikalauja naujų vadovavimo formų, todėl vadovų atrankai ir vertinimui įtaką daro kintanti aplinka. Siekdami išaiškinti teisinės, administracinės, socialinės, ekonominės aplinkos prielaidas, įtakojančias švietimo įstaigų vadovų vertinimą, išanalizuosime ES, Lietuvos strateginių dokumentų, teisės aktų, reglamentuojančių mokyklų vadovų kvalifikacinius reikalavimus, kvalifikacijos tobulinimą, atestaciją (iki 2018 m.), konkurso vadovo pareigoms eiti organizavimą, apžvelgsime sistemos problematiką, kitus veiksnius, įtakojančius esamą situaciją.

Darbe nagrinėjami pagrindiniai vadovų vertinimą reglamentuojantys dokumentai:

- *Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011) su visais pakeitimais;*

- *Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai (2005) su visais pakeitimais;*
- *Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas (2011) su visais pakeitimais;*
- *Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011) su visais pakeitimais;*
- *Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai (2018).*

2.2.1. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistema strateginiuose dokumentuose

Lietuvos švietimo integracija į Europos Sąjungos švietimo erdvę kelia naujus reikalavimus mokykloms ir mokyklų vadovams. Narystė Europos Sąjungoje paspartino atsakingesnę požiūrį į vadovų kompetencijas, jų vertinimą, vertinimo sistemos nuolatinį tobulinimą.

Europos komisijos strateginiuose dokumentuose (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2000; EK komunikatas „Gebėjimų ugdymas XXI amžiuje: Europos bendradarbiavimo mokyklos klausimais darbotvarkė“, 2008; Darbo programa „Švietimas ir mokymas“, 2010) teigiama, kad mokyklos veiklos kokybę pagerinti gali tik tinkamai parengti ir visą profesinį gyvenimą besimokantys mokyklų vadovai. Tokia nuostata į mokyklų vadovų profesinį rengimą atitinka Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD), investicinių fondų (ETF), Europos profesinio mokymo plėtros centro (CEDEFOP) rekomendacijas (Melnikova, 2014).

Lietuvos Respublikos strateginiuose dokumentuose **vadovų kompetencijų svarba švietimo kokybei užtikrinti** išskiriama gana dažnai. *Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2003) buvo išskiriamas vienas iš svarbiausių prioritetų – mokslas ir švietimas. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatuose (2003) buvo išskirti trys prioritetai:*

- žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika;
- atsakingo valdymo sistema, pagrįsta periodiška visų švietimo lygių būklės analize;
- į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra.

Numatytų prioritetų įgyvendinimas turėjo užtikrinti mokymosi kokybę, kuri tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo kokybės, t.y. nuo vadovo ir jo komandos kompetencijos– intelektualinių ir pragmatinių administravimo gebėjimų ir įgūdžių (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010), tačiau buvo pastebimi tik atskiri bandymai, jų nesujungiant į visumą.

Pagrindinius valstybės poreikius įvardija *Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“*, išskėlusį sumanios Lietuvos viziją. Ten teigiama, kad visuomenė turi tapti veikli, solidari, nuolat

besimokanti. Kiekvienas asmuo – atviras kaitai, kūrybingas ir atsakingas (Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“). Viena krypčių – **sumanus valdymas**, t.y. valdymas, skatinantis lyderystę. To siekiama per lyderystės ir vadovavimo kompetencijų ugdymą, žmogiškųjų išteklių valdymą per kompetencijų modelį, įrodymais pagrįstą valdymo kultūros diegimą, strateginio kompetencijų, reikalingų veiklai tobulinti valdymą, analitinių gebėjimų stiprinimą (Norvilė, 2015).

Valstybinės Švietimo strategijos 2013–2022 tikslas „sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones (solidarumas) nuolat kryptingai lavintis (mokymasis) siekiant asmeninės ir šalies sėkmės (veiklumas)“. Strategijos įgyvendinimo sėkmės formulė– talentingi eruditai ir dvasios aristokratai, patys veikdami aktyviai ir racionaliai įtrauks jaunos ir senus į aktyvią veiklą ir savo gerovės kūrimą. Ši formulė labai tinka švietimo įstaigos vadovui, kuris savo kompetencijomis gali kurti palankią mokymosi aplinką, aukštą ugdymo kokybę, būti lyderiu ir savo pavyzdžiu įkvėpti visą mokyklos bendruomenę siekti išsikeltų tikslų bei siekti vizijos.

Valstybinės švietimo 2013–2022 m. strategijoje numatomas pagrindinis strateginis tikslas – paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, valstybės ir pasaulio ateitį. Strategija skatina formuotis kūrybingai, atsakingai ir atvirai asmenybei, nebijančiai pokyčių. Pokyčiai numatyti sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo srityse. Pastarasis pokytis aktualus nagrinėjamai temai, nes čia sumanus valdymas suprantamas kaip atviras ir skatinantis dalyvauti, rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas. Kokybinė kaita yra šios nagrinėjamos temos kertinis akcentas.

Viena iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos prioritetinių priemonių buvo „*sukurti švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų kvalifikacijos, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, užtikrinančią veiksmingą pagalbą mokiniui, mokytojui, mokyklai, grįstą neformaliu kvalifikacijos patvirtinimu, o kompetencijų įgijimu, vertinimu ir pripažinimu*“.

Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 buvo pritarta Šešioliktosios vyriausybės 2012–2016 metų programai, kurioje rašoma, kad ši vyriausybė sieks, jog į tarnybą būtų skiriami *reikiamą kompetencijų ir vertybines nuostatas turintys asmenys, kad išvengtų protekcionizmo ir bereikalingo politikavimo*. Taip pat programoje minima, jog bus gerinama viešųjų reikalų valdymo kokybė, taip stiprinama viešajame sektoriuje dirbančių asmenų kompetencija, diegiant tarptautinius standartus ir dalijantis gerąja administravimo patirtimi.

Lietuvos Švietimo taryba 2015 metais iškėlė švietimo įstaigų vadovų konkursų organizavimo ir atestacijos tvarkos tobulinimo klausimą (*Lietuvos švietimo taryba dėl bendrojo ugdymo politikos: problemos ir jų sprendimo būdai*, 2015). Septynioliktosios Lietuvos Vyriausybės programoje taip pat numatyta atnaujinti mokyklų vadovų atrankos sistemą, įtraukiant į šį procesą socialinius

partnerius, ir užtikrinant efektyvią mokyklų vadovų vertinimo sistemą; įteisinti mokyklų vadovų kadencijas ir peržiūrėti esamų vadovų kvalifikacijos tobulinimo modelį.

2.2.2. Dokumentai, reglamentuojantys švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemą Lietuvoje

Mokyklos vadovų kompetencijos konkrečiai apibrėžtos Mokyklos vadovo kompetencijų apraše, patvirtintame Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-55. Šiame dokumente išskirtos 4 pagrindinės ir 4 perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos. Apraše siekta nustatyti vienodus mokyklos vadovų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kriterijus. Kompetencijos išskirtos į *pagrindines* ir *perkeliamąsias*. Šios kompetencijos buvo vertinamos **atestacijos metu**. Įsigaliojus Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos d. įsakymui Nr. V-1194 „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas“, kompetencijos praplėstos, išskiriant bendrąsias ir vadovavimo sričių kompetencijas.

2.3 lentelė

Mokyklos vadovo kompetencijos struktūros skirtumai 2007, 2011 m.

Mokyklos vadovo kompetencijų aprašas (2007)	Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011)
Pagrindinės kompetencijos: 1. Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencijos. 2. Ugdymo proceso valdymo kompetencijos. 3. Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos. 4. Mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetencijos.	Bendrosios kompetencijos: 1. Asmeninio veiksmingumo kompetencija. 2. Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetencija. 3. Mokėjimo mokytis kompetencija. 4. Vadovavimo žmonėms kompetencija. 5. Bendravimo ir informavimo kompetencija.
Perkeliamosios kompetencijos: 1. Mokymosi kaip mokytis kompetencija. 2. Komunikacinė kompetencija. 3. Informacijos valdymo kompetencija. 4. Pokyčių valdymo kompetencija.	Vadovavimo sričių kompetencijos: 1. Strateginio švietimo įstaigos valdymo kompetencija. 2. Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencija. 3. Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui kompetencija. 4. Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija. 5. Švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencija.

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis lentelėje minimais šaltiniais

Nuo 2011 metų kompetencijų, reikalingų švietimo įstaigos vadovui sąranga nekito. Pasikeitė tik **kompetencijų vertinimo sistema**. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše (2011) numatyta, kad visas kompetencijas vertina Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau – NMVA) ir jos pasitelkti specialistai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, ne mažesnę kaip 1 metų personalo arba švietimo įstaigų vertinimo patirtį. Šia vertinimas vykdavo visą dieną (6-8 val.). Vertinimui buvo

naudojami tokie metodai, kaip *interview* (individualus pokalbis pretendentų kompetencijoms aptarti remiantis jo patirtimi ir supratimu), *individualios ir grupinės vadovavimo užduotys*, *vaidmeniniai* ir kiti *pokalbiai*, *testai* (švietimo žinių ir supratimo testas, kognityvinis testas). Kiekviena kompetencija vertinama ne mažiau nei dviem metodais.

2015 m. įvesti pakeitimai (Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo pakeitimai, 2015), kuriuose numatoma, kad kompetencijų vertinimas išskaidomas etapais:

- NMVA atlieka tokių kompetencijų kaip asmeninis veiksmingumas, strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, mokėjimas mokytis, vadovavimas ugdymui ir mokymuisi vertinimą.
- Bendravimo ir informavimo, strateginio švietimo įstaigos valdymo, vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo, švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencijos vertinamos konkurso valstybinės ir savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo pareigoms eiti metu.

Įsigaliojus šiai tvarkai pretendentų vertinimas NMVA vyksta 4 valandas. Vertinimo pabaigos laikas gali skirtis, priklausomai nuo to, kaip greitai pretendentams pavyksta atlikti užduotis. Vertinimo metu naudojamos užduotys yra universalios ir nediferencijuojamos pagal atskirus švietimo įstaigų tipus. Vertinimas vykdomas 3-4 vertinamųjų grupėmis. Naudojami vertinimo metodai – *interview*, *individualios ir grupinės vadovavimo užduotys*, *vaidmenų* ir kiti *pokalbiai*, *situacijų analizė*, kognityvinis testas. Išduotos pretendentų kompetencijų ataskaitos galioja 5 metus nuo jų išdavimo datos. Siekiant skaidrumo, objektyvumo, vertinimo metu vyksta skaitmeninis įrašas. Kompetencijų vertinimo procedūrų kaita matoma 2.4 lentelėje (žr. 2.4 lentelę).

2016 metais įsigaliojus pakeitimams (Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimai, 2016), buvo siekiama kompetencijų vertinimo užtikrinimo. Numatyta kompetencijų vertinimo statistikos stebėseną, kompetencijų vertinimo proceso stebėseną, tapo aiškesnis pretendentų ir skundų dėl kompetencijų įvertinimo procesas. Taip pat numatytas išankstinis pretendentų supažindinimas su vertinimo procedūra, užduočių pobūdžiu, jų atlikimo fiksavimu.

Vėlesnius kvalifikacinių reikalavimų pakeitimus įtakojo pakeistas Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, tačiau reikalavimai kompetencijoms nekito. Nuo 2018 m. įsigaliojo pataisos (Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo pakeitimai, 2018), kurios numato, kad pakartotinai dalyvauti kompetencijų vertinime asmuo gali praėjus ne metams, o pusei metų nuo ankstesnio vertinimo. Norint dar kartą dalyvauti kompetencijų vertinime tai galima padaryti ne ankščiau kaip po vienerių metų pateikus motyvuotą vertinimo ataskaitos rekomendacijų kompetencijoms tobulinti

įgyvendinimą pagrindžiantį prašymą. Pasikeitė ir reikalavimai vertintojams, kur numatoma, kad jie turi turėti ne mažesnę kaip 1 metų vadybinių kompetencijų vertinimo patirtį. Ankstesni dokumentai nurodė reikalavimą turėti personalo ar švietimo įstaigos vertintojo patirtį. Minėtos pataisose numatoma, kad pretendentui pageidaujant, gali būti įskaitomas Valstybės tarnybos departamente išlaikytas kognityvinis testas bendriesiems mąstymo gebėjimams įvertinti.

2.4 lentelė

Vadovų vertinimo procedūros kaita 2001-2018

Trukmė	Vertinamos kompetencijos	Vertinime taikomi metodai	Pagrindas (teisės aktas)
Iki 2011 m.			
Vertina Konkursą organizuojanti švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija			
Nenurodyta	Nenurodyta	Vertinama pretendentų veiklos programą; vykdomas pokalbis atskleisti pretendentų supratimui apie įstaigos, kurios vadovu jis nori būti paskirtas, paskirtį, tikslus, veiklos organizavimo ypatumus; vykdomas testas, kurį rengia pati institucija, organizuojanti konkursą. Testas buvo sudaromas iš 50 klausimų iš įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių švietimo įstaigos veiklą. Jam atlikti skiriama 1 valanda	<i>Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarka (2001)</i>
Nuo 2011m.			
I etapas: vertina Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau – NMVA)			
6–8 val.	<i>Bendrosios kompetencijos:</i> 1. Asmeninio veiksmingumo kompetencija; 2. Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetencija; 3. Mokėjimo mokytis kompetencija; 4. Vadovavimo žmonėms kompetencija; 5. Bendravimo ir informavimo kompetencija. <i>Vadovavimo sričių kompetencijos:</i> 1. Strateginio švietimo įstaigos valdymo kompetencija; 2. Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencija; 3. Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui kompetencija, 4. Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija; 5. Švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencija.	Interviu; individualios ir grupinės vadovavimo užduotys; vaidmenų ir kiti pokalbiai; testai (švietimo žinių ir supratimo testas, kognityvinis testas)	<i>Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011)</i>
II etapas: vertina Konkursą organizuojanti švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija			
Nenurodyta	Nėra	Pokalbis; iš anksto pateiktų pretendentų vertinamųjų charakteristikų įvertinimas.	<i>Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011)</i>

Nuo 2015m.			
I etapas: vertina Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau – NMVA)			
4	Bendrosios kompetencijos: asmeninio veiksmingumo kompetencija; strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetencija; mokėjimo mokytis kompetencija; Vadovavimo sričių kompetencijos: vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencija	Interviu; individualios ir grupinės vadovavimo užduotys; vaidmenų ir kiti pokalbiai; situacijų analizė; kognityvinis testas.	<i>Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo pakeitimas (2015)</i>
II etapas: vertina Konkurso organizuojanti švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija			
Nenurodyta	Bendrosios kompetencijos: 1. Bendravimo ir informavimo kompetencija; Vadovavimo sričių kompetencijos: 1. Strateginio švietimo įstaigos valdymo kompetencija; 2. Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui kompetencija, 3. Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija; 4. Švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencija.	Pokalbis; iš anksto pateiktų pretendentų kompetencijų įvertinimas (atranka).	<i>Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo pakeitimas (2015)</i>

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis lentelėje minimais šaltiniais

Kita sritis, kurioje buvo vertinamos vadovų kompetencijos – **atestacija**. LR švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakyme Nr. ISAK-1521 „Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai“ teigiama, kad vienas iš atestacijos tikslų– įsivertinti ir įvertinti vadybinę kompetenciją, veiklos rezultatus, suteikti tinkamą kvalifikacinę kategoriją ir numatyti vadybinės veiklos tobulinimo kryptis. Savo kompetencija įrodyti vadovas rengdavo *Kompetencijos aplanką*: pagrįsdavo kompetencijos sudedamąsias dalis jas įrodančiais faktais (dokumentais) bei parodydavo šių veiklos faktų rezultata – pasiektus akivaizdžius mokyklos veiklos rezultatus. Kompetencija buvo vertinama trejopai: „yra“, „iš dalies“, „nėra“. Be **vadybinių kompetencijų** pirmą kartą atestuojantis buvo vertinamos ir **perkeliamosios kompetencijos**.

Mokslininkai, dalyvavę rengiant teisės aktus, reglamentuojančius vadovų vertinimą, bei procedūrų aprašymus (pvz. Cibulskas, 2012) atkreipė dėmesį, kad kai kurios kompetencijos išskirtos mokyklų vadovų skyrimo nuostatose (Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas, 2011) bei mokyklų vadovų atestacijos nuostatose (Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, 2005), galiojusiuose iki 2018 m. pradžios, tarpusavyje derėjo gana stipriai (strateginio švietimo įstaigų valdymo, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo, vadovavimo ugdymui ir mokymuisi ir kt.). Tačiau buvo ir tokių, kurios skyrėsi– atestacijos metu nebuvo įrodoma *asmeninio veiksmingumo kompetencija*. Cibulsko (2012) teigimu, kai kurių kompetencijų pavadinimai skyrėsi, tačiau turinys vienas nuo kito nebuvo stipriai nutolęs pagal prasmę (pvz. strateginio švietimo įstaigos valdymo –

švietimo politikos išmanymo, mokyklos veiklos planavimo – planų įgyvendinimo bei kt.). Galima teigti, kad tiek iš pretendentų, dalyvaujančių atrankoje, tiek iš jau dirbančių vadovų atestacijos metu buvo reikalaujama beveik tų pačių kompetencijų įrodymo.

Atestacijos tvarka susilaukė nemažai kritikos. Ji buvo kritikuojama dėl didelio „popierizmo“, kai vertinama ne praktinė veikla, o pateikti dokumentai, nes apie vadovo veiklos kokybę buvo sprendžiama iš pateikto kompetencijos aplanko. LR švietimo ir mokslo ministras 2018 m. vasario 19 d. įsakymu „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymo Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios“ atšaukė vadovų atestaciją, taip panaikindamas atestacijos ar atitikties vadybinei kvalifikacinei kategorijai kas 5 metus vertinimą.

Švietimo įstatymo pataisose nuo 2018 m. sausio 1 d. numatyti (LR švietimo įstatymo Nr. I-1489 37,43, 47, 48, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 68 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 5¹, 56³ straipsniais įstatymas, 2017) pakeitimai, kad vadovas, vietoj buvusios atestacijos:

- kiekvienais metais teiks švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) bendruomenei ir tarybai svarstyti bei viešai paskelbs savo **metų veiklos vertinimo ataskaitą**.

- Švietimo įstaigos taryba, švietimo įstaigos vadovo metų veiklos ataskaitą įvertinusi nepatenkinamai, kreipsis į savininko teises ir pareigas įgyvendinančią instituciją (dalyvių susirinkimą) ir prašys jos (jo) įvertinti švietimo įstaigos vadovo darbą. Jeigu švietimo įstaigos vadovo metų veiklos ataskaita įvertinama nepatenkinamai dvejus metus iš eilės, savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas) ar jos (jo) įgaliotas asmuo, savivaldybių švietimo įstaigų vadovų atveju – savivaldybės taryba priims sprendimą atleisti švietimo įstaigos vadovą iš pareigų ir nutraukti su juo sudarytą darbo sutartį per 10 darbo dienų nuo švietimo įstaigos vadovo metų veiklos ataskaitos įvertinimo, neišmokant jam išėtinės išmokos.

- Jeigu pasibaigus penkerių metų kadencijai švietimo įstaigos vadovas, kurio visos metų veiklos ataskaitos buvo įvertintos gerai ir labai gerai, atsisakys dalyvauti viešame konkurse tos švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti arba jo nelaimės, esant galimybei, jam turės būti pasiūlytos iki paskyrimo švietimo įstaigos vadovu eitos arba kitos pareigos atitinkamai valstybės ar savivaldybės įsteigto juridinio asmens, savininko teises ir pareigas įgyvendinančios Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos arba savivaldybės tarybos ar savivaldybės vykdomosios institucijos įsteigtoje įstaigoje.

Metinės veiklos vertinimo nuostatuose (Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų..., 2018) nustatyti vertinimo tikslai, uždaviniai, veiklos užduočių nustatymas, vertintojai ir procedūros. Metines užduotis, kurios turi būti įvykdytos, nustato tiesioginis vadovas, t.y. meras (LR vietos

savivaldos įstatymo pakeitimai, 2016). Veiklos vertinimo nuostatų (2018) priedą *Veiklos vertinimo išvados* sudaro:

- Pasiiekti ir planuojami rezultatai (praėjusių metų rezultatai; einamųjų metų užduotys; rizikos faktoriai).
- Pasiiektų rezultatų vykdant užduotis vertinimas ir kompetencijų tobulinimas (pasiiektų rezultatų vertinimas; pasiūlymai, kurios kompetencijos turėtų būti tobulinamos).
- Vertinimo pagrindimas ir siūlymai.

Taigi, naujasis **Metinis veiklos vertinimas** orientuotas į metines užduotis, siektinus rezultatus, rezultatų vertinimo rodiklius (kuriais vadovaujantis vertinama, ar nustatytos užduotys įvykdytos), pasiiektų rezultatų ir jų rodiklių įrodymus. Pasiiektų rezultatų vertinimas susietas su kompetencijų tobulinimu.

Metinės veiklos vertinime numatytos skatinimo ir pagalbos priemonės:

1. Jei švietimo įstaigos vadovo veikla įvertinama „gerai“ ar „labai gerai“, jis gali būti skatinamas teisės aktų nustatyta tvarka.

2. Jei švietimo įstaigos vadovo veikla įvertinama „gerai“ ar „labai gerai“ ne mažiau kaip 3 kartus per kadenciją, jam nereikia įsivertinti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų, jei nusprendžia dar kartą dalyvauti konkurse šioms pareigoms eiti.

3. Jei švietimo įstaigos vadovo pavaduotojo ugdymui veikla įvertinama „gerai“ ar „labai gerai“ 3 metus iš eilės, jam siūloma įsivertinti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, būti įregistruotam švietimo įstaigų vadovų rezerve ir pretenduoti tapti švietimo įstaigos vadovu.

Keičiantis teisės aktams, reglamentuojantiems kvalifikacinius reikalavimus, kito ir **reikalavimai, kuriuos turi atitikti pretendentas**, norėdamas dalyvauti konkurse švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti. Iki 2005 metų reikalavimus būsimiems vadovams nurodė Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų priėmimo į pareigas tvarka. 2005 m. spalio 7 d. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymu „Dėl visų tipų (išskyrus aukštąsias mokyklas) mokyklų vadovų kvalifikacinių reikalavimų aprašo patvirtinimo“ buvo aiškiai nurodyti kvalifikaciniai reikalavimai, kurie įrašomi į mokyklų vadovų pareigybes. Šiuo metu galioja Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas“ su pakeitimais. Kaip kito reikalavimai pretendentams į vadovo pareigybę pavaizduota 2.5 lentelėje.

Kvalifikaciniai reikalavimai pretendentams į švietimo įstaigos vadovo pareigas 2001-2018 m. Lietuvoje

Kvalifikaciniai reikalavimai	2001 m.	2005 m.	2011 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Sutrumpinimai: AI – aukštasis išsilavinimas, AUI – aukštasis universitetinis išsilavinimas; AKI – aukštasis koleginius išsilavinimas; SPVI – spec. vidurinis išsilavinimas; PDS – pedagoginio darbo stažas, VDS – vadybinis darbo stažas AM- aukštesnioji mokykla; PMĮ – profesinio mokymo įstaiga, BLM – bendrojo lavinimo mokykla; PKV– pedagogo kvalifikacija, IUM – ikimokyklinio ugdymo įstaiga; NVŠM – neformaliojo vaikų švietimo mokykla; NSŠM – neformaliojo suaugusiųjų švietimo mokykla; ML – magistro laipsnis; BEKM – bendri Europos kalbų matmenys; PPKV- pedagoginė, psichologinė kvalifikacija; LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė.						
Išsilavinimas, darbo stažas, kvalifikacija	AI; PDS ne mažiau kaip 3 metai.; Į AM ir PMĮ vadovus – ne mažesnis kaip 3 metų pedagoginio ar gamybinio, įstaigos profilį atitinkantis, darbo stažas;	1. BLM tipui priskiriamoje mokykloje – įgijęs AUI ar jam prilygintą išsilavinimą, turintis PKV ir 3 metų PDS; 2. PMĮ tipui priskiriamoje mokykloje – įgijęs AUI ar jam prilygintą išsilavinimą, turintis 3 metų PDS arba mokyklos vykdomų programų profilį atitinkantį darbo stažą; 3. IUM – įgijęs AI, turintis PKV ir 3 metų PDS; 4. NVŠM- įgijęs AI; išklauses ŠMM nustatyta tvarka pedagoginių-psichologinių žinių kursą ir turintis 3 metų PDS; 5. NSŠM priskiriamoje mokytojų kvalifikacijos tobulinimo institucijoje	AUI ar jam prilygintas išsilavinimas, išskyrus: IUM vadovus, kuriems privalu turėti ne žemesnį kaip AKI, NVŠM ir NSŠM vadovus, kuriems privalu turėti ne žemesnį kaip AKI, aukštesnįjį, įgytą iki 2009 metų, ar SPVI, įgytą iki 1995 metų; Atitikti bent vieną iš šių reikalavimų: 1. PKV ir ne mažesnis kaip 3 metų PDS; 2. ML, PKV ir ne mažesnį kaip 2 metų PDS; 3. turėti ne mažesnę kaip 3 metų profesinės veiklos, kuri atitinka VI ar aukštesnį KV lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, 4. PMĮ vadovas turėti	AUI ar jam prilygintas išsilavinimas, išskyrus: IUM vadovus, kuriems privalu turėti ne žemesnį kaip AKI, NVŠM ir NSŠM vadovus, kuriems privalu turėti ne žemesnį kaip AKI, aukštesnįjį, įgytą iki 2009 metų, ar SPVI, įgytą iki 1995 metų; Atitikti bent vieną iš šių reikalavimų: 1. PKV ir ne mažesnis kaip 3 metų PDS; 2. ML, PKV ir ne mažesnį kaip 2 metų PDS; 3. Turėti ne mažesnę kaip 3 metų profesinės veiklos, kuri atitinka VI ar aukštesnį	Turėti AUI ar jam lygiavertį išsilavinimą, išskyrus NVŠM vadovus, kuriems privalu turėti ne žemesnį kaip AKI ar jam lygiavertį išsilavinimą. Atitikti bent vieną iš šių reikalavimų: 1. PKV ir ne mažesnis kaip 3 metų PDS; 2. ML, PKV ir ne mažesnį kaip 2 metų PDS; 3. Turėti ne mažesnę kaip 3 metų profesinės veiklos, kuri atitinka VI ar aukštesnį kvalifikacijų lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patirtį ir švietimo	Turėti AUI ar jam lygiavertį išsilavinimą, išskyrus NVŠM vadovus, kuriems privalu turėti ne žemesnį kaip AKI ar jam lygiavertį išsilavinimą. Atitikti bent vieną iš šių reikalavimų: 1. PKV ir ne mažesnis kaip 3 metų PDS; 2. ML, PKV ir ne mažesnį kaip 2 metų PDS; 3. Turėti ne mažesnę kaip 3 metų profesinės veiklos, kuri atitinka VI ar aukštesnį kvalifikacijų lygį

		– įgijęs AUI ar jam prilygintą išsilavinimą, turintis PKV ir 3 metų PDS arba VDS.	mokyklos vykdomų profesinio mokymo programų sektoriuje 3 metų profesinės veiklos, kuri atitinka V ar aukštesnį kvalifikacijų lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patirtį; 5. NVŠM vadovas ŠMM nustatyta tvarka būti išklauses pedagoginių ir psichologinių žinių kursą, turėti 2 metų PDS arba 2 metų profesinės veiklos, kuri atitinka NVŠM vykdomų programų sritį, patirtį;	kvalifikacijų lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patirtį ir švietimo vadybos kvalifikacinį laipsnį; 4. PMĮ vadovas turėti mokyklos vykdomų profesinio mokymo programų sektoriuje 3 metų profesinės veiklos, kuri atitinka V ar aukštesnį kvalifikacijų lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patirtį; 5 NVŠM vadovas ŠMM nustatyta tvarka būti išklauses pedagoginių ir psichologinių žinių kursą, turėti 2 metų PDS arba 2 metų profesinės veiklos, kuri atitinka NVŠM vykdomų programų sritį, patirtį;	vadybos kvalifikacinį laipsnį; 4. PMĮ vadovas turėti mokyklos vykdomų profesinio mokymo programų sektoriuje 3 metų profesinės veiklos, kuri atitinka V ar aukštesnį kvalifikacijų lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patirtį; 5 NVŠM vadovas ŠMM nustatyta tvarka būti išklauses pedagoginių ir psichologinių žinių kursą, turėti 2 metų PDS arba 2 metų profesinės veiklos, kuri atitinka NVŠM vykdomų programų sritį, patirtį;	pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patirtį ir švietimo vadybos kvalifikacinį laipsnį; 4. PMĮ vadovas turėti mokyklos vykdomų profesinio mokymo programų sektoriuje 3 metų profesinės veiklos, kuri atitinka V ar aukštesnį kvalifikacijų lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patirtį; 5 NVŠM vadovas ŠMM nustatyta tvarka būti išklauses pedagoginių ir psichologinių žinių kursą, turėti 2 metų PDS arba 2 metų profesinės veiklos, kuri atitinka NVŠM vykdomų programų sritį, patirtį;
Kalbos	Lietuvių kalbos mokėjimas pagal LR valstybinės kalbos įstatymo nustatytus	Atitikti valstybinės kalbos mokėjimo kategorijų, patvirtintų LR Vyriausybės 2003	Gerai mokėti lietuvių kalbą, jos mokėjimo lygis turi atitikti Valstybinės kalbos	Gerai mokėti lietuvių kalbą, jos mokėjimo lygis turi atitikti Valstybinės kalbos	Gerai mokėti lietuvių kalbą, jos mokėjimo lygis turi atitikti Valstybinės kalbos	Gerai mokėti lietuvių kalbą, jos mokėjimo lygis turi atitikti

	reikalavimus; Užsienio kalbos mokėjimas–privalumas.	m. gruodžio 24 d. nutarimu Nr. 1688 (Žin., 2003, Nr. <u>123-5618</u>), reikalavimus; Mokėti užsienio kalbą ir dirbti kompiuteriu;	mokėjimo kategorijų, patvirtintų LR Vyriausybės 2003 m. gruodžio 24 d. nutarimu Nr. 1688 (Žin., 2003, Nr. <u>123-5618</u>), reikalavimus; Ne žemesniu kaip B1 kalbos mokėjimo lygiu (pagal BEKM nustatytą ir apibūdintą 6 kalbos mokėjimo lygių sistemą) mokėti bent vieną iš trijų ES darbo kalbų (anglų, prancūzų ar vokiečių); Ne žemesniu kaip B1 kalbos mokėjimo lygiu (pagal BEKM nustatytą ir apibūdintą 6 kalbos mokėjimo lygių sistemą) mokėti bent vieną užsienio kalbą (negalioja nuo 2016 m.)	mokėjimo kategorijų, patvirtintų LR Vyriausybės 2003 m. gruodžio 24 d. nutarimu Nr. 1688 (Žin., 2003, Nr. <u>123-5618</u>), reikalavimus; Ne žemesniu kaip B1 kalbos mokėjimo lygiu (pagal BEKM nustatytą ir apibūdintą 6 kalbos mokėjimo lygių sistemą) mokėti bent vieną iš trijų ES darbo kalbų (anglų, prancūzų ar vokiečių);	mokėjimo kategorijų, patvirtintų LR Vyriausybės 2003 m. gruodžio 24 d. nutarimu Nr. 1688 (Žin., 2003, Nr. <u>123-5618</u>), reikalavimus; Ne žemesniu kaip B1 kalbos mokėjimo lygiu (pagal BEKM nustatytą ir apibūdintą 6 kalbos mokėjimo lygių sistemą) mokėti bent vieną iš trijų ES darbo kalbų (anglų, prancūzų ar vokiečių);	Valstybinės kalbos mokėjimo kategorijų, patvirtintų LR Vyriausybės 2003 m. gruodžio 24 d. nutarimu Nr. 1688 (Žin., 2003, Nr. <u>123-5618</u>), reikalavimus; Ne žemesniu kaip B1 kalbos mokėjimo lygiu (pagal BEKM nustatytą ir apibūdintą 6 kalbos mokėjimo lygių sistemą) mokėti bent vieną iš trijų ES darbo kalbų (anglų, prancūzų ar vokiečių);
Kiti reikalavimai	Žinojimas (išmanymas) apie įstaigos pagrindinės veiklos organizavimą, biudžetinių įstaigų finansavimo tvarką, darbo teisinius santykius, kuriuos reglamentuoja LR įstatymai, Vyriausybės nutarimai, švietimo ir mokslo ministro	Gebėti savarankiškai planuoti, rengti ataskaitas, bendrauti, bendradarbiauti ir teikti konsultacijas, sklandžiai ir argumentuotai dėstyti mintis žodžiu ir raštu; Žinoti švietimo teikėjų veiklą reglamentuojančius LR įstatymus, Vyriausybės nutarimus, LR švietimo	Turėti nustatytas vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas; Turėti ne mažesnę kaip vienerių metų vadovavimo asmenų grupei (grupėms) patirtį. Mokėti naudotis informacinėmis	Turėti nustatytas vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas; Turėti ne mažesnę kaip vienerių metų vadovavimo asmenų grupei (grupėms) patirtį. Mokėti naudotis informacinėmis	Turėti nustatytas vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas; Turėti ne mažesnę kaip vienerių metų vadovavimo asmenų grupei (grupėms) patirtį. Mokėti naudotis informacinėmis	Turėti nustatytas vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas; Turėti ne mažesnę kaip vienerių metų vadovavimo suaugusių asmenų grupei (grupėms) patirtį;

	įsakymai ir kiti teisės aktai. Amžiaus cenzas: ne vyresnis kaip 62 metai ir 6 mėnesiai (negalioja nuo 2002 m.) Atlikta Karo prievolės įstatymu nustatyta pradinė karo prievolė (negalioja nuo 2002 m.) Negali pretenduoti buvę SSRS valstybės saugumo komiteto (NKVD, NKGB, MGB, KGB) kadriniai darbuotojai;	ir mokslo ministro įsakymus bei kitus teisės aktus ir gebėti juos taikyti praktiškai; Gebėti vykdyti Vadovo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.	technologijomis.	technologijomis.	technologijomis	<p>Būti neprikaištingos reputacijos, kaip ji apibrėžta LR švietimo įstatyme.</p> <p>Mokėti naudotis informacinėmis technologijomis</p>
--	---	---	------------------	------------------	-----------------	---

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis šiais dokumentais: Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų..., 2001; Visų tipų (išskyrus aukštąsias mokyklas) mokyklos vadovų..., 2005; Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir..., 2011; Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų..., 2016; Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų..., 2017; Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų..., 2018.

2001 metais pretendentams į švietimo įstaigos vadovus buvo numatyti privalumai, į kuriuos galima būtų atsižvelgti kandidatams surinkus vienodą balų skaičių (vadybinio darbo patirtis; baigtos magistrantūros vadybos studijos; išklaustytos švietimo vadybos kvalifikacijos tobulinimo programos.; aukštasis universitetinis išsilavinimas ir pedagoginė psichologinė kvalifikacija (aukštasis pedagoginis išsilavinimas) pretendentui į ikimokyklinio ugdymo įstaigą, visų tipų bendrojo lavinimo mokyklas; spec. pedagogo kvalifikacija pretendentui į specialiojo ugdymo įstaigas; soc. pedagogo kvalifikacija pretendentui į vaikų globos namus; darbo kompiuteriu pagrindai; raštvedybos įgūdžiai; projektinio darbo patirtis). Vėlesni įsakymai privalumų nebeišskyrė.

Galima apibendrinti, kad šioje lentelėje pristatyti reikalavimai pretendents į vadovo pareigas kito ne itin stipriai, tačiau kaskart buvo atsižvelgiama į valstybės, švietimo politiką. Pagrindinius išvelgiame šiuos:

- **Augo reikalavimai užsienio kalbų kompetencijai.** Jei 2001 metais užsienio kalbos mokėjimas buvo tik privalumas, tai nuo 2005 m., Lietuvai tapus ES nare, buvo svarbu mokėti užsienio kalbą, o nuo 2011 m. kalbos mokėjimas jau apibrėžtas Bendruosiuose Europos kalbų metmenyse nustatyta ir apibūdinta šešių kalbos mokėjimo lygių sistema.
- **Universitetinio laipsnio (6B, 7 lygmenys) aktualizavimas.** Aukštojo universitetinio išsilavinimo buvo reikalaujama tik bendrojo lavinimo mokyklų vadovams. Visai neseniai toks reikalavimas atsirado ir pretendents į ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo pareigas.
- **Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos aktualizavimas.** Turėti konkrečiai nustatytas vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas reikalavimas atsirado 2011 metais.
- **Moralės, etikos, vertybinių nuostatų (asmeninių kompetencijų) aktualizavimas.** Naujausias reikalavimas, įsigaliojęs nuo 2018 m., yra būti nepriekaištingos reputacijos, kaip ji apibrėžta LR švietimo įstatyme.

Per analizuojamą laikotarpį (2001–2018 m.) keitėsi ir pati vadovo **įdarbinimo procedūra**, vėl sugrįžta prie kadencijų. Su viešą konkursą laimėjusiu pretendentu sudaroma terminuota darbo sutartis 5 metų laikotarpiui buvo jau 1999 metais. Prieš tai vadovas privalėdavo atestuotis pagal švietimo ugdymo įstaigos tipą Vadovų atestacijos nuostatuose numatyta tvarka. Jei per 5 vadovo (direktorius, vedėjas) darbo metus nesugebėta įgyti arba patvirtinti jokios kvalifikacinės kategorijos, sprendžiamas klausimas dėl vadovo tinkamumo einamoms pareigoms. LR švietimo ir mokslo ministro 2003 m. liepos 22 d. įsakymu Nr. ISAK-1089 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. įsakymo nr. 1192 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų priėmimo į pareigas tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo kadencijos buvo panaikintos. Kaip žinia, jos vėl įsigaliojo nuo 2018 m. sausio 1 d.

Keičiantis švietimo sistemai, kito ir **atviro konkurso į švietimo įstaigos vadovus konkurso organizavimas**. Iki 2011 m. buvo vykdoma vienpakopė trijų dalių atranka: vertinama pretendentų veiklos programa; pokalbio būdu pretendentų supratimas apie įstaigos, kurios vadovu jis nori būti paskirtas, paskirtį, tikslus, veiklos organizavimo ypatumus; testas, kurį rengdavo pati institucija, organizuojanti konkursą. Testas buvo sudaromas iš 50 klausimų iš įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių švietimo įstaigos veiklą. Jam atlikti skiriama 1 valanda.

Pagal galiojusią Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarką, patvirtintą Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. įsakymu Nr.1192, atrankos komisiją sudarė komisijos pirmininkas

ir keturi nariai. Komisijos narių sudėtis priklausė nuo konkursą organizuojančios įstaigos pobūdžio. Įstaigų, dalyvavusių švietimo įstaigų vadovų vertinime vaidmuo iki 2011 m. atsispindi 2.1 paveiksle.

Švietimo ir mokslo ministerija

- Organizuoja valstybinės įstaigos vadovo pareigoms eiti konkursą, jam pirmininkauja;
- Dalyvauja apskrities viršininko organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje;
- Dalyvauja savivaldybės organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje.

Apskrities viršininko administracija

- Organizuoja apskrities viršininko organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkursą, jam pirmininkauja;
- Dalyvauja savivaldybės organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje;
- Dalyvauja ŠMM organizuojamo Valstybinės įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje.

Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija

- Organizuoja savivaldybės organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkursą, jam pirmininkauja;
- Dalyvauja ŠMM organizuojamo Valstybinės įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje;
- Dalyvauja apskrities viršininko organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje.

Savivaldybės švietimo skyrius

- Dalyvauja ŠMM organizuojamo Valstybinės įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje;
- Dalyvauja apskrities viršininko organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje;
- Dalyvauja savivaldybės organizuojamo Valstybinės įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje.

Mokyklos taryba

- Dalyvauja ŠMM organizuojamo Valstybinės įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje;
- Dalyvauja apskrities viršininko organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje;
- Dalyvauja savivaldybės organizuojamo Valstybinės įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje.

2.1 pav. Konkurso į švietimo įstaigų vadovus organizavimas iki 2011 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarka, 2001

Pagal nuo 2011 metų liepos mėnesio 1 d. įsigaliojusį Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194, daugiau dėmesio skirta mokyklos savivaldai – daugiau mokyklos bendruomenės narių įtraukta į konkurso atrankos komisiją. Konkursui vykdyti sudaroma 3–8 narių komisija (žr. 2.2 pav.)

Švietimo ir mokslo ministerija

- Organizuoja valstybinės įstaigos vadovo pareigoms eiti konkursą;
- Dalyvauja savivaldybės organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje iki 2015 m. 1 atstovas, nuo 2015 2 atstovai).

Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra

- iki konkurso atlieka pretendentų į vadovo pareigas atranką;
- dalyvauja savivaldybės organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurse (iki 2015 m.).

Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija

- Organizuoja savivaldybės organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkursą, jam pirmininkauja (du asmenys, turintys vadovavimo patirties (iš kurių vienas yra švietimo padalinio, kuriojančio mokyklą, vadovas ar specialistas)

Mokyklos taryba

- Dalyvauja savivaldybės organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje (vienas mokytojas). Du tėvai ir mokinys, ne jaunesnis 16 m. komisijoje dalyvavo iki 2015 m.

Atitinkamo švietimo įstaigos tipo ar vadovų asociacija (nuo 2015 m.)

- Dalyvauja savivaldybės organizuojamo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijoje.

2.2 pav. Konkurso į švietimo įstaigų vadovus organizavimas 2011-2018 metais

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašu, 2011; Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimu, 2015

Švietimo įstatymo (2017) pakeitimai įtakojo švietimo ir mokslo ministro 2018 m. vasario 1 d. įsakymą V-90 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1193 „Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. Jame į priėmimo komisiją įtraukiami socialiniai partneriai (anksčiau tai galiojo tik profesinėms mokykloms), vėl grąžinami trys mokyklos bendruomenės atstovai – tėvai, mokytojai, mokiniai iki 16 m. (žr. 2.3 pav.).

Švietimo ir mokslo ministerija
•Dalyvauja konkurso vadovo pareigoms eiti komisijoje (vienas atstovas)
Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra
•Iki konkurso atlieka pretendentų į švietimo įstaigos vadovo pareigas kompetencijų vertinimą
Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija
•Skelbia ir vykdo konkursą vadovo pareigoms eiti (1 atstovas)
Atitinkamo švietimo įstaigos tipo ar vadovų asociacija
•Dalyvauja konkurso vadovo pareigoms eiti komisijoje (vienas atstovas)
Mokyklos bendruomenė
•Dalyvauja konkurso vadovo pareigoms eiti komisijoje (po vieną atstovą siūlo tėvai, pedagogai ir mokiniai iki 16 m.).
Socialiniai partneriai
•Dalyvauja konkurso vadovo pareigoms eiti komisijoje (vienas atstovas)

2.3 pav. Institucijos, dalyvaujančios ugdymo įstaigų vadovų vertinime nuo 2018 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimu, 2018

2.6 lentelė

Konkurso į švietimo įstaigos vadovus konkurso organizavimo kaita 2001–2018 m.

2001 m.	2011 m.	2015 m.	2016 m.	2018 m.
Komisijos narių skaičius				
5	3–8	4–6		7
Reikalavimai komisijai				
Komisijos nariais negali būti asmenys, kuriuos su pretendentu sieja artimi giminystės ar svainystės ryšiai.	Aukštasis išsilavinimas (išskyrus tėvus (globėjus, rūpintojus) ir mokinius) ir būti nepriekaištingos reputacijos (nepiktinaudžiauti alkoholiu, nevartoti narkotinių, psichotropinių ar toksinių medžiagų, nebūti įsiteisėjusių teismo nuosprendžiu pripažinti padarę tyčinę nusikalstamą veiką, atleisti iš darbo arba iš valstybės tarnybos už profesinės ar tarnybinės veiklos pažeidimus, jei po šio atleidimo nėra praėję penkeri metai). Negali būti asmuo, kurį su pretendentu sieja artimi giminystės, svainystės, partnerystės ryšiai arba jei kuris nors iš pretendentų yra tiesiogiai jam pavaldus ar (ir) kontroliuojamas arba komisijos narys yra tiesiogiai pavaldus ar (ir) kontroliuojamas pretendento.	Aukštasis išsilavinimas (išskyrus tėvus (globėjus, rūpintojus) ir mokinius) ir būti nepriekaištingos reputacijos kaip apibrėžta LR švietimo įstatyme. Negali būti asmuo, kurį su pretendentu sieja artimi giminystės, svainystės, partnerystės ryšiai arba jei kuris nors iš pretendentų yra tiesiogiai jam pavaldus ar (ir) kontroliuojamas pretendento. Negali būti valstybės politikai ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.		
Konkurso skelbimas				
Atsilaisvinus įstaigos vadovo darbo vietai konkursas skelbiamas ne	Per 30 dienų laikotarpį nuo dienos, kai pareigybė įsteigiama, tampa laisva arba jei iš anksto žinoma (yra teisinis pagrindas), kad pareigybė bus laisva ir kai konkurso organizatorius suderina atrankos datą su NMVA (atrankos data	Per 45 dienų laikotarpį nuo dienos, kai švietimo įstaigos vadovo pareigybė įsteigiama, tampa	Likus ne mažiau kaip 6 mėnesiams iki švietimo įstaigos vadovo kadencijos pabaigos arba nedelsiant, kai pareigybė įsteigiama, tampa laisva	

vėliau kaip per mėnesį.	turi būti ne vėliau kaip po 60 dienų po konkurso paskelbimo datos).	laisva arba iš anksto žinoma (yra teisinis pagrindas), kad ji bus laisva, ir kai konkurso organizatorius suderina atrankos datą su NMVA (atrankos data turi būti ne vėliau kaip po 60 dienų nuo konkurso paskelbimo datos).	arba jei iš anksto žinoma (yra teisinis pagrindas), kad pareigybė bus laisva.
Dokumentų pateikimas			
Tiesiogiai	Tiesiogiai, elektroniniu paštu arba registruotu laišku ne vėliau kaip prieš 6 darbo dienas iki atrankos dienos	Tiesiogiai, elektroniniu paštu arba registruotu laišku ne vėliau kaip prieš 9 darbo dienas iki atrankos dienos.	

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Valstybinių ir savivaldybių..., 2001; Konkurso valstybinių ir savivaldybių..., 2011, 2015, 2016, 2018

Apibendrinant lentelę galima teigti, kad minimu laikotarpiu kito komisijos, vykdančios konkursą į švietimo įstaigos vadovo pareigas narių skaičius, išaugo reikalavimai komisijos nariams, prailgintas konkurso skelbimo laikas nuo 1 mėn. iki 6 mėnesių, pratęstas dokumentų pristatymo terminas. Nuo 2018 m. dar nepaskelbus konkurso, pretendentas gali kreiptis į NMVA ir tapti švietimo įstaigų vadovo rezervo nariu. Jam pranešama apie laisvas darbo vietas. Nelaimėjęs konkurso pretendentas taip pat įtraukiamas į potencialių vadovų rezervą ir gauna informaciją apie organizuojamus konkursu, jei pageidauja.

Nauja vadovų tvarkos skyrimo ir vertinimo sistema pateikiama 3 ir 4 prieduose (SMM, 2018).

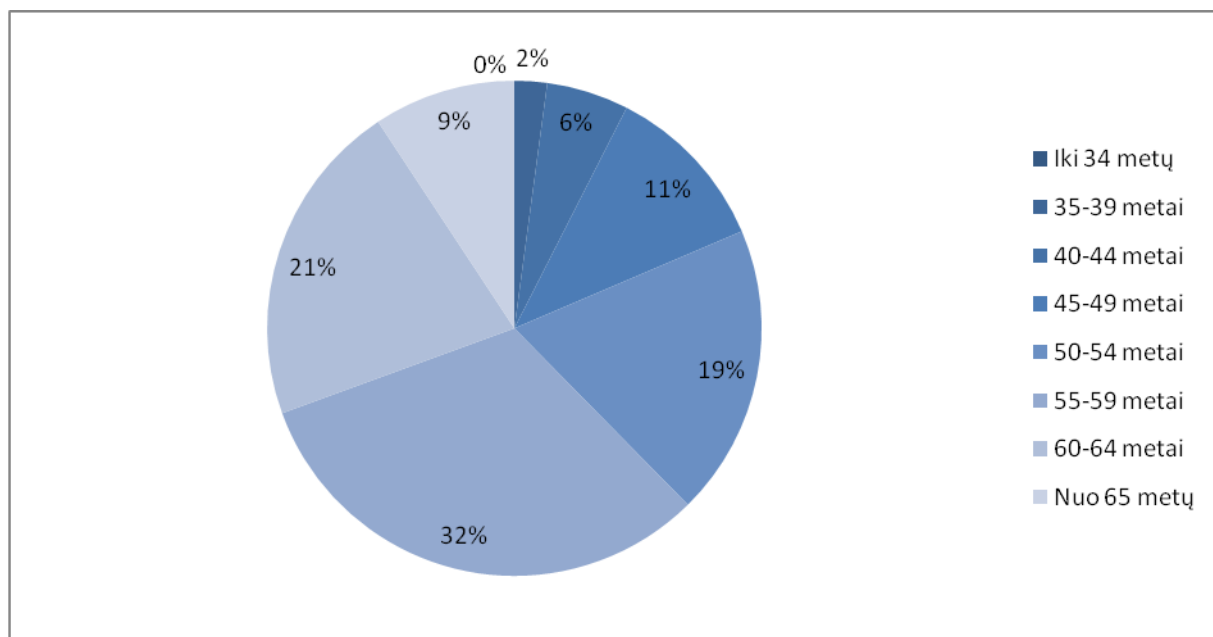
Pagrindiniai pokyčiai, įvykę per keliolika metų – pradėtas nepriklausomas pretendentų vertinimas NMVA, konkursų organizatorių rengtą testą pakeitė kompetencijų patikrinimas, tapo aiškesni konkurso etapai ir procedūros. Kito konkurso į švietimo įstaigų vadovų pareigas organizavimas institucijų atsakomybės atžvilgiu. Jei anksčiau pakako valstybės tarnautojų dalyvavimo vertinimo komisijoje, tai palaipsniui didesnis pasitikėjimas išreiškiamas mokyklos savivaldoms, bendruomenei, socialiniams partneriams, švietimo asociacijoms. Viešo konkurso švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti konkurso komisijos nariu gali būti tik nepriekaištingos reputacijos asmuo. Numatytas mokyklų vadovų rezervas – potenciali vadovų duomenų bazė bei pagalbos vadovams sistema. Švietimo įstaigos vadovo atestacija pakeista Metinės veiklos vertinimo ataskaita. Taip pat komisijos nariais nebegali būti valstybės politikai ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai. Taip siekiama atsiriboti nuo politinių jėgų, konkursus padaryti skaidresniais.

2.2.3. Veiksniai, įtakoiantys švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemą

Viešajam sektoriui didelę įtaką daro politiniai, teisiniai, socialiniai, ekonominiai veiksniai mūsų šalyje. Demografinė situacija, vertybių, gyvenamos ir kiti pokyčiai tiesiogiai veikia žmogiškuosius išteklius organizacijose. Tokie rodikliai kaip darbingo amžiaus žmonių mažėjimas, emigracija, žemi atlyginimai paliečia ir švietimo įstaigų darbuotojus bei vadovus.

Socialiniai veiksniai. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis (Lietuvos statistikos departamentas, 2017) Lietuvos demografinė situacija ir toliau blogėja. Nuo 2017 m. pradžios iki liepos mėnesio nuolatinių gyventojų skaičius sumažėjo beveik 1% arba daugiau nei 26 tūkst. ir siekė 2,82 mln. Palyginimui 2016 m. pirmoje pusėje bendras gyventojų skaičius Lietuvoje sumažėjo 18,2 tūkst. (0,6 proc.). Gyventojų skaičiaus mažėjimo kontekste ir toliau ryškiai matosi darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus mažėjimas, pvz., 2013 – 2016 m. 52 proc. (arba 43,6 tūkst.) bendro gyventojų skaičiaus mažėjimo sudarė būtent darbingo amžiaus gyventojai.

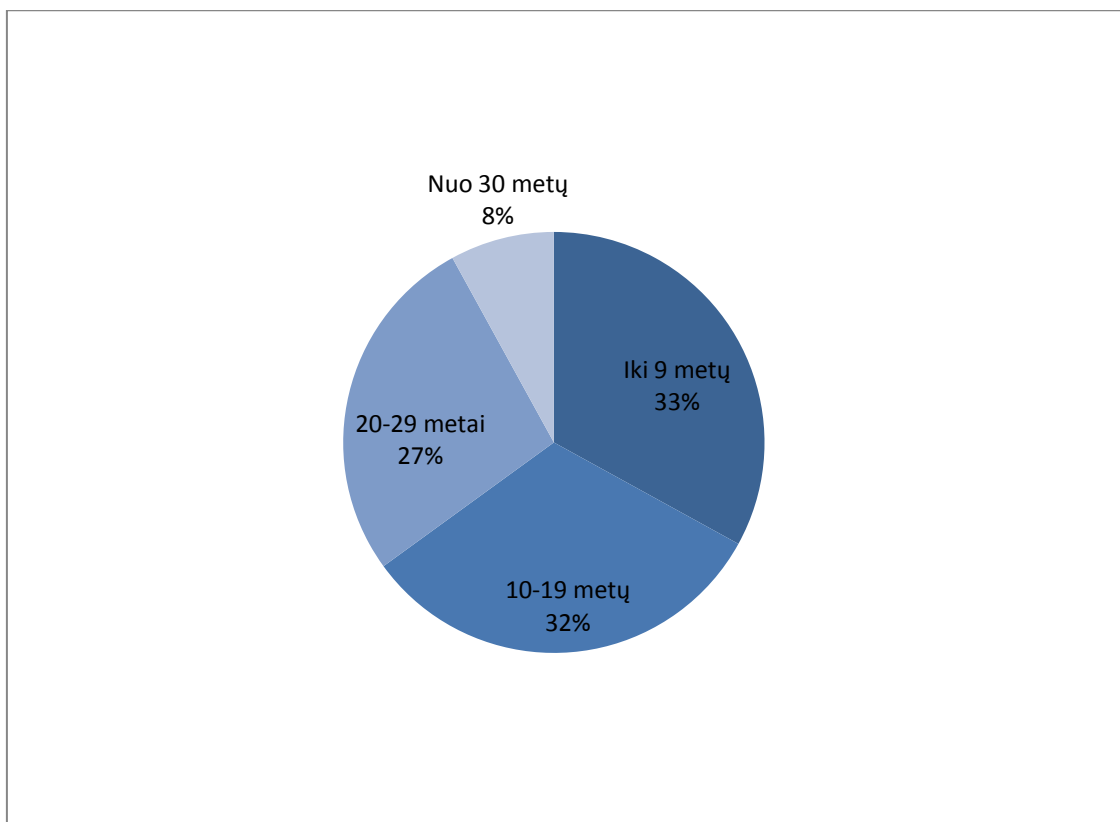
Pastarąjį dešimtmetį pedagogų darbo rinkos ypatumus lemia dėl demografinių, socialinių ekonominių veiksnių sparčiai mažėjantis mokinių skaičius, taip pat – šalies mokyklose dirbančių mokytojų, vadovų „senėjimas“. Regioninės Švietimo Valdymo Informacinės sistemos (RSVIS, 2017) duomenimis mokyklų vadovų skaičius siekia 892. Daugiausiai vadovauja direktoriai 40-59 metų **amžiaus** (67 proc.). Vadovų nuo 60 metų švietimo įstaigose yra 273 (30 proc.). Ir tik maža dalis yra vadovų iki 39 metų (3 proc.) (žr. 2.4 pav.).



2.4 pav. Švietimo įstaigų vadovų amžius

Šaltinis: parengta darbo autorės, pagal Regioninės švietimo valdymo informacinės sistemos duomenis, 2017

Kadangi mokyklų vadovų kaita šalyje yra maža, trečdaliui (35 proc.) mokyklų direktoriai vadovauja daugiau nei 20 metų. 2015 m. Lietuvoje organizuotas tarptautinis matematikos ir gamtos mokslų gebėjimų tyrimas (TIMMS) parodė, kad šalies mokyklų vadovų patirtis yra viena didžiausių: Lietuvos vidurkis – 15 metų, o tarptautinis – 9 metai (Lietuva užima 1–2 vietas iš 49 pasaulio šalių (Valstybės kontrolės auditas, 2017). ITC duomenimis bendrojo ugdymo mokyklų **vadovų stažas** iki 9 metų sudaro 33 proc., nuo 10 iki 19 metų–32 proc., nuo 20 iki 29 metų- 27 proc., virš 30 metų-8 procentai (2.5 pav.).

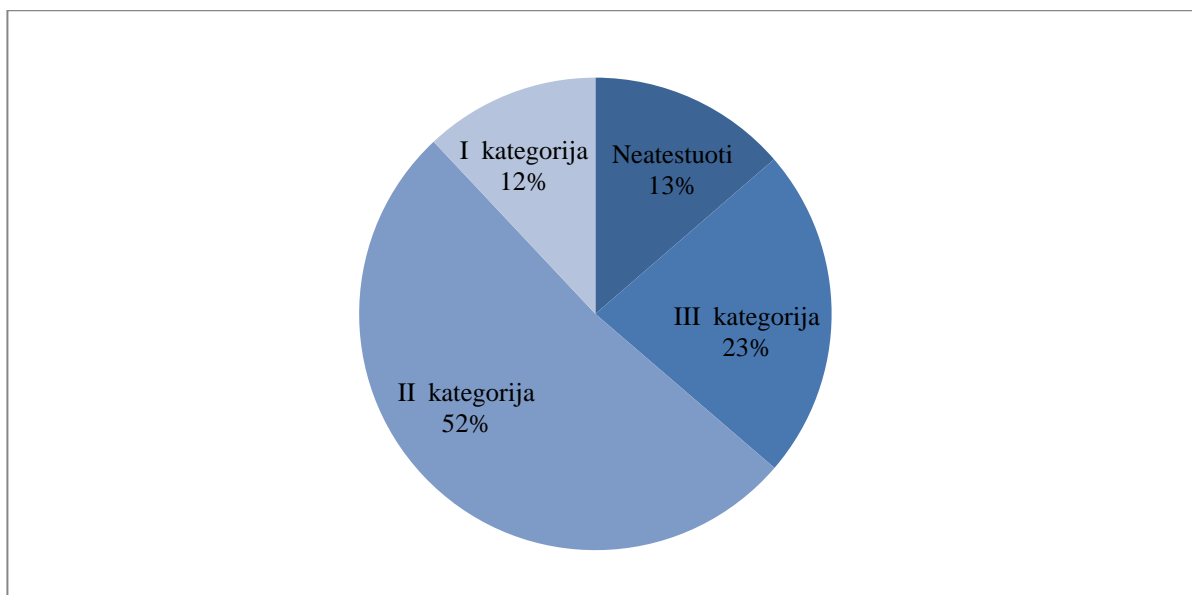


2.5 pav. Švietimo įstaigų vadovų stažas

Šaltinis: parengta darbo autorės, pagal Regioninės švietimo valdymo informacinės sistemos duomenis, 2017

Apibendrinant pateiktas diagramas galima teigti, kad vadovų amžiaus vidurkis šiuo metu Lietuvoje yra apie 50 metų. Vidutinis vadybinio darbo stažas apie 15 metų ir daugiau.

Nors mokyklų vadovų darbo stažas didelis, tačiau vadovų turinčių aukščiausią, I vadybinę kategoriją, nėra daug (žr. 2.6 pav.). Valstybės kontrolės auditas (2017) pastebi, kad 16 proc. mokyklų vadovų vadovauja per 15 metų, tačiau jų vadybinė kategorija nepakilo ir liko žemiausia (III ar neatestuoti). Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad anaip tol ne visi mokyklų vadovai siekia asmeninio tobulėjimo ir mokyklos pažangos.



2.6 pav. Švietimo įstaigų vadovų vadybinės kategorijos

Šaltinis: parengta darbo autorės, pagal Regioninės švietimo valdymo informacinės sistemos duomenis, 2017

Apibendrinami situacijos analizę pagal pateiktus statistinius duomenis, galime teigti, kad švietimo vadovų kompetencijų vertinimui įtakos turi ir turės:

1. Mokytojų „senėjimas“ ir su juo susijęs jaunų pedagogų, pasirengusių užimti vadovų pozicijas ir turinčių reikalingas vadybines kompetencijas, trūkumas.
2. Nenumatytos didelės patirties turinčių švietimo vadovų karjeros galimybės.

Ekonominiai veiksniai. Švietimo įstaigų vadovų darbo apmokėjimo tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo 2017 m. sausio 17 d. įstatymas Nr. XIII-198. Švietimo įstaigos vadovo darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės, darbo stažo ir pareiginės algos bazinio dydžio koeficiento, kurį nustato darbdavys (savivaldybė). Lietuvoje vadovų atlyginimai mažai skiriasi nuo mokytojų atlyginimų, tai nėra adekvatu lyginant su atsakomybės laipsniu ir darbų krūviu.

Palyginimui pateikiami Lietuvos mokyklų vadovų ir mokytojų atlyginimai 2015–2016 m. (žr. 2.7 lentelę).

2.7 lentelė

Mokyklų vadovų ir mokytojų atlyginimai 2015–2016 m.

Ugdymo pakopa	Metinis mokyklų vadovo darbo užmokestis		Metinis mokytojo darbo užmokestis	
	Min	Max	Min	Max
Ikmokyklinis ugdymas	7796	17125	5517	9649
Pradinis ugdymas	9798	18488	4580	6986
Pagrindinis ugdymas	9798	18488	4580	6986
Vidurinis ugdymas	9798	18488	4580	6986

Šaltinis: Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2015/16, 2016

2016 m. atliktas tyrimas (Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2015/16, 2016) atskleidė, kad Lietuvoje kartu su septyniomis šalimis (Bulgarija, Čekija, Airija, Latvija, Lenkija, Rumunija ir Slovakija) vadovo atlyginimas tiek pradinėje, tiek vidurinėje švietimo grandyje yra mažesnis už BVP vienam gyventojui. Geresnė situacija aukštesniame 3 lygyje (pagal Tarptautinį standartizuotą švietimo klasifikatorių ISCED), t.y. viduriniame ugdyme. Čia gaunamos didesnės sumos nei BVP vienam gyventojui.

Vadovų *skatinimas* numatytas LR valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatyme 2017 m. sausio 17 d. Nr. XIII-198, kur numatoma ne tik pareiginės algos pastovioji dalis (8 str.), bet ir kintamoji dalis, kuri atsižvelgiant į praėjusių metų veiklos vertinimą bus nustatoma vieneriems metams ir galės siekti iki 50 procentų pareiginės algos pastoviosios dalies (9 str.). Taip vadovas bus suinteresuotas dirbti kokybiškai, didinti veiklos efektyvumą, siekti rezultatų. Vadovams, keliantiems savo kvalifikaciją taip pat numatyti atlyginimai gali būti didinami:

- 0,275 bazinio dydžio – įstaigų vadovams, įgijusiems mokslo laipsnį arba pedagoginį (mokslo) vardą;
- 0,138 bazinio dydžio – įstaigų vadovams, kuriems nesuteikta vadybinė kvalifikacinė kategorija, tačiau jie yra įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį.

Apibendrinant ekonominius veiksnius, akivaizdu, kad LR kvalifikuotiems pedagogams trūksta finansinių paskatų užimti mokyklos direktoriaus pareigas ir prisiimti dideles atsakomybes.

Vadybiniai veiksniai. Analizuodami pastarųjų metų LR patirtis mokyklų vadovų vertinimą matome, kad esama ir kitų veiksnių, kurie turi įtakos vadovų kompetencijų vertinimo pokyčiams. Jie susiję Gero valdymo koncepcijos (skaidrumas, orientacija į veiklos kokybę, rezultatą ir kt.) diegimu viešajame sektoriuje, su moralios lyderystės švietime aktyvinimu ir kt.

Terminuotos sutartys su švietimo įstaigų vadovais taikomos daugelyje užsienio šalių, pirmaujančių pagal vaikų pažangumą. Ekspertai vadovų kaitą viešajame sektoriuje laiko teigiamu veiksniu, leidžiančiu **mažinti korupcijos** pasireiškimą tikimybę. Prezidentės siūlymas įvesti rotacijas kas penkerius metus susilaukė LR Seimo pasipriešinimo, tačiau pasiektas susitarimas, kad vadovas kas penkis metus galės dalyvauti ne tik kitos ugdymo įstaigos konkurse, bet ir savo prieš tai vadovautoje mokykloje.

Nuo 2018 m. įsigaliojus *Švietimo įstatymo* pataisoms valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo penkerių metų kadencijai pasibaigus, jis iš pareigų bus atleidžiamas, išskyrus atvejus, kai jis laimi viešą konkursą švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti ir skiriamas į švietimo įstaigos vadovo pareigas naujai kadencijai. Valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovas, baigęs penkerių metų kadenciją, turės teisę dalyvauti tos pačios švietimo įstaigos viešame konkurse vadovo pareigoms eiti. Jeigu

pasibaigus penkerių metų kadencijai švietimo įstaigos vadovas, kurio visos metų veiklos ataskaitos buvo įvertintos gerai ir labai gerai, atsisakys dalyvauti viešame konkurse tos švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti arba jo nelaimės, esant galimybei, jam turės būti pasiūlytos iki paskyrimo švietimo įstaigos vadovu eitos arba kitos pareigos atitinkamai valstybės ar savivaldybės įsteigto juridinio asmens, savininko teises ir pareigas įgyvendinančios Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos arba savivaldybės tarybos ar savivaldybės vykdomosios institucijos įsteigtoje įstaigoje (Švietimo įstatymo pakeitimai, 2017).

Viena iš dažnai įvardijamų priežasčių, kodėl nėra vadovų atsinaujinimo, **per sunkus pretendentų kompetencijų vertinimas** Nacionalinėje mokyklų vertinimo agentūroje. Nuo 2015 m. liepos 30 d. iki 2016 m. gruodžio 31 d. NMVA atlikti 608 asmenų, siekiančių eiti švietimo įstaigų vadovų pareigas (toliau – pretendentas), kompetencijų vertinimai. Iš jų 212 pretendentų (35 %) atitiko pakankamo lygio reikalavimus ir 396 pretendentai (65 %) neatitiko pakankamo lygio reikalavimų. Žemiau pateikiami Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros duomenys (NMVA, 2017).

Pateikiamas pretendentų vertinimo rezultatų pasiskirstymą pagal darbo patirtį, turimą vadovų kvalifikacinę kategoriją, lytį ir amžiaus grupes (žr. 2.8–2.11 lenteles).

2.8 lentelė

Pretendentų vertinimo rezultatai pagal darbo patirtį

Patirtis	Vertinta	Pakankamas lygis	Pakankamas lygis %
Tik pedagoginė	234	44	19
Ne švietimo įstaigos vadovo	41	9	22
Švietimo įstaigos vadovo pavaduotojo	265	123	46
Švietimo įstaigos vadovo	68	36	53

Šaltinis: NMVA, 2017

Akivaizdu, kad pretendentų, daugiau atitikusių pakankamumo lygį buvo tarp vadybinės patirties švietimo įstaigoje turinčių asmenų (vadovas, jo pavaduotojas) – 47 proc. Tik pedagoginę patirtį pretendentų nors ir buvo panašus skaičius kaip ir švietimo įstaigos pavaduotojų (234 ir 265), bet pastarųjų atitiktis buvo daugiau nei 2 kartus didesnė.

Pretendentų vertinimo rezultatai pagal turimą vadovų kvalifikacinę kategoriją

Vadovų kvalifikacinė kategorija	Vertinta	Pakankamas lygis	Pakankamas lygis %
Be kategorijos	396	98	25
Trečioji kvalifikacinė kategorija	76	32	42
Antroji kvalifikacinė kategorija	124	73	59
Pirmoji kvalifikacinė kategorija	12	9	75

Šaltinis: NMVA, 2017

Galima teigti, kad į vadovus pretenduoja nemažai (beveik dvigubai daugiau) pedagogų, neturinčių vadybinės kategorijos. Tik ketvirtadalis pretendentų atitinka pakankamą lygį. Galima pastebėti, kad kuo aukštesnę vadybinę kvalifikaciją pretendentas turi, tuo geresni vertinimo rezultatai. Čia rezultatai siekia 53 proc. pasiekusiųjų pakankamą lygį. Pateikti duomenys rodo, kad norinčiųjų skaičius nėra mažas, o tai liudija nemenką aukštesnės karjeros siekiamybę ir motyvaciją.

2.10 lentelė

Pretendentų vertinimo rezultatai pagal lytį

Lytis	Vertinta	Pakankamas lygis	Pakankamas lygis %
Vyrai	129	44	34
Moterys	479	168	35

Šaltinis: NMVA, 2017

2.11 lentelė

Pretendentų vertinimo rezultatai pagal amžiaus grupes

Amžiaus grupė	Vertinta	Pakankamas lygis	Pakankamas lygis %
iki 29 m.	23	7	30
30-39 m.	144	40	28
40-49 m.	256	94	37
nuo 50 m.	185	71	38

Šaltinis: NMVA, 2017

2.10 ir 2.11 lentelių rodikliai tik patvirtina anksčiau išsakytas išvagas. Lietuva turi didelį potencialą būsimų vadovų tarp 40, 50 m. ir daugiau metų asmenų. Tarp jaunimo tokių reta, nes magistro laipsnis paprastai įgyjamas ne anksčiau kaip iki 24-25 metų, po to pedagoginis darbas, ne mažiau kaip 3 metai. Valstybei reikėtų investuoti į 30-40 metų amžiaus pedagogus, kad augtų jų

kompetencija ir motyvacija užimti vadovų pareigas. Žinant, kad mokyklose nėra daug dirbančių vyrų pedagogų, panašus procentas atitinkančių reikalavimus (34 ir 35 proc.) yra pozityvus reiškiny. Kitas momentas, kad pretendentų dauguma neatitinka reikalavimus.

Apžvelgiant situaciją galima teigti, kad pastebimas vadovų, su dideliu darbo stažu ir amžiumi didėjimas, tuo tarpu asmenims, pretenduojantiems tapti ugdymo įstaigų vadovais kartelė gana aukšta, kurią įveikia tik 46 proc. asmenų. Geriau sekasi vertinamiesiems, kuriems daugiau kaip 40 metų, jau turintiems pirmą arba antrą vadybinę kategoriją, turintiems dirbusiems vadybinio darbo patirties mokykloje. Lytis įtakos neturi.

Pateikta informacija neparodo tikrosios situacijos įsidarbinimo atžvilgiu, nes kaip žinoma, dėl darbo vietos konkurse dažnai varžosi ne vienas, o keli pretendentai. Statistinių duomenų apie laimėjusius konkursą į švietimo įstaigos vadovo pareigas savivaldybėse nėra.

Hargreaves, Fink (2006) teigimu, kvalifikuotų mokyklų vadovų trūkumą gali nulemti tiek išoriniai veiksniai (greita demografinė vadovų kaita; ankstyvas daugelio vadovų pasitraukimas į pensiją, kurį pagreitina ilgalaikės standartizuotos reformos; augantys reikalavimai pasiekti greitą pažangą prastose mokyklose; nepakankamas kiekis kompetentingų ir pasiruošusių vadovus keisti žmonių), tiek vidiniai veiksniai (palyginti neaukšti atlyginimai, dideli darbo krūviai, menkos karjeros perspektyvos).

Apibendrinant galima teigti, kad teisinė bazė įgyvendinant švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemą yra pakankama. Kita vertus, dažnai keičiami įstatymai, nutarimai nesuteikia vadovams užtikrintumo. Didelis darbo krūvis ir veiklos intensyvumas, nuolat didėjanti atsakomybė ir atsiskaitomybė, sudėtingos darbo sąlygos, nepakankamas įvertinimas už atliktą darbą nedaro vadovų pareigybės prestižine. Dažnam neįveikiama kompetencijų vertinimo NMVA kartelė, neigiamas požiūris į politinį protegavimą, direktorių amžiaus senėjimas ir kandidatų į vadovų pareigas trūkumas, verčia pergaltoti mokyklų vadovų vertinimo politiką bei priimti sprendimus dėl mokyklų vadovų mokymo/si, rengimo ir tobulinimosi, t.y. kompetencijų įgijimo, jų tobulinimo, bei vertinimo sistemos gerinimo, potencialių vadovų pritraukimo, vertinimo atsižvelgiant į regionų specifiką ir pan.

2.2.4. Švietimo įstaigų vadovų teisinio reglamentavimo problematika

Švietimo įstaigų vadovų vertinimo problematika Lietuvoje aptariama jau seniai. Šiuo klausimu diskutuoja ne tik mokslininkai, bet ir aukščiausios šalies vadovai, politikai, tėvai, mokiniai. Socialinėje erdvėje apstu pasisakymų šia tema. Problemų kėlimą dažniausiai įtakoja nauji įsakymai, įstatymai, nutarimai ar jų pakeitimai. Viešojoje erdvėje keliamos ne tik problemos, bet ir teikiami

siūlymai situacijai gerinti. Pasak Bitino ir kt. (2008), dokumentų (tekstų) analizė padeda nustatyti vertybes, interesus, pozicijas, politinę arba organizacinę atmosferą, viešąsias nuostatas; leidžia pastebėti pokyčius, kurie įvyko laikui bėgant.

2011–2015 m.: keltos problemos ir jų įgyvendinimas. Iki 2011 m. vykstančiai vadovų atrankai, pasak tuometinio Lietuvos tėvų forumo pirmininko A. Murausko (Vakarų ekspresas, 2013), *vykdavo tik formalus konkursas, kur dažnai laimėtojas būdavo žinomas jau iš anksto. Komisiją sudarydavo po du atstovus iš ŠMM ir savivaldybės ir vienas iš mokyklos – mokyklos tarybos pirmininkas, kuris dažniausiai būdavo vienas iš mokyklos mokytojų. Ankstesnėje tvarkoje nebuvo dvipakopio atrankos metodo, leidžiančio objektyviai įvertinti bei palyginti kandidato kompetencijas pagal visiems kandidatams bendrus principus. Todėl šiandien mokykloms kartais vadovauja vadovai, organizuojantys mokyklos veiklą tik formaliai bei nesugebantys suburti mokyklos bendruomenės.*

Įsigaliojus *Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašui* (2011), kai konkursą sudarė du etapai: pretendentų kompetencijų vertinimas nepriklausomų ekspertų ir konkursas savivaldybėje, nepasitenkinančių tapo mažiau. Mokyklų bendruomenės itin džiaugėsi, kad jų galimybė dalyvauti konkurse ir jį įtakoti pasikeitė ženkliai: *konkurso rinkimuose 40 proc. balsų turi mokyklos bendruomenė (mokytojai, mokiniai bei jų tėvai), 40 proc. steigėjas (dažniausiai savivaldybė), ir po 10 proc. ŠMM bei kompetencijų patikrinimo įstaigos atstovas* (Vakarų ekspresas, 2013).

Situacija ėmė keistis, kai buvo numatyta keisti priimtą tvarką. 2015 m. buvo atšauktas tėvų ir mokinių dalyvavimas konkurse. Lietuvos tėvų forumas, Lietuvos mokinių parlamentas, Lietuvos moksleivių sąjunga dar prieš priimant įstatymo pakeitimus, išsakė susirūpinimą, kad *tėvai ir taip per daug nutolę nuo mokyklos gyvenimo, pasigendama jų atsakomybės. Tėvų išbraukimas iš konkurso komisijos tik dar labiau juos atitolintų ir sumažintų jų atsakomybę dėl mokykloje teikiamų paslaugų* (Vakarų ekspresas, 2013).

Seimo Švietimo, mokslo ir kultūros komiteto 2015 vasario 25 d. posėdyje dalyvavęs Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento direktorius A. Aldauskas išsakė tokias problemas kaip *per silpnas savivaldos vaidmuo, ilgai užtrunkantis vertinimas, neužtikrinama vertinimo kokybė, nenustatyta sąsaja tarp kompetencijų vertinimo ir atestacijos*. Komiteto pirmininkė A. Pitrenienė pasiūlė *Konkurso švietimo įstaigų vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašą papildyti apeliacijų teikimo ir nagrinėjimo tvarką reglamentuojančiomis nuostatomis, reglamentuoti ir atrankos dokumentų saugojimo tvarką*.

Žinių ir ekonomikos forume (toliau-ŽEF) (2015) buvo numatytas ŽEF švietimo srities veiklos planas, kurio viena iš dalių buvo prisidėti kuriant skaidrią mokyklų vadovų atrankos ir atestacijos

tvarką, paremtą realiais rezultatais – mokyklos pažangos įvertinimu, mokinių pasiekimais. ŽEF tarybos posėdyje tikslas iškeltas spręsti tokioms problemoms:

1. Vadovų atranka. *Vadovų atrankoje numatyta komisijos sudarymo tvarka nenumato jokių socialinių partnerių privalomo dalyvavimo – verslo, tėvų, mokinių. Pretendentų kvalifikacinių reikalavimų vertinimas taip pat kelia abejonių (nors daug kandidatų nepraeina šio barjero), pavyzdžiui atranką vykdančio personalo vienas iš reikalavimų – bent 1 metų personalo atrankos patirtis.*

2. Vadovų atestacija. *Atestacija yra formali, popierinė, tik iš dalies susieta su mokyklos rezultatais ir mokinių pasiekimais. Atestacijos komisijoje nedalyvauja socialiniai partneriai – verslas, tėvai, mokiniai.*

3. Pagalbinės veiklos – kompetencijos kėlimas, autoritetas, gerųjų praktikų sklaida. *Mokyklų vadovų ir pedagogų kompetencijos kėlimas šiandien dažnai vyksta fiktyviai – einama į seminarus tam, kad būtų gautas popierius, bet realios naudos tai neatneša. Nors Lietuvoje egzistuoja daug gerų pavyzdžių – tiek valdyme, tiek bendruomenės įtraukime, tiek turinio ugdymo naujovėse ar kūrybiškame mokyme – neegzistuoja efektyvus šių gerųjų praktikų sklaidos ir perkėlimo į kitas mokyklas mechanizmas.*

Buvo siūloma:

1. Sukurti veikiančią mokyklų vadovų atrankos ir atestacijos sistemą, kurioje dalyvautų socialinių partnerių atstovai ir kuri būtų susieta su realiais mokyklos rezultatais.

2. Norint sisteminių pokyčių reikia investuoti į mokyklų vadovų bei mokytojų bendrąsias kompetencijas, kad jie netrukdytų pokyčiams, o kaip tik juos aktyviai skatintų (Žinių ir ekonomikos forumas, 2015).

Su mokyklos pažanga susieto vadovavimo, lyderystės aktualizavimas. Mokyklų vadovų kompetencijų svarba pastebima tiriant ir analizuojant mokinių pasiekimus. Mourshed, Chijioke, Barber (2010) teigia, kad pakeitus mokykloje vadovą iš vidutiniško į puikų, mokinių mokymosi rezultatai pagerėja iki dvidešimt procentų. Atliktas Valstybės kontrolės auditas (2017) parodė, kad Lietuvoje tos mokyklos, kurių vadovai yra lyderiai, suburia bendruomenišką mokyklos aplinką, į jos gyvenimą įtraukiami tėvai ir bendrai pasiekiami mokyklos pažangos. Auditoriai rekomenduoja **Švietimo ir mokslo ministerijai sukurti ir įdiegti mokyklų vadovų profesinio tobulėjimo ir pagalbos jiems sistemą.** Todėl kompetencijų neturėjimas gali iššaukti ne tik pačio vadovo nepasitenkinimą savo veikla, bet ir tiesiogiai įtakoti mokyklos veiklos rezultatus.

Dar 2012 metais atlikus tyrimą „Lietuvos mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistema: situacijos analizė ir tobulinimo galimybės“ (Cibulskas, 2012), taip pat buvo konstatuota, kad *vadovų kvalifikacijos sistemos kaip sistemos nėra.* Autoriaus teigimu, *sistema šalies mastu stokoja vieningos politikos.*

Lietuvos mokyklų vadovų asociacijos prezidentas Žvirdauskas (2018) teigia, *kad dauguma mokyklų vadovų – tai buvę mokytojai, vadovo pavaduotojai, todėl jiems trūksta vadybos žinių. Puiku, jei dalis iš jų mokėsi vadybos magistrantūroje ar ankstesnysis mokyklos vadovas perdavė naudingos patirties. Tačiau daugeliu atvejų praktiniai vadovavimo įgūdžiai atsiranda pamažu, tiesiogiai dirbant vadybinį darbą, todėl autoriaus teigimu, vadovams iš dalies trūksta vadybos, administravimo, finansų valdymo, teisės, psichologijos, pedagogikos, andragogikos žinių* (Lyderių laikas, 2018).

2017 metais LR Prezidentė išskėlė tokias problemas kaip: **neterminuotos darbo sutartys, vadovų veiklos vertinimo nebuvimas, nepakankamas mokyklos savivaldos įtraukimas** (Aiškinamasis raštas, 2017). Prezidentės teigimu, *šios problemos neužtikrina aukštos švietimo kokybės, grįžtamojo ryšio ir sudaro nepalankias sąlygas mokinių, mokytojų, švietimo įstaigų vadovų bei tėvų bendradarbiavimui. Galiojantis teisinis reguliavimas neužtikrina švietimo įstaigų vadovų skaidraus atrinkimo, o atrankos mechanizmuose yra sudaromos prielaidos dalyvauti suinteresuotiems asmenims. Prezidentė nurodo, kad šiuo metu nėra užtikrinamas kasmetinis švietimo įstaigų vadovų vertinimas, nėra numatyta efektyvių priemonių reaguoti į prastus vertinimo rezultatus.*

Prezidentės siūlymas įvesti terminuotas sutartis ir kadencijas 5 metams, pasėjo nerimą tarp švietimo įstaigų vadovų. Daugelio jų teigimu, **kadencijų įvedimas** susikaupusių švietimo problemų tikrai neišspręs, o pasės dar daugiau chaoso ir demotyvacijos. Šventosios pagrindinės mokyklos direktorės V. Šarkienės teigimu, *pasekmes pajusime jau po kelerių metų – pradedant nemažais konkursų organizavimo kaštais ir naujų vadovų paieška, kurių, neatmetame galimybės, gali ir neatsirasti (ir dabar yra daug pavyzdžių, ypač atokiose vietovėse), ir baigiant mokyklos bendruomenės susiskaldymu bei ne kiek nepagerėjusia mokinių ugdymo kokybe. Jos manymu, reikia sukurti vertinimo instrumentus geram vadovui išlaikyti, o prastesniam tiesiog neleisti ateiti ar užsibūti* (Palangos tiltas, 2017).

A. Plytninkaitė straipsnyje „Kaip aš vertinu planuojamą švietimo įstaigų vadovų rotaciją“ (Alytaus naujienos, 2017) išskyrė tokias, jos manymu, problemas:

1. *Vadovo amžius ar darbo toje pačioje darbo vietoje stažas nėra visada ydingas. Tačiau pritariu, kad kadencijos mokyklų vadovų kabinetų duris atvertų naujiems žmonėms, gal ne tokiems profesionaliems, bet turintiems daugiau norų.*
2. *Kadencijos visada kuria laikinumo pojūtį, kuris nėra paskata drąsiai ir atsakingai veikti.*
3. *Neteisinga vienodai bausti prastus ir puikius vadovus. Geri vadovai turėtų būti motyvuojami, kad ir galimybe neribotai dirbti įstaigoje, prie kurios kūrimo prisidėjo visomis išgalėmis. Tačiau kadencijos sudaro sąlygas atleisti iš darbo neefektyvius vadovus.*

4. *Mokyklos bendruomenė nesaugi, nes kas penkeri metai dalyvauja loterijoje, koks gi bus vadovas. Be to, ji neturi galių išsaugoti puikiai dirbantį, veiksmingą vadovą.*

5. *Atsakingi pedagogai vengs vadovo darbo dėl trumpalaikiškumo, nesaugių darbo sąlygų.*

6. *Vadovo darbo rezultatai vienos kadencijos laikotarpiu ne visada atspindi tikrąjį jo darbo efektyvumą.*

7. *Neieškoma pozityvių išeičių iš susidariusios padėties. Tam reikia laiko, tačiau pokyčiai būna tvaresni.*

Turbūt didžiausią nerimo laipsnį ir pasipriešinimą kelia **NMVA atliekamas pretendentų kompetencijų vertinimas**. Maždaug pusė pretendentų, norinčių tapti švietimo įstaigų vadovais, neįveikia šios agentūros organizuojamo kompetencijų vertinimo. Interneto dienraštyje Bernardinai.lt aprašoma situacija, kaip dėl vienos Alytaus pagrindinės mokyklos direktoriaus pareigų buvo skelbti du konkursai, tačiau mokykla lig šiol neturi direktoriaus. Pirmajame konkurse tapti mokyklos vadovu pageidavo trys asmenys, tačiau nė vienas nesurinko reikiamo balų skaičiaus. Antrajame konkurse iš dviejų pretendentų tik vienam Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra skyrė aukštą kompetencijų įvertinimą, bet šis atsisakė ketinimų tapti direktoriumi (Bernardinai.lt, 2017). Apie neįvykusius konkursus skelbia savivaldybių internetinių svetainių puslapiai.

Viena iš dažnai įvardijamų problemų – **atrankos politizavimas**. Čeponytė (2014) teigia, kad Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros (EBPO) šalims būdingas stiprus statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovaujamas pareigas einančių valstybės tarnautojų kaitos pasikeitus vyriausybės ir Pasaulio banko valdymo efektyvumo indekso – kuo mažesnė politinė įtaka vadovų kaitai, tuo efektyvesnis valdymas. Autorė, straipsnyje „Lietuvos švietimo įstaigų vadovų politizacija...“ (2014) rašė, kad švietimo įstaigų vadovų politizacijos laipsnis kelia susirūpinimą, nes jis yra didesnis nei kitų Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų vadovų (agentūrų ir valstybės valdomų įmonių), o 2011 metais vadovų atrankos reforma neturėjo reikšmingos įtakos mažinant politizacijos mastą.

Iškeltos problemos ir pasiūlyti jų sprendimo būdai apžvelgiami 2.12 lentelėje (žr. 2.12 lentelę).

2.12 lentelė

Visuomenės išvelgtos problemos švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinime ir teisės aktų, procedūrų pakeitimai, sprendžiant tas problemas

Laikotarpis	Problemoms	Pakeitimai	Priimti teisės aktai (įstatymai, nutarimai, įsakymai)
Iki 2011 m.	Konkursas formalus; Komisiją sudarė po du atstovus iš ŠMM ir savivaldybės ir vienas iš mokyklos - mokyklos tarybos pirmininkas, kuris dažniausiai būdavo vienas iš	Konkursą sudaro du etapai: pretendentų kompetencijų vertinimas nepriklausomų ekspertų ir konkursas savivaldybėje; Mokyklų bendruomenės atstovai įtraukti į dalyvavimą	<i>Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas (2011)</i>

	mokyklos mokytojų; nebuvo dvipakopio atrankos metodo, leidžiančio objektyviai įvertinti bei palyginti kandidato kompetencijas pagal visiems kandidatams bendrus principus.	konkurse.	
2011–2015 m.	2015 m. tėvų eliminavimas iš konkurso komisijos sumažina tėvų atsakomybę dalyvauti mokyklos gyvenime.	Tėvai ir mokiniai (nuo 16 m. vėl) įtraukiami į komisijos sudėtį	<i>Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimu (2018)</i>
2015 –2017 m.	Ilgai užtrunkanti vertinimo procedūra.	Vertinimo 1 etapas sutrumpintas nuo 8 val. iki 4 val., dalį kompetencijų vertinimo perduodant konkursą organizuojančiai švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija	<i>Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. balandžio 28 d. įsakymas Nr. V-399 „Dėl švietimo ir mokslo 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (2015)</i>
	Neužtikrinama vertinimo kokybė, nenustatyta sąsaja tarp kompetencijų vertinimo ir atestacijos.	Užtikrinta vertinimo kokybė: Kompetencijų vertinimo statistikos stebėseną; kompetencijų vertinimo proceso stebėseną; pretendentų apeliacijų ir skundų dėl kompetencijų įvertinimo teikimas ir nagrinėjimas	<i>LR švietimo ir mokslo ministro 2016 m. gruodžio 1 d. įsakymo Nr. V-1083 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. 1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (2016)</i>
	Nereglamentuota apeliacijų teikimo ir nagrinėjimo tvarka bei atrankos dokumentų saugojimo tvarka	Numatyta apeliacijų teikimo ir nagrinėjimo tvarka bei atrankos dokumentų saugojimo tvarka.	<i>LR švietimo ir mokslo ministro 2016 m. gruodžio 1 d. įsakymo Nr. V-1083 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. 1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (2016); LR švietimo ir mokslo ministro 2018 m. vasario 6 d. įsakymo Nr. V-109 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. 1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (2016)</i>
	Konkursų organizavimo tvarka nenumato jokių socialinių partnerių privalomo dalyvavimo – verslo, tėvų, mokinių.	Į konkurso komisijos sudėtį įtraukiama mokyklos bendruomenė, socialiniai partneriai.	<i>Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimas (2018)</i>
	Atestacija yra formali, popierinė, tik iš dalies susieta su mokyklos rezultatais ir mokinių pasiekimais. Atestacijos komisijoje nedalyvauja socialiniai partneriai	Panaikinta švietimo įstaigų vadovų atestacija	<i>LR švietimo ir mokslo ministro 2018 m. vasario 19 d. įsakymo Nr. V-146 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymo Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų</i>

			<i>atestacijos nuostatų patvirtinimo “ pripažinimo netekusiu galios “ (2018)</i>
	Mokyklų vadovų ir pedagogų kompetencijos kėlimas šiandien dažnai vyksta fiktyviai;	Numatytas mokyklų vadovų kompetencijų kėlimas po metinės veiklos ataskaitos įvertinimo	<i>Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai (2018)</i>
	Neegzistuoja efektyvus gerųjų praktikų sklaidos ir perkėlimo į kitas mokyklas mechanizmas.	-	-
2017–2018 m.	Neterminuotos darbo sutartys	Įvestos terminuotos sutartys	<i>LR Švietimo įstatymo pakeitimai (2017)</i>
	Neužtikrinamas kasmetinis švietimo įstaigų vadovų vertinimas, nėra numatyta efektyvių priemonių reaguoti į prastus vertinimo rezultatus.	Įvestas kasmetinis švietimo įstaigų vadovų vertinimas, numatytos priemonės reaguoti į prastus ir gerus ar labai gerus vertinimo rezultatus.	<i>Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai (2018)</i>
	Sudėtingas NMVA atliekamas pretendentų kompetencijų vertinimas.	-	-
	Atrankos politizavimas	Komisijos nariais nebegali būti valstybės politikai ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.	<i>LR Švietimo įstatymo pakeitimai (2017)</i>
	Nesukurta ir neįdiegta mokyklų vadovų profesinio tobulėjimo ir pagalbos jiems sistema; vadovams iš dalies trūksta vadybos, administravimo, finansų valdymo, teisės, psichologijos, pedagogikos, andragogikos žinių	-	-

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal minėtas publikacijas, pranešimus spaudai

Apžvelgus kompetencijų ir jų vertinimo problematiką publikacijose, ataskaitose, dienraščiuose, tyrimuose, galima teigti, kad didžioji dauguma problemų ir nuogąstavimų jau yra išspręsta– įvestos kadencijos, numatyti kadencijų baigimosi grafikai, pradėti kurti vadovų rezervai, vadovų atestaciją pakeitė kasmetinis vadovų veiklos vertinimas įtraukiant socialinius partnerius, mokyklos bendruomenę, iš konkurso eliminuoti politikai. Tačiau dar nėra sukurta vadovų profesinio tobulėjimo ir pagalbos jiems sistema, nenumatyti privalomi mokymai norintiems tapti mokyklų vadovais, nėra gerosios patirties sklaidos, aktualus išlieka NMVA pretendentų kompetencijų vertinimas.

Apibendrinant 2.2 skyrių galima teigti, kad teisinė bazė LR, ES dokumentuose reglamentuota pakankamai plačiai. Būsimiems vadovams teisės aktuose numatyti gana aukšti reikalavimai, tačiau trūksta sistemingumo jungiant į visumą tokias dalis kaip kompetencijų įgijimas ir tobulinimas, kompetencijų vertinimas pretenduojant į švietimo įstaigos vadovo pareigas, teikiant metinę veiklos ataskaitą, pagalbos naujiems vadovams sklaida.

2.3. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos Lietuvoje situacijos ir tobulinimo kryptingumo tyrimas

Atlikus *mokslinės literatūros analizę*, kur buvo analizuojamos švietimo įstaigų vadovų kompetencijos ir jų vertinimo teoriniai aspektai, išvelgtos mokslininkams matomos kompetencijų modelio taikymo problemos ir tobulinimo galimybės: nuolat auganti reikalavimų mokyklos vadovui kaita, aktualizuojama reformos įgyvendinimo svarba, iš vadovų reikalaujama vis naujų kompetencijų, vadovavimų stilių, todėl kompetencijų vertinimas turi padėti atrinkti tuos vadovus, kurie atitinka šio laikmečio poreikius. Atlikus *dokumentų analizės tyrimą* konstatuota, kad teisinė aplinka yra palanki tobulinti kompetencijų vertinimo modelį, stebimas nuolatinis modelio diegėjų interesas periodiškai tirti grįžtamąjį ryšį ir tobulinti procesą.

Siekiant išsiaiškinti tolesnes kompetencijų vertinimo modelio tobulinimo galimybes, pasitelkus grįžtamąjį ryšį iš apačios (vadovai, užėmę pareigas, taikant naująjį kompetencijų vertinimą, priimant į pareigas), buvo atliktas švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos Lietuvoje situacijos ir tobulinimo kryptingumo tyrimas. Taikomi tyrimo metodai, instrumentai, imtis pagrįsti, aptarta tyrimo organizavimo etika 2.1. skyriuje (žr. psl. 48). Žemiau pristatomi kokybinio tyrimo, atlikto Šiaurės Lietuvos regione, tyrimo rezultatai.

2.4. Kokybinio tyrimo metu gautos medžiagos analizė

Pasak mokslininkų, kokybinių duomenų analizė skirta sutvarkyti tyrimo metu surinktos informacijos struktūravimą pagal kokybinę perspektyvą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Rinkdami medžiagą tyrimui ir jos interpretavimui mes ir naudosisimės 2016 m. publikuoto leidinio „Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016) terminija ir rekomendacijomis. Atliekant kokybinį tyrimą *pusiau struktūruotą interviu nuotoliniu būdu*, informantams švietimo įstaigų vadovams buvo pateikta 16 atvirų klausimų, susitariant iš anksto apie galimybę pateikti papildomų nukreipiamųjų klausimų, jeigu prireiktų gilinti vieną ar kitą temą. Tyrimo dalyvių atsakymai buvo kaupiami, iš anksto užkodavus informantus: analizuojant medžiagą, informantai bus vadinami I=1; I=2; I=3; I=4; I=5; I=6; I=7; I=8. Tyrime dalyvavo šių Šiaurės Lietuvos mokyklų vadovai, atitikę 2.1. skyriuje pristatytus atrankos kriterijus: Akmenės r. Akmenės gimnazijos, Mažeikių r. Auksodės mokyklos–daugiafunkcinio centro, Mažeikių „Žiburėlio“ pradinės mokyklos, Mažeikių Senamiesčio pagrindinės mokyklos, Pakruojo r. Žeimelio gimnazijos, Pakruojo r. Pašvitinio pagrindinės mokyklos, Panevėžio Pajstrio Juozo Zikaro gimnazijos, Šiaulių r. Aukštelkės mokyklos–daugiafunkcinio centro vadovai.

Pagal pateiktus informantų kodus, *nuotolinio interviu* metu gauti atsakymai apibendrinti pagal pateiktus klausimus. Vėliau interviu metu gautos nuomonės kategorizuotos (susisteminta pagal panašumus, skirtumus, tam tikrus bruožus), t.y. tekstą suskaldžius į prasminius vienetus, kiekvienas nagrinėtas atskirai (Bitinas ir kt., 2008). Analizuojant medžiagą, išskirtos kategorijos, kodai (subkategorijos), pateikti iliustruojantys teiginiai.

2.4.1. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo dviem etapais modelio įvertinimas

Siekiant išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų, dalyvavusių nuo 2015 m. taikomo kompetencijų vertinimo modelio procese, pretenduojant į mokyklos direktoriaus pareigas, nuomonę apie vadovų kompetencijų vertinimo procesą ir galimybes jį tobulinti, pateiktas **klausimas**: *Nuo 2015 m. švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas išskaidytas į du etapus: 5 kompetencijos vertinamos Nacionalinėje mokyklų vertinimo agentūroje, 5 – konkurso metu. Kokie tokio vertinimo modelio plusai ir / ar minusai? Pasiūlykite kitą, Jūsų manymu, efektyvesnę vertinimo modelį.* Informantų pasisakymų analizė pateikta 2.13. lentelėje.

2.13 lentelė

Kompetencijų vertinimo dviem etapais modelio įvertinimas

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Pritarimas modeliui	Vertinimas įvairiapusiškas	„Vertinimo įvairiapusiškumas“. (I-7) „Manau, kad šis vertinimas yra tinkamas, gal kiek per daug smulkmeniškas. Individualios užduotys tinkamos“. (I-3) „Užtektų kompetencijų vertinimo NMVA, ...“. (I-2)
	Vertinimas objektyvus	„Keletas skirtingų požiūrių sudaro mažiau galimybių subjektyvumui“. (I-7)
Pritarimas NMVA trukmei	Gera apimtis	„Pliusas-sumažėjo vertinimo laikas ir trukmė NMVA, nes iki tol vertinimas buvo per ilgas ir labai varginantis“. (I-5)
Kritika konkurso procesui	Kognityvinio testo sudėtingumas	„Kognityvinis testas yra per daug sudėtingas“. (I=3)
	Vertinimas įtakojamas kitų pretendentų	„Atliekant grupinę užduotį, jos atlikimas priklauso nuo šalia esančių kolegų...“. (I=3)
	Pokalbis neaktualus	„Konkurso metu vertinimas bereikalingas, varginantis, nekompetentingas pokalbis apie tai, ką parašei savo vizijoje“. (I-2)
	Vertinimo 2011–2015 m. trūkumai	„Vertinimas vyko 10 valandų, (.....), tokia galybė valandų, tai faktiškai, psichologiškai žmogui yra neįmanoma, nes tu jau nuo kokios 17 valandos vakaro faktiškai esi robotas“. (I=8).
Tobulinimo galimybės	Struktūra: NMVA vertinimas ir pokalbis	„Užtektų kompetencijų vertinimo NMVA, o pats konkursas galėtų tapti pokalbiu apie planuojamus konkrečius darbus mokykloje, jos kaitą ir siektinus rezultatus“. (I=6)
	Testas, vertinantis dokumentų valdymą	„Gal reiktų testo, kuris atskleistų pretendento įstatymų žinojimą ir gebėjimą juos suvokti“. (I-3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.13 lentelėje matyti, kad nuo 2015 m. galiojantis švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas vertinamas gana palankiai. Išskirtos reikšminės kategorijos: pritarimas modeliui; pritarimas NMVA vertinimo trukmei. Tokią nuomonę galėjo įtakoti pakeista 2015 m. konkursų organizavimo tvarka (Konkurso valstybinių..., 2015), bei Kvalifikacinių reikalavimų tvarkos pakeitimai (Kvalifikacinių reikalavimų..., 2015), kuriuose vertinimas suskirstytas į du etapus: centralizuotą ir decentralizuotą. Taip sutrumpintas vertinimo laikas atskiruose etapuose, palengvinant kompetencijų vertinimo procedūrą, padarant ją įvairiapusiškesnę bei objektyvesnę. Kita reikšminė kategorija: kritika konkurso procesui. Informantai nurodė kognityvinio testo sudėtingumą, grupinės užduoties tinkamo atlikimo priklausomybę nuo kitų kolegų. Tokią informantų nuomonę galėjo įtakoti NMVA pateikiama statistika, kad pakankamą lygį vertinime pasiekiam tik 35 proc. pretendentų (žr. p. 74). Nereikalingą pokalbio metodą savivaldybėje išskyrusi informantė aiškina kaip papildomą kalbėjimą apie tai, ką jau pristatė komisijai raštiška forma. Informantų pasiūlymai tobulinti vertinimo modelį matomi ketvirtoje reikšminėje kategorijoje: tobulinimo galimybės. Siūlymai kompetencijas vertinti tik NMVA, savivaldybėje apsiriboti tik pokalbiu, gražinti dokumentų valdymo vertinimą buvo atsakyta tų informantų, kurie buvo vertinami pagal naują modelį. Vadovų, kurie vertinti iki 2015 m. pasisakymai priešingi. Jie pritaria dabartiniam vertinimo modeliui. Informantės siūlymas laikyti testą, patikrinantį kaip vadovas išmano įstatyminę bazę, sako apie tai, kad didelė teisinių dokumentų gausa ir kaita kelia vadovų neuztikrintumą savo gebėjimais. Įstatymų išmanymas ir gebėjimas jais naudotis yra labai svarbi vadovo savybė, kuri dažniausiai paliekama pačio vadovo saviugdai.

2.4.2. NMVA užduočių kritinis vertinimas

Interviu metu, įvertinus mokslininkų įžvalgas, kad siekiant stiprinti ir skatinti būsimus potencialius lyderius skiriamas nepakankamas dėmesys (žr. 38 psl.), o dokumentų analizei patvirtinus, kad NMVA kompetencijų vertinimas sudėtingas (psl. 80), buvo siekiama sužinoti informantų požiūrį į vertinimo užduočių NMVA universalumą, jų pritaikymą atskiroms švietimo įstaigoms, pasigirstant nuomonėms, kad sunku rasti vadybinių gebėjimų turinčių pedagogų, nes nesiskiria užduotys, pasirinkusiems dalyvauti konkurse dėl didelės miesto gimnazijos ar mažos kaimo pradinės mokyklos vadovo vietos.

Klausimas: *Pirmame kompetencijų vertinimo etape NMVA vertinimo užduotys yra bendros visiems pretendentams, neatsižvelgiant į tai, kokios švietimo įstaigos vadovo pareigas pretenduoja užimti asmuo. Jūsų nuomone, ar vadovas turi gebėti vadovauti visoms švietimo įstaigoms,*

neatsižvelgiant į jos tipą, ar teikiamos NMVA užduotys yra universalios visų tipų švietimo įstaigų vadovams ir neapsunkina vertinimo proceso?

Konkurse dalyvavę asmenys linkę pritarti užduočių universalumui, nediferencijuojant jas pagal būsimos darbo vietos dydį ar tipą (žr. 2.14 lentelę).

2.14 lentelė

Vadovo gebėjimų vertinimas vadovauti skirtingoms švietimo įstaigoms

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Pritarimas užduočių universalumui	Užduotys universalios ir tinkamos	„Turėtų būti universalios“ (I=1) „Man, kaip pretendentei, užduotys tiko ir buvo aiškios“ (I=2) „Labai geros, teisingos užduotys, labia tinkančios visų švietimo įstaigų vadovams.“ (I=6)
	Vadovų rezervas	„... jei jau kalbama apie mokymosi įstaigų vadovų rezervą, tuomet jame turėtų būti „universalūs“, visur tinkantys vadovai.“ (I=5)
	Vadovų gebėjimų įvairiapusiškumas	„Mano asmeninė patirtis sako, kad vadovas turi gebėti...“ (I=7)
Abejonė dėl universalumo	Užduotys nepritaikytos ikimokyklinėms įstaigoms	„Iš darželių vadovų girdėjau nusiskundimų, kad joms netinka“ (I=2)
Užduočių pritaikymo tobulinimas	Vadovavimas pagal įvertinimą	Surinkus atitinkamą balų skaičių, būtų nustatyta, kokiai įstaigai gali vadovauti“ (I=2)
	Užduočių diferencijavimas	„Turėtų būti atsižvelgta į tai, kokiai įstaigai numato vadovauti pretendentas.“ (I=3). „Reikėtų vertinti atsižvelgiant į įstaigą, kokiai tu vadovausi. vertinimas truputėlį turėtų koreliuoti su ta vieta, kur tu eini iš tikrųjų. Nors vadybinės kompetencijos, strateginis mąstymas, reikalingos vienodai, bet ugdymas skiriasi. Aš manau, kad užduotys turi būti tokios. kur kandidatuoji.“ (I=8). „Reikėtų atskirti vertinimą pretenduojantiems bent jau ikimokyklinio ir bendrojo lavinimo mokyklas“ (I=5)
Siūlymai	Privaloma visiems	„Siūlyčiau visiems privalomai dabartinių švietimo įstaigų vadovams pasitikrinti kompetencijas“ (I=6)

Šaltinis: parengta darbo autorės

Apibendrinant 2.14 lentelę galima teigti, kad išskiriamos dvi pagrindinės nuomonės: pritarimas užduočių universalumui (reikšminė kategorija: pritarimas užduočių universalumui) ir užduočių diferencijavimas (reikšminė kategorija: užduočių pritaikymo tobulinimas). Tokias nuomones iššaukia užduočių, skiriamų vertinant kompetencijas NMVA vienodumas. NMVA tinklapyje skelbiama, kad vertinimo metu naudojamos užduotys yra universalios ir nediferencijuojamos pagal atskirus švietimo įstaigų tipus (NMVA, 2018). Vertinime pretendentas sprendžia užduotis, būdingas gimnazijos tipo mokyklai, todėl pretendentai į ikimokyklinio ugdymo, neformaliojo ugdymo įstaigas, daugiafunkcinius centrus šias užduotis įveikia sunkiau. Nors visos švietimo įstaigos pavaldžios savivaldybei, tačiau paslaugų kiekis ir darbo pobūdis skiriasi. Švietimo

įstatymo pakeitimo įstatymo 59 str. (2011) švietimo įstaigos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai bendri visų tipų švietimo įstaigų vadovams, tačiau žinoma, kad ugdymo procesas, todėl ir pats valdymas, ikimokyklinėse ir bendrojo lavinimo mokyklose, daugiafunkciniuose centruose skiriasi. Todėl, informantų nuomone, šioms įstaigoms užduotis reikėtų diferencijuoti. Kategorijoje: siūlymai, išreikšta nuomonė, kad kompetencijų vertinimas būtų privalomas vieną kartą visiems įstaigų vadovams, nepriklausomai kiek laiko dirba šiose pareigose. Nuomonė išsakyta remiantis naujausiu dokumentu (Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai, 2018), kuriame teigiama, kad „jei švietimo įstaigos vadovo veikla per kadenciją ne mažiau kaip 3 kartus buvo įvertinta „gerai“ arba „labai gerai“, jam nereikia išvertinti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų, jei jis pasibaigus kadencijai nusprendžia dalyvauti konkurse švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti“.

2.4.3. Nuomonė apie bendrųjų ir vadovavimo kompetencijų vertinimą

Švietimo įstaigų vadovai vertinimo metu privalo turėti šias **kompetencijas**:

- *Bendrąsias*: asmeninio veiksmingumo; strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo; mokėjimo mokytis; vadovavimo žmonėms bendravimo ir informavimo;
- *Vadovavimo sričių*: strateginio švietimo įstaigos valdymo; vadovavimo ugdymui ir mokymuisi; vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui; švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo; švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencija.

Klausimas: *Kaip vertinate būtent šių kompetencijų aktualizavimą vadovo darbe? Ar įgyvendinant vadovo funkcijas pakanka šių kompetencijų, gal yra ne mažiau svarbių? Jeigu matote tokių, tai parašykite.*

Šį klausimą įdėjome į interviu dar ir dėl tos priežasties, kad bendrųjų gebėjimų aktualumas šiandien akcentuojamas daugelyje strateginių Lietuvos dokumentų (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2013“, 2012); Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija, 2013), taip pat ir viešojo valdymo reformoje. Naujajame Pedagogų rengimo reglamente (2018 m. projektas) iš esmės keliami reikalavimai aukštomis bendrųjų gebėjimų kompetencijoms ir visiems pedagogams, ne vien vadovams, pvz., užsienio kalbos lygis C1, medijų raštingumas, organizacijos ir jos pokyčių išmanymas ir pan.

Informantų nuomonių raiška yra gana vienoda (žr. 2.15 lentelę), tikėtina, kad vadovai dar nebuvo susipažinę su naujuoju reglamento projektu ir išaugusiančiais reikalavimais pedagogo, tuo labiau švietimo įstaigos vadovo, pareigybei.

Vertinamų kompetencijų aktualizavimas vadovo darbe

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Vertinamų bendrųjų ir vadovavimo sričių kompetencijų sąrašas išsamus	Pakanka kompetencijų	„Pakanka“. (I-1) „...šių kompetencijų pakanka“ (I-3) „Pakanka“. (I-4) „Šios kompetencijos būtinos ir svarbios bet kuriame darbe, ...“. (I-5) „Mano darbo praktikoje dar nesirado kokių nors ypatingų naujų kompetencijų“. (I-6) „...sąrašas pakankamai platus ir pakankamas“. (I-7)
Svarbiausių kompetencijų aktualizavimas	Aktualu vertinti bendrąsias kompetencijas	„Svarbiausia būtų vadovavimo žmonėms, bendravimo ir informavimo kompetencijos. Todėl, kad gebėjimas tinkamai bendrauti su mokiniais, pedagogais ir kitais darbuotojais ypatingai svarbus ir turi didžiulę įtaką šiame darbe. Nuo gebėjimo tinkamai pateikti reikiamą informaciją didele dalimi priklauso žmonių motyvacija, o kartu ir darbo rezultatai. Labai svarbu mokėti žmonėms pasakyti tinkamai pastabas, gebėti ramiai spręsti konfliktines situacijas.“(I=3) „Strateginis mąstymas ir pokyčiai patys aktualiausi, taip pat gebėjimas vadovauti žmonėms. Labiau reikėtų akcentuoti asmeninį lyderio efektyvumą, tai pamatas mokyklos gerovei I=6) „Bendrosios kompetencijos: asmeninis veiksmingumas, strateginis mąstymas, pokyčiai, mokėjimas bendrauti, žmogiškieji išteklių yra svarbūs vienareikšmiškai, nes tu dirbi su žmonėmis ir iš tikrųjų tu turi matyti strategiškai į priekį, kad jau 3-4 metus tikrai, tu turi numatyti žmogiškuosius išteklius kokių tau reikės“.(I=8)
	Aktualu vertinti vadovavimo sričių kompetencijas	„Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi. Mūsų svarbiausias darbo tikslas – ugdymo rezultatai. (I=3) „Strateginio švietimo įstaigos valdymo, išteklių valdymo kompetencijos- efektyviai dirbančios mokyklos pamatas.“(I=6) „Vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi, pedagogų tobulinimui, svarbu. Iš tikrųjų finansų išteklių valdymo kompetenciją sunku įvertinti. Finansinę sritį gal iš tikrųjų galėtų vertinti praktiškai.“(I=8)
Neaktualizuojamos kompetencijos	Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos augimui kompetencija	„Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Ką čia vadovauti?“. (I=2)
	Kompetencija mokėjimas mokytis	„Mokėjimo mokytis kompetencija nėra tokia būtina vertinti. Norint būti geru savo srities darbuotoju, ji yra būtina. O dirbame tokį darbą, kuriame mokytis ir tobulėti būtina“. (I=3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant 2.15 lentelę matyti, kad švietimo įstaigų vadovų nuomonė panaši– įstatyme apibėžtos bendrosios ir vadovavimo kompetencijos aktualios vadovo darbe.

2017 metais atlikus tyrimą apie mokyklų kompetencijų reikšmingumą (Bairašauskienė, 2017), buvo išskirtos svarbiausios bendrosios kompetencijos: vadovo pasitikėjimas savimi ir savo veiklos tikslingu kryptingumu; konceptualus mąstymas; mokėjimas mokyti, komandų formavimas; gebėjimas išklausti ir išgirsti; vadovavimo sričių kompetencijos: gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę kryptį bei įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, gebėjimas stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų, gebėjimas remti iniciatyvas, imtis iniciatyvos. Tyrimo rezultatai tik iš dalies sutampa su šiame darbe pateiktomis informantų nuomonėmis (reikšminė kategorija: bendrųjų ir vadovavimo kompetencijų vertinimo sąrašas išsamus; reikšminė kategorija: svarbiausių kompetencijų aktualizavimas). Aktualiausiomis kompetencijomis šiame tyrime informantai išskyrė bendrašiais: vadovavimo žmonėms, bendravimo ir informavimo kompetencijas, strateginį mąstymą ir pokyčių valdymą; vadovavimo: vadovavimo ugdymui ir mokymuisi, strateginio valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijas. Tai rodo, kad vadovai suvokia, kad tik strategiškai mąstantis, valdantis pokyčius, lyderis, gebantis vadovauti ugdymui bei žmogiškiesiems ištekliams direktorius, gali kartu su bendruomene kurti ateities mokyklą.

Analizuojant reikšminę kategoriją: neaktualizuojamos kompetencijos, galima teigti, kad vadovas laikosi nuomonės, kad kiekvienas pedagogas pats turi vadovautis nuostata Mokymasis visą gyvenimą (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2013“, 2012); Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija, 2013). Tai patvirtina ir kito informanto išsakyta mintis, kad mokėjimo mokytis kompetencija neturėtų būti vertinama, nes tai kiekvieno pareiga.

2.4.4. Kritinis kompetencijų modelyje taikomų vertinimo metodų įvertinimas

Siekiant, kad jau dirbantys vadovai atliaptų reikalavimus, būtinus šiam laikmečiui, būtina didelį dėmesį skirti kompetencijų vertinimui, t.y. atrankai ir kasmetiniam vertinimui. Jau buvo aptarta (1.1.3 skyrius, psl. 26), kad viešojo administravimo institucijose dažniausiai naudojami vertinimo metodai: charakteristikų metodas, rangavimo metodas, įvertinimo centrų metodas (Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, 2016); įvertinimo centrai, COMET kompetencijų vertinimo modelis (Norvilė, 2015); 360 laipsnių grįžtmasis ryšys (Župerkienė, Župerka, 2010). Tinkamas metodų rinkinys užtikrina įvairiapusišką kompetencijų vertinimą.

Siekiant išsiaiškinti informantų požiūrį apie švietimo įstaigų vadovams taikomų vertinimo metodų efektyvumą, buvo užduotas sekantis klausimas.

Klausimas: *Vadovo kompetencijų įvertinimui taikomi įvairūs metodai: interviu; individualios ir grupinės vadovavimo užduotys; vaidmenų ir kiti pokalbiai; situacijų analizė; kognityvinis testas, pokalbis. Ar šie metodai yra tinkami ir pakankami siekiant įvertinti minėtas vadovo kompetencijas? Atsakymą pagrįskite galvodami apie abi kompetencijų grupes bei atskirų kompetencijų vertinimą.*

Pasiūlykite kitus Jums žinomus metodus siekiant objektyviau įvertinti bendrąsias ir vadybines kompetencijas.

2.16 lentelė

Vadovų kompetencijų vertinimui taikomų metodų tinkamumas

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Pritarimas metodologijai	Metodai tinkami	„Metodai tinkami“. (I-1) „Pakankamai išsamus patikrinimas“. (I-2) „... vertinimo metodai tinkami. Geriausiai atskleidė kompetencijas pokalbis“. (I-3) „Pakankami. Tokie pat metodai taikomi visose srityse atrenkant personalą. Švietimas matyt nėra išskirtinė sritis“. (I-7) „Pokalbis savivaldybėje yra iš tiesų paprastesnis, toks šiltas ir savas, kadangi tu jau tiksliai žinai, kur tu eini ir nuo to, kaip tu pateiksi save, priklausys arba tu laimėsi arba nelaimėsi“. (I=8)
Kritinis požiūris į atskirus metodus	Grupinės užduotys neatspindi situacijos	„Individualios ar grupinės užduotys tikrai neparodo, ar žmogus bus tinkamas vadovauti, nes kitoje situacijoje esant kitoms aplinkybėms jis gali jau ir elgtis kitaip“. (I-5) „Grupinė užduotis NMVA manau nereikalinga, nes neatspindi natūraliai pretendento savybių. Grupinis darbas nereikalingas.“ (I=3)
	Kognityvinis testas sudėtingas ir nereikšmingas	„Kognityvinis testas per daug sudėtingas“. (I=3) „Nelabai supratau kognityvinio testo reikšmės ir prasmės. Manau, jis visai nereikalingas“. (I-6)
	Pokalbis konkurso metu savivaldybėje kelia abejonių	„Visiškai nereikalinga savivaldybėje dar tokio sudėtingumo vertinimas. Veiklos pristatymas taip pat kelia daug abejonių“. (I=3)
	Vertinimo metodai tinkami tik iškalbingiems	„...Per šį vertinimą laimi tik tas žmogus, kuris moka kalbėti ir yra drąsus“. (I=4)
Kitų metodų įvedimas	Reikšmingas pokalbis I etape	„Reikšmingesnis darbo pokalbiui yra interviu, kurio metu būtų galima atskleisti kandidatuojančio žmogaus turimas profesines savybes, pasaulėžiūrą, vertybes, keliami klausimai, kurių atsakymai parodytų loginio, strateginio mąstymo gebėjimus“ (I-5)
Bloga emociinė savijauta vertinimo metu	Pretendento reakcija stresinėse situacijose	„Gal tie metodai yra visai nieko, bet labiausiai reikėtų atsižvelgti į žmogaus emociinę būseną, kaip jaučiasi. Mes jau turėjome ir iš pažystamų tarpo kolegų, kurie neatlaikė šito spaudimo, atsistojo ir išėjo“. (I=8)
	Jaudulys trukdo atskleisti kompetencijas	„Kiekvienas žmogus yra skirtingas ir tas jaudulys kaip ten bebūtų, koją kiša dažnam“. (I=8)

Šaltinis: parengta darbo autorės

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Nacionalinėje mokyklų vertinimo agentūroje taikomi tokie vertinimo metodai kaip *interviu, vaidmenų ir kiti pokalbiai; situacijų analizė*; vertinami teigiamai. Vertinimas įvardijamas kaip išsamus. Daugiausiai kritikos sulaukė metodai: grupinis darbas,

kognityvinis testas. Informantų nuomone grupinio testo atlikimo sėkmė priklauso nuo tuo metu taip pat testuojamų kolegų. Nors kognityvinis testas tiria bendruosius mąstymo gebėjimus, tačiau informanto įvardintas nereikalingas, beprasmis, sudėtingas. Šio testo atlikimo laikas skyrėsi. Iki 2016 m. šį testą pretendentas galėjo atlikti bet kuriuo metu po vertinimo NMVA. Nuo 2016 m. jį buvo privalu atlikti tą pačią dieną po vertinimo NMVA (Vadovavimo valstybinei..., 2016). Tai apsunkindavo testo atlikimą, nes pretendentas prieš tai turėjo atlikti kitas užduotis. Nuo 2018 m. kognityvins testas gali būti atliekamas institucijos nurodytu laiku, bei pretendentui pageidaujant, gali būti įskaitomas Valstybės tarnybos departamente išlaikytas kognityvinis testas bendriesiems mąstymo gebėjimams įvertinti (Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių..., 2018). *Interviu* – individualus pokalbis skirtas pretendento kompetencijoms aptari, remiantis jo patirtimi ir supratimu. Šį metodą informantai įvertino palankiausiai, nes jų manymu interviu geriausiai atskleidžia kandidatuojančiojo bendrąsias kompetencijas. Savivaldybėje konkurso metu atliekamas metodas *pokalbis* informantų manymu, nors ir šiltas, draugiškas, tačiau jau nebereikalingas. Pakaktų vien pristatyti dokumentaciją. Informanto įvardinta prasta emocinė savijauta vertinimo NMVA metu, įtakota senojo vertinimo modelio, kai pretendentas buvo vertinamas 8 valandas. Kiti informantai to neakcentavo, todėl galima daryti išvadą, kad sutrumpėjęs vertinimo laikas, sumažėjęs vertinimo metodų skaičius situaciją pagerino. Palanki aplinka, tinkamų metodų taikymas gali formuoti tinkamą terpę kompetencijų vertinimui.

2.4.5. Vertinimo grįžtamojo ryšio įtaka savęs tobulinimui

Pretendento vadovavimo įstaigai kompetencijų ataskaitoje pateikiami įvertinti kompetencijų lygiai, jų vidurkis ir kompetencijų apibūdinimas. Kartu su ataskaita pretendentui pateikiamos rekomendacijos kompetencijoms tobulinti (Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių..., 2011). Tokio grįžtamojo ryšio tikslas gali būti pagalba stiprinant sąmoningumą, palengvinant mokymąsi, padedant keisti pretendento elgesį. Apie tai kalbama ir Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje (2013), kur numatytas tikslas – *garantuojant švietimo sistemos veiksmingumą sukurti paskatų ir vienodų sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą, grįstą veiksminga pagalba atpažįstant save ir renkantis kelią veiklos pasaulyje, derantį su valstybiniu planavimu.*

Klausimas: *Po kompetencijų vertinimo NMVA, pretendentas gauna išsamią Pretendento į švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovus kompetencijų vertinimo ataskaitą ir rekomendacijas kompetencijoms tobulinti. Kaip panaudojote / panaudosite šį grįžtamąjį ryšį tolesniame savęs tobulinime?*

Grižtamojo ryšio panaudojimas savęs tobulinimui

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Ilustruojantys teiginiai
Teikiamų rekomendacijų nauda	Stiprina suvokimą	„Supratau, kur pasirodžiau stipri, kur reikia kažką pakeisti. Mąščiau apie tai, atsižvelgiu į tai dirbdama savo darbą“. (I=2)
	Atkreipia dėmesį	„Atkreipiau dėmesį į tuos punktus, kurie vertintojų nuomone tobulintini“. (I=3)
	Leidžia pažvelgti iš šalies	„Mano pačios vertinimas man padėjo pažvelgti į save iš šalies.. Aukštai įvertintos kompetencijos ir teigiamas įvertinimas sustiprino pasitikėjimą savo jėgomis“. (I=3)
	Siprina pasitikėjimą savo jėgomis	„Aukštai įvertintos kompetencijos ir teigiamas įvertinimas sustiprino pasitikėjimą savo jėgomis“. (I=5)
	Daro įtaką asmeninėms vertybėms	„Epizodiškai grįžtu prie išvadų kiekvieno mėnesio pradžioje. Išvados teisingos- tai puikiausias būdas stebėti, stiprinti ir koreguoti savo asmenines vertybes“. (I=6)
	Padeda keliant kvalifikaciją	„Keldamas kvalifikaciją atsižvelgiau į rekomendacijas“. (I=7)
	Nukreipia tobulinimui	„Skaitau, dalyvauju seminaruose, tobulinu kompetencijas“. (I=1) „Tapusi mokyklos vadove lankiau seminarus, kurie stiprintų mano žemiausiai įvertintas turimas kompetencijas“. (I=3)
Rekomendacijos parengtos neatsižvelgiant į situaciją	Nepritaikyta individualiam atvejui	„Mano atveju ataskaita buvo naudinga tik iš dalies, nes aš atėjau į tokią įstaigą, kur nėra vidurinio ugdymo ir dvyliktokų. Mano atveju naudinga buvo 50/50.“ (I=8)
	Rekomendacijos nenaudingos	„ Įstatymų kaita yra didžiulė, nes ten buvo ir viešųjų pirkimų įstatymas, kuris keičiasi kas savaitę, tu negali žinot visko atmintinai. Jeigu man jos reikės, gal kada nors reikės, tada atsiversiu ir pasižiūrėsiu“. (I=8)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant 2.17 lentelę galima teigti, kad informantai gerai supranta grįžtamojo ryšio svarbą, ją naudoja kompetencijų tobulinimui, kvalifikacijos kėlimui. Rekomendacijos padeda atkreipti dėmesį į stipriąsias ir silpnąsias pretendento puses, leidžia į save pažvelgti iš šalies, stiprina pasitikėjimą savo jėgomis. Tačiau rekomendacijos, kurios nėra pritaikytos individualiam atvejui (kai žinoma, kur pretendentas žada kandidatuoti), jos tampa mažiau reikšmingomis ir sunkiai pritaikomos konkrečioje situacijoje.

2.4.6. Nuomonių pasiskirstymas dėl skirtingų vertinimo kriterijų taikymo

Švietimo ir mokslo ministerija bei savivaldybės kasmet skelbia konkursus švietimo įstaigos vadovo pareigoms užimti. Ypač daug skelbimų padaugėjo pastaraisiais metais, kai pagal Lietuvos Respublikos 2017 metų valstybės biudžeto lėšų, skirtų išlaidoms, susijusioms su pedagoginių darbuotojų skaičiaus optimizavimu, apmokėti, paskirstymo tvarkos aprašą (2017), pensijinio

amžiaus pedagogams skirtos didelės (6 mėn.) išmokos. Vadovų gretas išretino ir įvestos kadencijos (Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2017), kai vadovas, norėdamas pratęsti sutartį dar 5 metams, privalės iš naujo dalyvauti konkurse šioms pareigoms užimti. Taip pat didėjantys reikalavimai (užsienio kalbos žinios, universitetinis laipsnis ir pan.) skatina vadovų pasitraukimą. Tačiau skelbiami konkursai labai dažnai neįvyksta, pvz. 2017 m. Šiaulių rajono savivaldybėje iš 9 skelbtų konkursų 6 neįvyko (Šiaulių rajono savivaldybė, 2017). Mažeikių rajone šiai dienai trūksta 9 vadovų (Mažeikių rajono savivaldybė, 2018). Atsižvelgiant į esamą situaciją, informantų klausama dėl skirtingų vertinimo kriterijų atskiriems regionams, rajonams (žr. 2.18 lentelę).

Klausimas: *NMVA duomenimis, kompetencijų vertinimo neįveikia 65 proc. pretendentų. Neretai konkursai į atokesniuose rajonuose, kaimuose esančių švietimo įstaigų vadovų pareigas neįvyksta dėl pretendentų trūkumo. Esama nuomonių, kad turėtų būti taikomi skirtingi vertinimo kriterijai. Kokia jūsų nuomonė dėl skirtingų vertinimo kriterijų taikymo pretendentų į vadovus vertinime, atsižvelgiant į regionų, rajonų specifiką?*

2.18 lentelė

Nuomonių pasiskirstymas dėl vertinimo kriterijų skirtumo regionams, rajonams

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Ilustruojantys teiginiai
Vertinimo kriterijai turi būti vienodi	Kriterijai nekintantys	„Manau, kad visiems vertinimo kriterijai turi būti vienodi. Gal aš panorėsiu pakeisti regioną ar rajoną ir tada turėsiu vėl pasitikrinti?!“ (I=2) „Nemanau, kad turi skirtis vertinimo kriterijai“ (I=4)
	Darbo specifika ta pati	„Manau, kad vertinimo kriterijai turėtų būti vienodi nepriklausomai nuo regiono, rajono. Visi vadovai dirba tą patį darbą, nepriklausomai ar tai yra didmiestis ar mažas miestelis“ (I=3)
	Darbo reglamentas vienodas	„Atsižvelgti į rajonų ir regionų specifiką nereikėtų, nes darbo reglamentas toks pat visoje Lietuvoje“ (I=5)
	Reikalavimai vienodi	„Viskas dabar vyksta teisingai, būtų nelogiška įgalinti kokius nors specifinius reikalavimus, abejotinas išlygas ir t.t.“ (I=6) „Nepritariu, nes negali būti tokioms pat įstaigoms skirtingi reikalavimai“ (I=7)
Pasiūlymai esamai padėčiai keisti	NMVA vertinimo kriterijai turi būti skirtingi	„Vienareikšmiškai, reikia atsižvelgti į regionų padėtį, nes su kiekvienais metais vadovų trūksta. Turėtų atsižvelgti NMVA agentūra tvirtinant visus šituos vertinimo kriterijus regionų ir rajonų mokyklom, jeigu mes norim išlaikyti mokyklas. Kas tai yra laikinas vadovas? Pabūsiu, išeisiu, po manęs kad ir tvanas, o šitaip būt negali, nes kada atsakai tiesiogiai už savo darbą, tau rūpi tavo mokykla. Vienareikšmiškai turi būti skirtingi“.
	Būtina keisti požiūrį į vadovus	„Reikia ne kriterijus keisti, o požiūrį į švietimo įstaigos vadovą, tada ir bus pretendentų“ (I=6)
	Reikalingi mokymai	„Galėtų būti organizuojami mokymai pretendentams į įstaigų vadovų pareigas“ (I=1)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nors vadovų ypatingai trūksta mažesniuose rajonuose (dauguma informantų iš rajonų), tačiau atlikus klausimo analizę išskirta reikšminė kategorija: pritarimas vieningiems vertinimo kriterijams. Nei mokyklos, nei rajono keitimas, informantų nuomone, neturėtų įtakoti lengvesnio ar sunkesnio vertinimo, nesuteiktų papildomų išlygų. Išreikšta nuomonė, kad darbo specifiška, darbo reglamentas, reikalavimai visose mokyklose vienodi, todėl kriterijai negali būti kintantys. Reikšminė kategorija: pasiūlymai esamai padėčiai keisti leidžia manyti, kad tokia situacija susidariusi dėl visuomenės, politikų nepakankamo požiūro į vadovo darbą bei pretendentų apmokymų, žinių, įgūdžių, vertybių tobulinimo trūkumo. Tačiau neatmetama galimybė, kad norint išlaikyti esamas mokyklas, jų neuždaryti, metai iš metų neskiriant laikinų vadovų, vertinimo kriterijai galėtų būti diferencijuojami.

2.4.7. Kvalifikacinių reikalavimų vertinimo objektyvumas ir pagrįstumas

Keičiantis teisės aktams, reglamentuojantiems kvalifikacinius reikalavimus, kito ir reikalavimai, kuriuos turi atitikti pretendentas, norėdamas dalyvauti konkurse švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti. Kvalifikacinius reikalavimus reglamentuoja Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas“ su pakeitimais. Kaip kito reikalavimai pretendentams į vadovo pareigybę 2001–2018 m. atsispindi 2.5 lentelėje (žr. psl. 60). Siekiant išsiaiškinti, ar keliami reikalavimai vadovams pagrįsti, ir kaip jie vertinami buvo klausama informantų nuomonių, kurie kvalifikaciniai reikalavimai vertinimo procese yra įvertinami objektyviai, kurie subjektyvūs, pagrįsti ir kodėl.

Klausimas: *Nuo 2001 metų augo kvalifikaciniai reikalavimai pretendentams į švietimo įstaigų vadovo pareigas (aukštesni reikalavimai užsienio kalbai, aktualizuotas universitetinis laipsnis, išskirtos vadovavimo švietimo įstaigoms kompetencijos, aktualizuotos moralės, etikos, vertybinės nuostatos). Kurie iš šių kvalifikacinių reikalavimų, Jūsų nuomone, vertinimo procese yra įvertinami objektyviai, kuriuos vertinant neišvengiama subjektyvumo? Kurie iš šių kvalifikacinių reikalavimų yra pagrįsti ir kodėl?*

2.19 lentelė

Kvalifikacinių reikalavimų vertinimo objektyvumas ir pagrįstumas

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Kvalifikaciniai reikalavimai svarbūs	Anglų kalbos mokėjimas	„Šiuo metu visi reikalavimai svarbūs, nes norint dalyvauti projektuose reikia žinoti anglų kalbą“. (I=1)
	Verybinių nuostatų svarba	„...bendraujant – svarbu vertybinės nuostatos, elgesio ir moralės normos“. (I=1) „...vertybinės nuostatos. Ne mažiau svarbi vadovo moralė ir etika“. (I=3)
	Vadovavimo švietimo	„Ypatingai reikšmingos yra vadovavimo kompetencijos,...“.

	įstaigoms kompetencijos	(I=3)
	Universitetinis išsilavinimas būtinas	„Universitetinis išsilavinimas būtinas“. (I=3) „Universitetinis laipsnis yra privalomas ir būtinas“. (I=8)
	Visi reikalavimai reikalingi ir svarbūs	„Visi kvalifikaciniai reikalavimai reikalingi ir svarbūs,“. (I=5)
Vertinimas objektyvus	Visi vertinimai objektyvūs	„Vertina specialistai, todėl pasitikiu jų vertinimo objektyvumu“. (I=3) „Objektyviai vadovų kompetencijos, vertybinės nuostatos“. (I=4)
Sunkiai pamatuojami reikalavimai	Moralės ir etikos normos, vertybės vertinamos subjektyviai	„Moralė ir vertybės būtų labai gerai, bet kaip įmanoma jas pamatuoti ir kas jas gali įvertinti. Dar nepribrendom. Partiniai, kaimyniniai ir „švogerių“ ryšiai egzistuoja realybėje“. (I=2) „Subjektyvūs etikos ir moralės kriterijai“. (I=7) „...turimas vadovavimo kompetencijas, vertybines nuostatas, etiškumą sudėtinga įvertinti objektyviai“. (I=5) „Manau, subjektyvumo neišvengiama moralės ir etikos atžvilgiu. Kada tavo regione vyksta konkursas, mes vieni kitus vistiek pažystam.... Galų gale ir nusižengimus vienas kitų mes girdim“. (I=8)
Pasiūlymai kvalifikacinių reikalavimų tobulinimui	Sumažinti užsienio kalbos reikalavimus	„Manau, kad galima būtų atsisakyti aukštų užsienio kalbos reikalavimų“. (I=3) „Nsureikšminčiau užsienio kalbos mokėjimo vyresnio amžiaus pretendentams“. (I=2) „Abejoju dėl užsienio kalbos, juk aukštesnio rango pareigūnai ne visi kalba laisvai angliskai, o iš švietimo įstaigos vadovo reikalaujama“. (I=4) „Aukštesni reikalavimai užsienio kalbai gal jų iš tikrųjų ir reikėtų, bet tas kalbas reikia naudot.... Bet neturėtų būti tokie aukšti reikalavimai. Užtektų mokėti kažko paklausti, atsiliepti telefonu, vykdyti projektus. Jauni ateinantys vadovai savaime jau kalbas mokės geriau“. (I=8)
	Nsureikšminti universitetinio laipsnio	„Gal abejočiau dėl universitetinio laipsnio...tai kažkoks formalumas. Aplink mus puikių vadovų, gebančių dirbti su žmonėmis, turinčių aukštos prabos praktinių vadybinių gebėjimų, bet neturinčių to magistrinio išsilavinimo“. (I=6)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant 2.19 lentelę galima teigti, kad keliama reikalavimai pretendentams pagrįsti ir svarbūs, vertinimai objektyvūs. Informantų požiūris į moralės ir etikos vertinimo subjektyvumą leidžia manyti, kad vadovai nėra išanalizavę Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 5¹ str. (2017), kur aiškiai apibrėžiama asmens, laikomu nepriekaištingu, sąvoka. Šis vertinimas remiasi teisės aktais. Todėl nepriekaištingą reputaciją įvertinti nėra sunku. Daugiau interpretacijų vertinimui gali iškilti tik taikant 5¹ str. 4 punktą „*jo elgesys ir veikla nėra suderinami su švietimo ir mokslo ministro patvirtinto Pedagogų etikos kodekso reikalavimais.*“

Atlikus dokumentų analizės tyrimą nustatyta, kad kvalifikacinių reikalavimų kaitą įtakojo valstybės, švietimo politika (psl. 64). Lietuvos priėmimas į Europos Sąjungą kėlė vis aukštesnius reikalavimus užsienio kalbos mokėjimui. Iš būsimų vadovų reikalaujama ne žemesnio kaip B1 kalbos mokėjimo lygio (pagal BEKM nustatytą ir apibūdintą 6 kalbos mokėjimo lygių sistemą) mokėti bent vieną iš trijų ES darbo kalbų (anglų, prancūzų ar vokiečių). Informantų nuomone, šie reikalavimai per aukšti, jų nėra kur pritaikyti kasdienėje aplinkoje. Vadovų teigimu, vyresniems

kolegoms tokie reikalavimai galėtų būti netaikomi. Kitas pasiūlymas–nesureikšminti universitetinio laipsnio motyvuojamas tuo, kad ilgametė vadybinė patirtis gali atstoti studijavimą universitete. Plačiau analizuojant vadovui reikalingų kompetencijų įgijimą ir tobulinimą (žr. 1.2.2 poskyrį, psl. 39) buvo išskirtos sritys, suteikiančios kompetencijų tobulinimo galimybes: formalus ugdymas, neformalus ugdymas, savišvieta, stažuotės, darbas grupėse nacionaliniu, savivaldybės lygiu, augimas kolektyve. Išanalizavus vadovų lyderių rengimą Lietuvos aukštosiose mokyklose 2012–2017 m. (1.12 lentelė, psl. 41) nustatyta, kad formalių lyderystės ir vadybos studijų programų pasirinkimas nėra gausus, todėl informanto, gyvenančio rajone, nuomonę galėjo įtakoti informacijos stoka, bloga infrastruktūra ir pan.

2.4.8. Kritinis požiūris į konkurso organizavimo tvarką

Švietimo sistemos kaita inspiravo ir atviro konkurso į švietimo įstaigos vadovus konkursų organizavimą. Vienpakopę atranką keičiant dvipakopę kito ir komisijos narių sudėtis bei skaičius. Plačiau konkurso organizavimo dalyvių vaidmuo aptartas 2.2 skyriuje (žr. psl. 65). Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2017) 59 str. nurodoma, kad į viešo konkurso komisiją siūlo savininko teise ir pareigas įgyvendinanti institucija, Švietimo ir mokslo ministerija, atitinkamo tipo švietimo įstaigų vadovų asociacija, socialinis partneris, mokyklos bendruomenė (tėvai, pedagogai, mokiniai). Komisijos nariais negali būti valstybės politikai ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.

Siekiant išsiaiškinti informantų požiūrį į komisijos sudėties pakeitimus, buvo užduotas sekantis klausimas: *Nuolat kinta konkursų organizavimo tvarka. Kaip jūs vertinate Švietimo įstatymo pataisas (2017), kai į konkurso komisiją bus įtraukiami socialiniai partneriai, mokyklos bendruomenės atstovai (mokytojai, tėvai, mokiniai), iš komisijos eliminuoti politikai? Pakomentuokite savo nuomonę plačiau.*

2.20 lentelė

Konkurso narių sudėties pakeitimo įtaka kompetencijų vertinimui

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Pritarimas konkurso komisijos sudėčiai	Politikų eliminavimas teisingas	„Sutinku dėl politikų, nes jie vadovaujasi savo priklausomybe partijai ir pritaria būtent partijos nariui. Akivaizdi Lietuvos situacija, kad daug kas priklauso nuo valdančiosios partijos“. (I=1) „Labai gerai vertinu. Politikų šiame vertinime neturėtų būti visai. Manau, kad netgi priklausantis kuriai nors partijai vadovas neturėtų atsižvelgti į partijos rekomendacijas ar nurodymus darbe“. (I=3) „Viskas gerai... politikai tikrai turėtų nusišalinti“. (I=6) „...politikų gal ir nereikia. Ugdymo įstaigos turėtų būti

		apolitiškos ir mokykloje politikai ne vieta. Turėtų dirbti ne partijos, o tie žmonės, kurie išmano“. (I=8)
	Bendruomenės įtraukimas reikalingas	„Bendruomenės narių dalyvavimui pritariu“. (I=7) „Kad į konkurso tvarką yra įtraukiami tėvai, mokytojai, soc. partneriai gal ir gerai“. (I=8)
Pavojai numatytai komisijos sudėčiai	„Savų“ protegavimas	„Jei iš išorės pretenduoja svetimas kandidatas ir vietinis tos mokyklos kandidatas, tai nėra jokio šanso laimėti iš išorės kandidatui. Komisijoje jei bus iš tos mokyklos mokinys, tėvas ir bendruomenės narys, tai geriau svetimam kandidatui net neiti į konkursą“. (I=4) „Jei kandidatuoja mažesniame miestelyje, tave žmonės irgi pažysta, dažniausiai nori kad laimėtų savas. O kai pretendentas atvyksta iš kito miesto ar rajono...“. (I=8)
	Šališkumas	„Mažuose miestuose vis tiek neišvengsime šališkumo, nes čia visi vieni kitus pažįsta“. (I=5) „... kartais nepraeina konkurso, nes to pretendento nenori tėvai, mokiniai, mokyklos bendruomenė. Toj vietoj susiduriama su patiko– nepatiko sindromu“. (I=8) „Neramina, kad vietiniai konkursai gali tapti asmeninių sąskaitų suvedinėjimu ir pan.“. (I=6)
	Socialiniai partneriai gali įtakoti rezultatus	„Soc. partneriai- seniūnija, verslininkai taip pat gali įtakoti rezultatus. Yra dvi medalio pusės: gali būti silpnėsnis, ir neturėti kompetencijų, bet būti savas ir praeiti, bet gali būti ir labai pasikaustęs kaip lyderis ir kaip vadovas ir nepatinki vietinei bendruomenei ir durys tau bus uždarytos“. (I=8)
Pasiūlymai komisijos sudėčiai	Politikai reikalingi	„Politikai turėtų dalyvauti, nes yra steigėjo atstovai.“ (I=7)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymui (2017) pritaria didžioji daugumą informantų. Reikšminė kategorija: pritarimas komisijos sudėčiai rodo, kad politikų eliminavimas iš konkurso komisijos narių teigiamas pokytis. Informantų nuomonės atitinka atliktą tyrimą Lietuvos švietimo įstaigų vadovų politizacija: Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono savivaldybių lyginamoji analizė (Čeponytė, 2014), kuriame teigiama, kad švietimo įstaigų vadovų politizacijos laipsnis kelia susirūpinimą (žr. psl. 80). Vis tik daugiau žiūrima pavojų– reikšminė kategorija: pavojai numatytai komisijos sudėčiai. Informantai laikosi nuomonės, kad vertinimo komisijoje neišvengiama šališkumo, „savų“ protegavimo. Analizė atskleidė, kad dar nėra išspręstos visos problemos, leidžiančios užkirsti kelią subjektyviam vertinimui. Išskirta kategorija: politikai turėtų dalyvauti, nes yra steigėjo atstovai, prieštarauja pirmai kategorijai.

2.4.9. Metinės veiklos vertinimo pagrindimas

Vienas iš naujausių švietimo įstaigų vadovų vertinimo teisinių dokumentų – Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai (2018). Juo atestacija, kuri buvo vykdoma kas 5 metus, pakeista metų veiklos vertinimo ataskaita (žr. psl. 57), todėl buvo siekiama sužinoti informantų nuomones dėl šio pakeitimo.

Klausimas: *Išreikškite savo nuomonę dėl atestacijos pakeitimo metine veiklos ataskaita. Ar jos metu bus galimybė įrodyti, pagrįsti turimas kompetencijas?*

2.21 lentelė

Metinės veiklos ataskaitos pagrindimas

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Pritarimas metinei veiklos ataskaitai	Kritika atestacijai	„Labai džiaugiuosi, kad neliko vadovų atestacijos, nes tai buvo tik dokumentinis formalumas, kuris neparodė tikrųjų vadybinių sugebėjimų“. (I=5) „Senoji atestacija nebuvo geriau. Čia reikės mažiau popierių, nereiks pildyti daug formų“. (I=8)
	Pritarimas metinei veiklos ataskaitai	„Man tinka“. (I=2) „Metinė veiklos ataskaita nėra blogai. Joje galima surašyti turimas kompetencijas“. (I=4) „Veiklos ataskaita mokyklos direktoriui pasitarnaus ne tik atsiskaitant savo tiesioginiam vadovui, remiantis ja bus galima pristatyti įstaigos nuveiktus darbus visai mokyklos bendruomenei“. (I=5)
Ižvelgiami metinės veiklos ataskaitos trūkumai	Trumpas laiko tarpas	„Ką galima nuveikti per metus...“ (I=6)
	Išsikeltų uždavinių įgyvendinimo sėkmė iš dalies priklauso nuo finansų	„Didžiausia rizika yra finansiniai ištekliai. Jei išsikeli tikslą įkurti kokią 3D klasę ir negauni finansavimo, tavo ataskaita bus nepatenkinta.“ (I=8)
	Objektyvumo stoka	„Mane stebina, kad užimant įstaigos vadovo pareigas vertina NMVA, o tolimesnė eiga atitenka vietinei valdžiai“. (I=1) „Labai gaila, bet pastebėjau, kad vadovo veiklos vertinimas kartais priklauso nuo vertintojų simpatijos ar antipatijos ir jis ne visada būna objektyvus“. (I=3) „Jei tą ataskaitą žiūrės švietimo ir savivaldos atstovai bus vienas dalykas, bet jei reiks apsiginti prieš savo bendruomenę, soc. partnerius, jie gali turėti didelės įtakos ataskaitos įvertinimui.“ (I=8)
	Neatskleis visų kompetencijų	„Visų kompetencijų, kurios buvo vertinamos prieš tampant vadovu neatskleisim, bus matomos tik tos, kurios reikalingos išsikeltai užduočiai atskleisti“. (I=6) „Priklausys nuo procedūrų ir uždavinių kėlimo“. (I=7)
Pasiūlymas užduočių išsikėlimui ir ataskaitos pateikimui	Metinį vertinimą vizualizuoti	„Ataskaitos, žiūrint į perspektyvą, turėtų būti iš kelių numatytų užduočių. Bent kelios būtų vizualios, kad visi matytų. Matytų įėję į mokyklą, pravėrę vartus, kad po šio rugsėjo kažkas pasikeitė. (I=8)
	Numatyti konkrečias formas kompetencijų	„Reikia susitarti dėl formos metinės ataskaitos, kad tos kompetencijos matytųsi“. (I=2)

	įrodymui	
--	-----------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Metinės veiklos vertinimas yra naujas reiškinys, kurio privalumus ir trūkumus plačiau bus galima nagrinėti tik kitais metais, kai vadovai teiks ataskaitas savivaldybei, bendruomenei, todėl, dėl informacijos trūkumo, ne visi informantų pasisakymai buvo konkretūs ir išsamūs. Tačiau išskirta kategorija: pritarimas metinės veiklos ataskaitai leidžia manyti, kad vadovai pritaria atestacijos, kuri buvo grindžiama dokumentacijos pildymu, pakeitimui metine ataskaita. Vis dėlto informantus neramina per trumpas laiko tarpas užduotims atlikti, kad uždavinių atlikimas tiesiogiai gali priklausyti nuo savivaldybės ar valstybės finansavimo, vertinančiųjų objektyvumo stoka, negalėjimas atskleisti visų kompetencijų. Vadovus gerai atlikti numatytas užduotis skatina vertinimo kriterijai, kur nepatenkinamai įvertinus vadovo darbą 2 metus iš eilės, savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas) ar jos (jo) įgaliotas asmuo (savivaldybių švietimo įstaigų vadovų atveju – savivaldybės taryba) priima sprendimą atleisti švietimo įstaigos vadovą iš pareigų ir nutraukti su juo sudarytą darbo sutartį per 10 darbo dienų nuo švietimo įstaigos vadovo metų veiklos ataskaitos įvertinimo, neišmokant jam išeitinės išmokos.

Nors metinės veiklos ataskaitos forma yra numatyta (Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai, 2018), tačiau siūloma formą pakoreguoti, kad joje atsispindėtų kompetencijos. Metinės užduotys turėtų būti keliamos atskleidžiant įvairias kompetencijas, pageidautina, lengvai pamatuojamas ir matomas.

2.4.10. Privalomų lyderystės ir vadovavimo mokymų organizavimas

Analizuojant švietimo įstaigų vadovų pasiruošimą dirbti Europos Sąjungoje, pastebėta, kad daugelyje šalių organizuojami mokyklų vadovų mokymai (žr. psl. 44). Mokymų laikas ir trukmė skiriasi nuo 40 val. iki 60 kreditų. Vykdomi prieš pradėdant dirbti, pradėjus dirbti ar jau dirbant vadovu. Lietuva yra iš tų šalių, kurioje tokie mokymai neorganizuojami. Valstybės kontrolės auditas (2017) atskleidė, kad mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimas 2017 m. vyko fragmentiškai (77 proc.–1 dienos mokymai), vadovai kompetencijas ir gebėjimus ugdė ne vienodai intensyviai (nuo 6 iki 176 val. per metus). Atskiras dėmesys ir pagalba pradėdantiesiems vadovams nebuvo skiriami.

Norėdami išsiaiškinti informantų požiūrį apie privalumus mokymus norint dirbti įstaigos vadovu, jų naudingumą, tematiką ir apimtį, laiką buvo užduotas **klausimas: Lietuvoje nėra**

privalomų vadybos ir lyderystės mokymų norint dirbti švietimo įstaigos vadovu, kai tuo tarpu daugelyje Europos šalių prieš pradėdant dirbti vadovu, tik pradėjus dirbti vadovu, ar jau dirbant vadovu tokie mokymai yra privalomi ir neretai jie nemažos apimties (40–300 val.). Išsakykite savo nuomonę apie tokius mokymus, jų naudingumą, tematiką ir apimtį. Kada būtų juos naudinga organizuoti, kas galėtų vesti tuos mokymus?

2.22 lentelė

Privalomų mokymų vadovams aktualizavimas

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Pritarimas mokymams	Mokymai naudingi	„Pritariu mokymams,...“ (I=1) „Be abejo jie būtų naudingi, ypačiai naujiems vadovams, nes mokymo įstaigoms vadovauja pedagogai, dažnai neturintys kompetencijos spręsti teisinius, finansinius ir kitus su mokyklos valdymu susijusius klausimus“ (I=5) „Manau, kad tokie mokymai reikalingi pradėjus dirbti vadovu, jei jis atėjo iš mokytojų ar dar iš kur nors“ (I=2) „Kai bus pasiūla – bus ir poreikis. Mokytis visada malonu...“ (I=6) „Mokymai kažkokie tai turėtų būti“ (I=8)
	Savarankiškas apsisprendimas	„Pats vadovas galėtų rinktis kursus, kuriuos lankys“ (I=7)
Mokymų laikas	Prieš pradėdant dirbti vadovu	„Manau, kad pradėdantiems vadovams reikėtų mokymų,...“ (I=3) „Šie mokymai turėtų būti vedami prieš pradėdant dirbti vadovu“ (I=6) „Mokymai galėtų būti organizuojami ne prieš važiuojant į Vilnių, o iki konkurso savivaldybėje, kad tu jau atėjęs į darbą, žinotum, nuo ko pradėti“ (I=8)
	Pradėjus dirbti vadovu	„Manau, kad tokie mokymai reikalingi pradėjus dirbti vadovu, jei jis atėjo iš mokytojų ar dar iš kur nors“ (I=2)
Mokymų tematika	Vadyba	„Šiuolaikinė vadyba. Kas yra vadovo darbas, o kas ne. Ar priklauso mokyklos vadovui drausminti užsidariusį tualetą vaiką ir t.t.“ (I=2)
	Teisinė bazė	„...teisinių žinių...“ (I=8) „...teisinė ir įstatyminė bazė, viešųjų pirkimų pradžiamokslis“ (I=2) „Pradėjus dirbti vadovu labai trūko teisinių žinių...“ (I=6)
	Administracinė bazė	„Mokymai turėtų būti elementarūs – pirmiausia administracinė bazė...“ (I=8) „Ūkinės veiklos organizavimas...“ (I=2)
	Žmogiškųjų išteklių valdymas	„...žmogiškųjų išteklių...“ (I=6) „...ko tau kaip vadovui reikia žmogiškus išteklius valdant, kaip valandas galų gale paskirstyti reikia, kad būtų efektyvu ir ekonomiškai“ (I=8)
	Finansų valdymas	„...finansų valdymo“ (I=6)
	Švietimo naujovės	„... tai būtų švietimo naujovės ir jų taikymas“ (I=1)
Mokymų apimtis	Nuo 50 val. iki 60 dienų.	„Ar tai 30 valandų? 300 val. nereikėtų gal. Užtektų 50 valandų“ (I=8) „Mokymai galėtų trukti porą mėnesių. Tai pakankamas laiko tarpas“ (I=6)

Mokymų vykdytojai	Mokymus vestų praktikai	„...kuriuos vestų patyrę vadovai“. (I=3) „Mokymus turi vesti praktikai, o ne teoretikai“. (I=4) „Mokymus turėtų vesti tik ne teoretikai, ir ne moksilininkai, ir ne akademikai, o įstaigų vadovai, kurie šitą yra praėję, išgyvenę, susitvarkę“. (I=8)
--------------------------	--------------------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Visi vadovai pritaria, kad mokymai reikalingi. Labiausiai trūksta vadovavimo sričių kompetencijų: žmogiškųjų išteklių valdymo, finansų valdymo. Dažniausiai įvardijamas teisinės bei administracinės bazės žinių багаžo trūkumas, vadyba. Tikslinga, kad mokymus vestų patyrę praktikai nuo poros savaičių iki keletos mėnesių.

Valstybės kontrolės auditas (2017) nustatė, kad dabartinėje švietimo sistemoje nėra siekiama, kad visoms mokykloms vadovautų kompetentingi vadovai. Pastebėta, kad siekiant veiksmingo ir tolygaus mokyklų valdymo, **svarbu sukurti ir įdiegti naujai paskirtų mokyklų vadovų profesinio tobulėjimo ir pagalbos sistemą**, kad mokyklų vadovai būtų tinkamai pasirengę vadovauti mokyklai (Valstybės kontrolės audito išvados, 2017). Todėl, remiantis Europos šalių patirtimi, būtų tikslinga organizuoti mokyklų vadovų mokymus, kurie sudarytų žinių ir įgūdžių vystymą, atsižvelgiant į teisinį, vadybos ir administravimo turinį.

2.4.11. Požiūris į terminuotų užduočių sudarymą

Apžvelgus Europos šalių švietimo įstaigų vadovų kadencijas (žr. psl. 45), buvo pastebėta, kad daugelyje šalių su direktoriais terminuotos sutartys pasirašomos su tolesne galimybe jas pratęsti, jei vadovas atliepia nacionalinius, regioninius, mokyklos tikslus. Lietuvoje terminuotos darbo sutartys su švietimo įstaigų vadovais buvo pasirašomos dar 1999 metais (Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniai reikalavimai ir viešo konkurso organizavimo nuostatai, 1999), vėliau jas nutraukus, po ilgos pertraukos jos vėl įteisintos 2017 metais (Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2017). Atlikus dokumentų analizės tyrimą (žr. psl. 79), nustatyta, kad kadencijų įvedimas pasėjo nerimą, susipriešinimą tarp vadovų. Siekiant išsiaiškinti informantų nuomonę, buvo užduotas sekantis klausimas: *Kokia Jūsų nuomonė apie terminuotų darbo sutarčių sudarymą su konkursą organizuojančia savivaldybe?*

2.23 lentelė

Požiūris į terminuotų sutarčių įteisinimą

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
-------------	---------------------------	---------------------------

Pritarimas 5 metų kadencijai	Bus paprasčiau atsisakyti blogai dirbančių	„Pritariu“. (I=2) „Man asmeniškai nėra skirtumo“. (I=7) „Viskas gerai su terminuotom sutartim. Čia bus paprasčiau atsisakyti vadovų, kurie yra nekompetetingi, ir nieko neveikia. Jeigu tai viskas vyks aiškiai ir skaidriai, kaip kalbama, aš manau bus naudinga“. (I=8)
Pasipriešinimas terminuotų sutarčių sudarymui	Trumpas laiko tarpas	„Blogai. 5 metai tai visai nedidelis laiko tarpas. Kai jau viską susitvarkai ir vėl laikas keisti mokyklą“. (I=4) „Tai trumpas laiko tarpas, suteikiantis laikinumo ir nesaugumo jausmą“. (I=6)
	Sumažės norinčių dirbti, ieškos kito darbo	„Abejoju, ar liks norinčių užimti laikinas pareigas“. (I=1) „Jau dabar trūksta pretendentų, kurie teiktų paraiškas mokymo įstaigos vadovo pareigoms užimti, tai dar labiau mažins šios darbo vietos patrauklumą, o pasirašę terminuotas sutartis, neabejotinai pradės ieškoti stabilesnės darbo vietos“. (I=5) „Jokios motyvacijos darbui. Sumažės norinčių dirbti“. (I=6)
	Prieštarauja darbo kodeksui	„Manau, kad tai yra neteisinga, prieštarauja darbo kodeksui“. (I=3)
	Interesų įtaka	„Tai yra politinis sprendimas, o politiko kadencija 4 metai. Apie savivaldas kalbu“. (I=8)

Šaltinis: parengta darbo autorės

Išskirtos kategorijos patvirtino dokumentų analizėje išsakytoms mintims, kad terminuotų darbo sutarčių sudarymo įteisinimas vadovus padalino į dvi stovyklas: pritariančius (reikšminė kategorija: pritarimas 5 metų kadencijai) ir įžvelgiančius įvairių neigiamų niuansų (reikšminė kategorija: pasipriešinimas terminuotų sutarčių sudarymui). Baiminamasi, kad ši pareigybė taps nepatraukli dėl laikinumo ir nesaugumo jausmo, kad 5 metų kadencija per trumpas laiko tarpas įgyvendinti visus sumanymus, atsiskleisti kaip lyderiui, taip pat baiminamasi, kad politikų kaita kas 4 metai gali stipriai įtakoti vadovo metinius vertinimus, nuo kurių priklausys 5 metų kadencija. Reikėtų priminti, kad Veiklos vertinimo nuostatai (2018) nurodo, kad vadovas, kuris per kadenciją bus vertinamas 3 metus „gerai“ ir „labai gerai“, neturės privalomai pasitikrinti kompetencijų, jei norės kelti kandidatūrą kitiems 5 metams. Taip bus sudarytos nevienodos sąlygos pirmą kartą kandidatuojančiams ir tiems, kurie jau dirbė vadovu. Šis sprendimas gali užkirsti kelią jauniems, perspektyviems pretendents.

2.4.12. Švietimo įstaigos vadovų vertinimo turinio ir procedūrų kaitos įtaka vadovų potencialo augimui

Mokslinėje literatūroje ir dokumentų tyrimo analizėje įžvelgta vertinimo turinio ir procedūrų kaita 2011–2018 m., kurios metu tapo aiškesni konkurso etapai, procedūros, apibrėžtos privalomos kompetencijos, pradėtas nepriklausomas vertinimas NMVA, įvestos kadencijos, metinės veiklos vertinimas, atsisakyta atestacijos ir pan. Norėdami sužinti informantų nuomonę apie šių veiksmų įtaką jau dirbančių vadovų potencialo augimui ir motyvacijai, buvo užduotas

sekantis **klausimas:** 2011–2018 metais keitėsi švietimo įstaigų vadovų vertinimo turinys ir procedūra Lietuvoje. Kaip šie procesai prisidėjo prie švietimo įstaigų vadovų potencialo augimo ir motyvacijos jau dirbantiems vadovams gerinti savo kompetencijas?

2.24 lentelė

Kritinis požiūris į vertinimo turinio ir procedūrų kaitos įtaką augimui ir motyvacijai

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Ilustruojantys teiginiai
Teigiami kaitos aspektai	Kaita skatina žmogiškųjų išteklių atsinaujinimą	„Aš į permainas ir iššūkius žiūriu teigiamai. Nėra nieko blogiau už dešimtmečiais dirbančius vadovus, nemokančius naudotis kompiuteriu. Nors tai neįtakoja motyvacijos“. (I=2)
	Įtakos augimui nedaro	„Kuris vadovas dirba gerai tai ir dirbs gerai“ (I=4) „Manau, kad tai nieko nepakeitė“. (I=3)
Neigiami kaitos aspektai	Kadencijų įvedimas	„Įvesti terminai (kadencijos) padarys nesąmones. Vadovas nebebus garantuotas dėl savo ateities. Stengies, o va ir baigiasi kadencija“. (I=4) „Jei būtų palikę tik vieną 5 metų kadenciją vienoj įstaigoj ir liepę kaskart tikrintis kompetencijas NMVA ir konkurse, būtų visiškas chaosas Lietuvoj ir švietimo sistemoj“. (I=8)
	Įnešė sumaištis ir nepsitikėjimo	„Tai įnešė daug sumaištis, nepsitikėjimo“. (I=5) „Neprisidėjo, o atnešė daugiau sumaištis ir formalių nesąmonių“. (I=6) „Man atrodo, kad kiekvieną sykį neša sumaištį“. (I=6)
	Nepatraukli vadovo pareigybė	„Norinčiųjų dirbti vis mažės, nes nėra stabilumo“. (I=6) „Sunkiau surasti norinčių vadovauti švietimo įstaigai,...“ (I=7)
	Mažina motyvaciją	„Nemanau, kad tai kaip nors nulėmė jau dirbančių vadovų norą tobulinti savo kompetencijas ar vadybinius įgūdžius“. (I=5) „Labai dažna kaita demotyvuoja“. (I=8).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kompetencijų svarba kaitos procese analizuota 1.2.1 skyriuje (žr. psl. 35). Pasak Fink (2010), kintant valdymo modeliams, kinta ir vadovų vaidmenys. Fullan (1998) teigia, kad vidurinėsios grandies vadovai atlieka svarbiausią vaidmenį kaitos procese. Kintant vaidmenims, vadovas turi atliepti tam valdymo modeliui būdingas kompetencijas, todėl vertinimo turinio ir procedūrų kaita yra neišvengiamas reiškinys. Tačiau apklaustų informantų nuomone, kaita įneša daug neigiamų aspektų: kadencijas, kurios neužtikrina ateities, vadovo pareigybę padarė nepatrauklia, mažina norą augti, tobulėti, įnešė daug sumaištis ir nepsitikėjimo (reikšminė kategorija: neigiami kaitos aspektai). Toks požiūris rodo vadovų perspektyvos nematymą, nusivylimą, nenorą keistis, norėjimą turėti užtikrintą darbo vietą. Tik keletas nuomonių (reikšminė kategorija: teigiami kaitos aspektai) rodo, kad kaitoje mato teigiamus (kategorija: kaita skatina žmogiškųjų išteklių atsinaujinimą). Keliami vis aukštesni reikalavimai skatina tobulinti kompetencijas, kelti savo kvalifikaciją, tapti

lyderiu. Kita nuomonė: kaita įtakos nedaro, t.y. vadovas turi būti motyvuotas ir augti kaip profesionalas, neatsižvelgiant į vertinimo turinio ar procedūrų kaitą.

Mokyklų vadovų pasipriešinimas pokyčiams tik patvirtina Tichy (1983) nuomonę, kad įgyvendinant pokyčius, pirmiausiai susiduriama su psichologinėmis kliūtimis, nes žmogus linkęs į komfortą, noriau daro tai, ką įpratęs. Tai pristabdo problemų, kurioms suprasti ir spręsti reikia naujų žinių, gebėjimų, įgūdžių, sprendimą, naujovių įgyvendinimą. Kitos priežastys, lemiančios pasipriešinimą kaitai – ekonominis neužtikrintumas, baimė, nežinomybė dėl socialinių ryšių pokyčių, nesugebėjimas pripažinti pokyčių būtinybės, asmenybė, požiūriai ir įpročiai, statusas (Liukinevičienė, 2017). Manome, kad pasipriešinimas vertinimo kaitai būtų mažesnis, jei pokyčiai būtų inicijuojami ne tik iš viršaus į apačią, laipsniški, taip pat, remiantis Schlesinger (2008) išskirtais pasipriešinimo pokyčiams įveikimo metodais: išsilavinimu ir bendravimu; pačių vadovų įtraukimu; parama ir pan.

2.4.13. Motyvavimo priemonių, skatinančių rinktis vadovų poziciją, įgyvendinimas

Socialiniai, ekonominiai, vadybiniai veiksniai, įtakojantys švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimą, šios pareigybės pasirinkimą nagrinėti 2.3 skyriuje (žr. psl. 69). Nustatyta, kad tokie kintamieji kaip vadovų amžiaus, darbo stažo didėjimas, nenumatytos didelės patirties turinčių vadovų karjeros galimybės, mažai apmokamas darbas, politinė korupcija, sunkiai įveikiamas kompetencijų vertinimas mažina šios pareigybės populiarumą, o neįvykę konkursai dėl pretendentų trūkumo palieka mokyklas tenkintis laikinai pareigas užimančiais vadovais net keletui metų.

Siekiant išsiaiškinti, kokios priemonės padėtų pritraukti pedagogus rinktis šias pareigas, buvo užduotas sekantis **klausimas**: Vis sunkiau randama vadovų švietimo įstaigoms. Reikalavimai kompetencijai nemažės, iššūkių darbe taip pat. Kokios **priemonės** padidintų pedagogų, kurie pasirinktų švietimo įstaigos vadovo poziciją, dalyvauti konkursuose skaičių?

2.25 lentelė

Priemonės, švietimo įstaigų vadovų pareigybės patrauklumui didinti

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Finansinė paskata	Atlyginimas neproporcingas lyginant su darbo ir atsakomybės mastu	„Atlyginimas turėtų nebūti mažesnis už mokytojo. Kam prisiimti tiek atsakomybės, jei būdamas mokytoju gali uždirbti daugiau“. (I=2) „Atlyginimo dydis, dabar jis visiškai neadekvatus

		priimamai atsakomybei, darbų mastui ir keliamiems reikalavimams“. „...tinkamas finansinis atlygis už darbą“. (I=5) „Užmokestis už tą darbą, ką tu padarai. Kai matai, kad mokytojas metodininkas gauna daugiau, svyra rankos. Jei būtų atlyginimas dvigubai didesnis nei dabar gaunam, manau atsirastų daug norinčių dirbti.“ (I=8)
Atsakomybės mažinimas	Atsakai už viską	„...ateityje nebenorės niekas dirbti vadovu, nes labai didelė atsakomybė“. (I=4) „...tu atsakai už viską. Ir tu atsakai 24 val. per parą“. (I=8)
Savarankiškumo didinimas	Trūksta laisvos valios veikti	„Sudaromos galimybės savarankiškai veikti...“. (I=5) „Jeigu būtų suteikta daugiau laisvių vadovams...“. (I=6)
Supaparastintas kompetencijų vertinimas NMVA	Palengvintas pretendentų vertinimas	„Jau apsisprendusiems kandidatuoti, turėtų būti supaprastintas kompetencijų vertinimas NMVA“. (I=6).
Biurokratinės naštos mažinimas	Švietimo sistemos debiukratizavimas	„... nereikėtų dirbti nereikalingų biurokratinių darbų, dažniausiai politikų susapnuotų projektų – rastųsi daugiau norinčių išbandyti savo vadybines galias“. (I=6) „Reikėtų debiukratizuoti švietimo sistemą“. (I=7)
Požiūris į pedagogą	Keisti požiūrį	„Pirmiausia požiūris tėvų, visuomenės požiūris į mokyklą, į patį pedagogą, į vadovą“. (I=8)
Papildomų priemonių nereikia	Laiko klausimas	„Reikia laiko. Ateis nauja karta ir atsiras vadovų“. (I=8)

Šaltinis: parengta darbo autorės

Pagrindinė kategorija: finansinė paskata išskirta informantų nuomone, kad atlyginimai, lyginant su mokytojų atlyginimais mažai skiriasi, arba yra mažesni. Mokytojų ir vadovų atlyginimai buvo analizuojami 2.2.3 poskyryje (žr. psl. 72), kur prieita nuomonės, kad kvalifikuotiems pedagogams trūksta finansinių paskatų užimti mokyklos direktoriaus pareigas ir prisiimti dideles atsakomybes. Kita reikšminė kategorija: atsakomybės mažinimas. Vadovų teigimu, jų darbo valandos neskaičiuojamos, jie yra atsakingi už visą mokyklos bendruomenę, aplinkas, mokyklos darbo efektyvumą ir pan. Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2017) numatytos vadovų atsakomybės: *už informacijos skelbimą, demokratinį švietimo įstaigos valdymą, bendradarbiavimu grįstų santykių užtikrinimą, mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, įstaigos bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką*. Tai tik patvirtina, kad vadovo atsakomybė didelė.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ akcentuojama, kad kiekvienas iš mūsų turi turėti daugiau galių ir atsakomybės priimant ir įgyvendinant daugelį svarbių sprendimų. Pagrindinis akcentas– veikli visuomenė, tačiau vis dar decentralizacijos procesai vyksta lėtai. Kategorija: savarankiškumo didinimas išskirta dėl informantų nuomonės, kad mokyklos negali savarankiškai dirbti, nes būdamos pavaldžios savivaldybei, su ja turi derinti finansinius išteklius. Taip pat didelė

atsiskaitomybė švietimo skyriams, savivaldai, Švietimo ir mokslo ministerijai, kitoms ministerijos įgaliotoms institucijoms mažina veikimo laisvę.

Biurokratinės naštos mažinimas ne mažiau reikšminga kategorija. Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu atliktas tyrimas „Dokumentacijos gausos bendrojo lavinimo mokyklose apimties studija“ (2008) parodė, kad administracijos darbuotojai, pedagogai, vertindami dokumentacijos padidėjimą per paskutinius penkerius metus, akcentavo padidėjusį įvairių tyrimų anketų srautą, mokyklos vidaus audito dokumentaciją, įvairių formų, ataskaitų, lentelių pildymą popierine ir elektronine forma. Kasmet didėjantis biurokratizmas užima daug laiko, ir bereikalingo laiko gaišimo. 2009 metais Švietimo ir mokslo ministras pasirašė keturis įsakymus, mažinančius popierizmo srautus mokyklose. Buvo supaprastina vadovų ir mokytojų atestacija, keičiama mokyklos išduodamų dokumentų tvarka, numata laisvesnė mokyklų įsivertinimo sistema, griežčiau apibrėžia statistinės švietimo informacijos rinkimo tvarka (Aiškinamasis raštas, 2009). Tačiau įvairi kitų institucijų stebėseną, kontrolę, priežiūrą iš mokyklų kas kart reikalauja dokumentacijos pateikimo raštu, taip vėl didinant biurokratinę naštą.

Kategorija: supaprastintas kompetencijų vertinimas NMVA plačiau buvo nagrinėtas psl. 78.

Kategorija: papildomų priemonių nereikia, grindžiamama nuomone, kad dabartinė situacija yra laikina, natūrali atranka (didinami reikalavimai, privalomų lyderystės ir valdymo kompetencijų turėjimas), valdžios ir visuomenės požiūrio gerinimas į pedagogo ir vadovo darbą, naujai mąstančių, atitinkančių šio laikmečio lyderių iškilimas tėra laikina problema.

2.4.14. Vadovų aukštų kompetencijų panaudojimas tolimesnei karjerai

Atlikta švietimo įstaigų vadovų karjeros galimybių analizė Europos kontekste (žr. psl. 45) parodė, kad šalyse, kurių švietimo pasiekimo rodikliai aukšti (Suomija, Švedija, Austrija), vadovai baigus karjerą yra suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais dirbant švietimo konsultantais, ekspertais, inspektorais. Taip išsaugomos per daugelį metų įgytos kompetencijos, panaudojant jas kitų lyderių ugdymui.

Klausimas: *Aukšti kvalifikaciniai reikalavimai švietimo įstaigų vadovams keliami daugelyje Europos valstybių, jų kompetencija periodiškai vertinama. Mokyklų vadovų kadencijos ribotos ir kitose valstybėse, bet daugelyje iš jų aukštas kompetencijas įgiję švietimo įstaigų vadovai turi aukštesnės karjeros švietime perspektyvą, gali pretenduoti į aukštesnes pareigas – ekspertavimą, kolegų konsultavimą ir kt. Lietuvoje kol kas nėra sistemos, kaip panaudoti tas aukštas vadovų kompetencijas, kokias vadybinio augimo švietime galimybes pasiūlyti. Ką Jūs pasiūlytumėte siekiant tobulinti šią sistemą? Kokias švietimo įstaigos vadovo karjeros galimybes Jūs matytumėte, kur šie*

darbuotojai būtų naudingiausi pasibaigus terminuotai sutarčiai ir nepanorus dar kartą kandidatuoti į šias pareigas?

2.26 lentelė

Aukštų kompetencijų panaudojimo galimybės

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Iliustruojantys teiginiai
Aukštų kompetencijų panaudojimas	Kitas administracinis darbas	„Galėtų dirbti kitą administracinį darbą; pvz. pavaduotojais“. (I=1)
	Vadovų rezervas	„Nežinau. Buvo kalbų apie vadovų rezervą. Man būtų įdomu“. (I=2)
	Mentoriavimas	„...galėtų būti mentoriais pradedantiems vadovams“. (I=3)
	Mokslinis darbas	„Tokie vadovai galėtų dalyvauti įvairiuose tyrimuose,...“ (I=3)
Aukštesnių karjeros galimybių panaudojimas neperspektyvus	Nėra perspektyvos	„Nematau jokių perspektyvų mūsų respublikoje“. (I=4) „Manau, kad tai taptų nevykusi eksperimentu“. (I=6) „Pagal šiandieninę Lietuvos situaciją, aš manau, jokios perspektyvos nėra. Nei pas mus to ekspertavimo, nei konsultantų, mentorių yra, kurie galėtų kažkam patarti“. (I=8)
	Būtų įtakojama politikų	„Kadangi visa Lietuvai yra labai veikiamą politinių vėjų, nematau, kad ir sukūrus sistemą, kaip panaudoti buvusių vadovų kompetencijas, ši problema bus išspręsta“. (I=5)
	Per maža populiacija	„Lietuva per maža valstybė, kad būtų daug ekspertų“. (I=7)
	Mentorių darbas neapmokamas	„Gal užsienio šalyse jis gauna solidų atlyginimą ir todėl nepadėjus jauniems, naujiems planus, programas parengti“. (I=8)

Šaltinis: parengta darbo autorės

Aukštesnių kompetencijų panaudojimui buvęs vadovas galėtų būti skiriamas direktoriaus pavaduotoju, kuris taip pat turi turėti tokias pat kompetencijas kaip ir vadovas, skiriami į vadovų rezervą, kuris būtų panaudojamas nesant tinkamų kandidatų, mentoriavimas – pagalba jaunesniam kolegai, dalyvavimas atliekant įvairius tyrimus, programas ir pan.

Tačiau atsižvelgiant į socialinius veiksnius (žr. psl. 69), įtakojančius švietimo įstaigų vadovų trūkumą (Lietuvos demografinė padėtis, vadovų amžius, didelis stažas) aukštesnių karjeros galimybių suteikimas būtų neefektyvus, nes ekspertų, inspektuotojų taptų daugiau, nei pačių vadovų. Mentorstė galima tuo atveju, jei mentoriui būtų užtikrintos socialinės garantijos.

2.4.15. Pasiūlymai kompetencijų vertinimo sistemos gerinimui

Šiuo metu plačiai diskutuojama apie švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimą, jų įtaką visai mokyklos bendruomenei. Iš vadovo reikalauja vadybinių, specifinių – profesinių, bendrųjų ir asmeninių kompetencijų. Kompetencijų vertinimas atrenkant pretendentes į vadovo pareigas turi užtikrinti, kad bus atrinktas būtent tas vadovas, kuris turi visas būtinas kompetencijas ir gebės

reikiamas įgyti. Švietimo įstaigos vadovas yra vadovų kompetencijų vertinimo sistemos dalis, dalyvis, todėl geriausiai mato sistemos trūkumus ir gali pasiūlyti tobulintinas sritis.

Klausimas: *Vadovų kompetencijų periodišką vertinimą – sudėtingas procesas. Gal nepalietėme klausimuose kurių nors vertinimo sistemos aspektų. Jeigu yra, kas galėtų padėti tobulinti sistemą, parašykite.*

2.27 lentelė

Pasiūlymai kompetencijų vertinimo sistemos tobulinimui

Kategorijos	Kodai (subkategorijos)	Ilustruojantys teiginiai
Vertinimo sistema gera	Reikia priprasti	„Aš neturiu priekaištų, manau reikia priprasti prie jos, o tobulinsime vėliau“. (I=2)
Tobulintinos vertinimo sistemos sritys	Kompetencijų vertinimas turėtų vykti tik vieną kartą	„Manau, kad vieną kartą įvertinus vadovo kompetencijas pakartotinai to daryti nereikėtų“. (I=3) „Nebūtina periodiškai vertinti vadovų kompetencijas. Tegul pabando kiekvienas vadovas, šiandien dirbantis. Tada bus aišku...“. (I=6) „Tie kurie nėra įsivertinę, vieną kartą turėtų nuvažiuoti įsivertinti kompetencijų, ...“. (I=8)
	Vertintojų požiūris į kompetencijų vertinimą paprastesnis	„...tai neturėtų būti tiek sureikšmintas ir griežtai. Reikėtų žiūrėti žmogiškai“. (I=8)
	Organizuoti pretendentams psichologų konsultacijas	„Reikia norintiems dalyvauti organizuoti psichologų konsultacijas“. (I=7)
	Sistemai trūksta nuoseklumo, stabilumo	„...sukurta vertinimo ir konkursavimo sistema neveikia. Trūksta nuoseklumo, stabilumo“. (I=5) „Reikėtų į vieningą sistemą sujungti pirmiausiai kompetencijų suteikimą, tobulinimą, tada tik vertinimą, dalijimąsi gerą patirtimi dirbant ir, gal būt, su laiku, tolesnės karjeros galimybes (mentoriauti, vadovų rezervas“. (I=6)
	Įvertinus bent vieną kartą nepatenkinamai, atleisti iš pareigų	„Jei vadovo darbas įvertintas nepatenkinamai, tai jis neturėtų vadovauti mokyklai“. (I=3)
	Keisti visą švietimo sistemą, požiūrį į vadovą	„...reikia keisti pačią švietimo sistemą. Nėra sąlygų mokyti vaikus, nėra laboratorijų, kitų įdomesnių mokymo priemonių, nes lėšų stygius“. (I=4)
	Pagalbos suteikimas iš kitų švietimo valdymo subjektų	Vadovų tobulėjimui galėtų labiau padėti švietimo skyriai, padėtų konkretumu, nukreiptų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pastaruoju metu švietimo įstaigų vadovų vertinimo teisinio reglamento kaita didžiulė (žr. 2.2.2 poskyrį, psl. 54). Tai įtakojo šešioliktosios ir septynioliktosios vyriausybės programos, bei jų įgyvendinimui numatytos priemonės. Vadovų kompetencijų svarba švietimo kokybei užtikrinti

atsispindi ir Lietuvos Respublikos strateginiuose dokumentuose (žr. 2.2.1 poskyrį, psl. 52). Sistema nuolat tobulinama, tačiau problemų išlieka nemažai (žr. 2.2.4 poskyrį, psl. 76).

Dokumentų analizės metu nustatyta, kad didžioji dauguma problemų jau išspręsta – įvestos kadencijos, pradedamas kurti vadovų rezervas, atestacija pakeista metinės veiklos ataskaita, į vertinimą įtraukti socialiniai partneriai, bendruomenė, iš konkurso eliminuoti politikai. Likusios problemos – nesukurta vadovų profesinio tobulėjimo ir pagalbos jiems sistema, nenumatyti mokymai, nėra gerosios patirties sklaidos, aktualus išlieka pretendentų vertinimas Nacionalinėje mokyklų vertinimo agentūroje.

Atlikus atsakymų apie kompetencijų vertinimo sistemos gerinimą kategorizavimą, galima daryti išvadą, kad beveik visi vadovai vertinime dar mato trūkumą. Esama nuomonių, kad sukurta sistema neveikia, būtina keisti visą švietimo sistemą. Išskirti tokie pasiūlymai (kategorija: tobulintinos vertinimo sistemos kryptys): kompetencijų vertinimas turėtų vykti tik vieną kartą, paprastesnis vertintojų požiūris į kompetencijų vertinimą, psichologų konsultacijos norintiems dirbti vadovais, didesnės pagalbos suteikimas iš švietimo valdymo subjektų. Informantai tik patvirtina dokumentų analizėje išsakytas mintis, kad **vertinimo sistemai trūksta nuoseklumo. Sistema turėtų prasidėti nuo kompetencijų įgijimo (privalomi mokymai), tada tik vertinimo (vieną kartą privalomai), dalijimosi gerąja patirtimi dirbant (mentorstė), kompetencijų įrodymo kasmet (metinės veiklos vertinimas) ir baigiant tolesnės karjeros galimybių suteikimu (vadovų rezervas, mentorstė ir pan.).**

Nuotolinio interviu surinktos medžiagos analizė išryškino nemažai teiginių, kurie jau buvo išskirti mokslinės analizės, dokumentų analizės dalyse: pažangūs pokyčiai švietimo sistemoje negalimi be kvalifikuoto įstaigos vadovo, kurio kompetentingumas įgauna strategiškai svarbų vaidmenį viešųjų paslaugų teikimo procese. Atliepiant valstybinės švietimo strategijos kryptis, keičiantis viešojo administravimo modeliams, kur vadovas ne vien administratorius bet ir organizacijos **lyderis, pokyčių iniciatorius, užtikrinantis kasdienės veiklos efektyvumą**, kompetencijų svarba kaitos procese tampa itin aktuali. Teisinė bazė LR, ES dokumentuose reglamentuota pakankamai plačiai. Būsiamiems vadovams teisės aktuose numatyti gana aukšti reikalavimai, tačiau **trūksta sistemingumo jungiant į visumą tokias dalis kaip kompetencijų įgijimas ir tobulinimas, kompetencijų vertinimas pretenduojant į švietimo įstaigos vadovo pareigas, teikiant metinę veiklos ataskaitą, pagalbos naujiems vadovams sklaida.**

2.28 lentelėje matomos informantų įžvalgose išskirtos pagrindinės ir dalinės kategorijos.

Esminės kokybinio tyrimo metu išryškėjusios kategorijos ir subkategorijos

Reikšminės kategorijos	Sukategorijos (kodai)
ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO SISTEMOS EFEKTYVUMAS	
Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo dviem etapais modelio įvertinimas	
Pritarimas modeliui	Vertinimas įvairiapusiškas Vertinimas objektyvus
Pritarimas NMVA trukmei	Gera apimtis
Kritika konkurso procesui	Kognityvinio testo sudėtingumas Vertinimas įtakojamas kitų pretendentų Pokalbis neaktualus Vertinimo 2011–2015 m. trūkumai
Pasiūlymai modeliui	Struktūra: NMVA vertinimas ir pokalbis Testas, vertinantis dokumentų valdymą
NMVA užduočių kritinis vertinimas	
Pritarimas užduočių universalumui	Užduotys universalios ir tinkamos Vadovų rezervas Vadovų gebėjimų įvairiapusiškumas
Abejonė dėl universalumo	Užduotys nepritaikytos ikimokyklinėms įstaigoms
Užduočių pritaikymo tobulinimas	Vadovavimas pagal įvertinimą Užduočių diferencijavimas
Siūlymai	Privaloma visiems
Nuomonė apie bendrųjų ir vadovavimo kompetencijų vertinimą	
Vertinamų bendrųjų ir vadovavimo sričių kompetencijų sąrašas išsamus	Pakanka kompetencijų
Svarbiausių kompetencijų aktualizavimas	Aktualu vertinti bendrąsias kompetencijas Aktualu vertinti vadovavimo sričių kompetencijas
Neaktualizuojamos kompetencijos	Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos augimui kompetencija Kompetencija mokėjimas mokytis
Kritinis kompetencijų modelyje taikomų vertinimo metodų įvertinimas	
Pritarimas metodologijai	Metodai tinkami
Kritinis požiūris į atskirus metodus	Grupinės užduotys neatsipindi situacijos Kognityvinis testas sudėtingas ir nereikšmingas Pokalbis konkurso metu savivaldybėje kelia abejonių Vertinimo metodai tinkami tik iškalbingiems
Kitų metodų įvedimas	Reikšmingas pokalbis I etape
Bloga emocinė savijauta vertinimo metu	Pretendento reakcija stresinėse situacijose Jaudulys trukdo atskleisti kompetencijas
Vertinimo grįžtamojo ryšio įtaka savęs tobulinimui	
Teikiamų rekomendacijų nauda	Stiprina suvokimą Atkreipia dėmesį Leidžia pažvelgti iš šalies Siprina pasitikėjimą savo jėgomis Daro įtaką asmeninėms vertybėms Padeda keliant kvalifikaciją Nukreipia tobulinimui
Rekomendacijos parengtos neatsižvelgiant į situaciją	Nepritaikyta individualiam atvejui Rekomendacijos nenaudingos
Nuomonių pasiskirstymas dėl skirtingų vertinimo kriterijų taikymo	

Vertinimo kriterijai turi būti vienodi	Kriterijai nekintantys
	Darbo specifiška ta pati
	Darbo reglamentas vienodas
	Reikalavimai vienodi
Pasiūlymai esamai padėčiai keisti	NMVA vertinimo kriterijai turi būti skirtingi
	Būtina keisti požiūrį į vadovus
	Reikalingi mokymai
Kvalifikacinių reikalavimų vertinimo objektyvumas ir pagrįstumas	
Kvalifikaciniai reikalavimai svarbūs	Anglų kalbos mokėjimas
	Verybinių nuostatų svarba
	Vadovavimo švietimo įstaigoms kompetencijos
	Universitetinis išsilavinimas būtinas
	Visi reikalavimai reikalingi ir svarbūs
Vertinimas objektyvus	Visi vertinimai objektyvūs
Sunkiai pamatuojami reikalavimai	Moralės ir etikos normos, vertybės vertinamos subjektyviai
Pasiūlymai kvalifikacinių reikalavimų tobulinimui	Sumažinti užsienio kalbos reikalavimus
	Nesureikšminti universitetinio laipsnio
Kritinis požiūris į konkurso organizavimo tvarką	
Pritarimas konkurso komisijos sudėčiai	Politikų eliminavimas teisingas
	Bendruomenės įtraukimas reikalingas
Pavojai numatyti komisijos sudėčiai	„Savų“ protegavimas
	Šališkumas
	Socialiniai partneriai gali įtakoti rezultatus
Pasiūlymai komisijos sudėčiai	Politikai reikalingi
Metinės veiklos vertinimo pagrindimas	
Pritarimas metinei veiklos ataskaitai	Kritika atestacijai
	Pritarimas metinei veiklos ataskaitai
Ižvelgiami metinės veiklos ataskaitos trūkumai	Trumpas laiko tarpas
	Išsikeltų uždavinių įgyvendinimo sėkmė iš dalies priklauso nuo finansų
	Objektyvumo stoka
	Neatskleis visų kompetencijų
Pasiūlymas užduočių išsikėlimui ir ataskaitos pateikimui	Metinį vertinimą vizualizuoti
	Numatyti konkrečias formas kompetencijų įrodymui
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KOKYBĖS AKTUALIZAVIMAS	
Privalomų lyderystės ir vadovavimo mokymų organizavimas	
Pritarimas mokymams	Mokymai naudingi
	Savarankiškas apsisprendimas
Mokymų laikas	Prieš pradėdant dirbti vadovu
	Pradėjus dirbti vadovu
Mokymų tematika	Vadyba
	Teisinė bazė
	Administracinė bazė
	Žmogiškųjų išteklių valdymas
	Finansų valdymas
	Švietimo naujovės
Mokymų apimtis	Nuo 50 val. iki 60 dienų
Mokymų vykdytojai	Mokymus vesti praktikai
Požiūris į terminuotų užduočių sudarymą	
Pritarimas 5 metų kadencijai	Bus paprasčiau atsisakyti blogai dirbančių
Pasipriešinimas terminuotų sutarčių sudarymui	Trumpas laiko tarpas

	Sumažės norinčių dirbti, ieškos kito darbo
	Prieštarauja darbo kodeksui
	Interesų įtaka
Švietimo įstaigos vadovų vertinimo turinio ir procedūrų kaitos įtaka vadovų potencialo augimui	
Teigiami kaitos aspektai	Kaita skatina žmogiškųjų išteklių atsinaujinimą
	Įtakos augimui nedaro
Neigiami kaitos aspektai	Kadencijų įvedimas
	Įnešė sumaišties ir nepsitikėjimo
	Nepatraukli vadovo pareigybė
	Mažina motyvaciją
Motyvavimo priemonių, skatinančių rinktis vadovų poziciją, įgyvendinimas	
Finansinė paskata	Atlyginimas neproporcingas lyginant su darbo ir atsakomybės mastu
Atsakomybės mažinimas	Atsakai už viską
Savarankiškumo didinimas	Trūksta laisvos valios veikti
Supaparastintas kompetencijų vertinimas NMVA	Palengvintas pretendentų vertinimas
Biurokratinės naštos mažinimas	Švietimo sistemos debiukratizavimas
Požiūris į pedagogą	Keisti požiūrį
Papildomų priemonių nereikia	Laiko klausimas
Vadovų aukštų kompetencijų panaudojimas tolimesnei karjerai	
Aukštų kompetencijų panaudojimas	Kitas administracinis darbas
	Vadovų rezervas
	Mentoriavimas
	Mokslinis darbas
Aukštesnių karjeros galimybių panaudojimas neperspektyvus	Nėra perspektyvos
	Būtų įtakojama politikų
	Per maža populiacija
	Mentorių darbas neapmokamas
Pasiūlymai kompetencijų vertinimo sistemos gerinimui	
Vertinimo sistema gera	Reikia priprasti
Tobulintinos vertinimo sistemos sritys	Kompetencijų vertinimas turėtų vykti tik vieną kartą
	Vertintojų požiūris į kompetencijų vertinimą paprastesnis
	Organizuoti pretendentams psichologų konsultacijas
	Sistemai trūksta nuoseklumo, stabilumo
	Įvertinus bent vieną kartą nepatenkinamai, atleisti iš pareigų
	Keisti visą švietimo sistemą, požiūrį į vadovą
	Pagalbos suteikimas iš kitų švietimo valdymo subjektų

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais

2.28 lentelėje pristatomose kategorijose ir subkategorijose išryškėjo keletas svarbių aspektų:

- Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų **vertinimo modelis**, galiojantis nuo 2015 m. vertinamas kaip įvairiapusiškas, objektyvus, tinkamos trukmės, tačiau tą pačią dieną atliekamas kognityvinis bendrųjų mąstymo gebėjimų testas yra per sudėtingas.

- NMVA naudojamos **vertinimo užduotys** yra pakankamai universalios, įvairiapusiškos, tinkamos atrinkti pretendentes į vadovų rezervą, tačiau nepritaikytos kandidatams į ikimokyklinės ugdymo įstaigas.

- **Vertinamų kompetencijų** sąrašas pakankamas, aktualu vertinti tiek bendrąsias, tiek vadovavimo sričių kompetencijas.

- Mažiausiai reikšmingos kompetencijos vertinimui vadovavimo pedagogų kvalifikacijos augimui ir mokėjimui mokytis.

- Kompetencijų modelyje taikomų **vertinimo metodai** tinkami, tačiau tokie metodai kaip grupinės užduotys, kognityvinis testas I etape, pokalbis II etape konkurso metu, neatskleidžia kompetencijų ir yra nereikšmingi.

- Vertinimo metodai labiau palankūs iškalbingumu pasižymintiems pretendentes, gerai pasirodyti trukdo jaudulys, emocinė savijauta.

- Po vertinimo suteiktas **grįžtamasis ryšys** stiprina savivertę, atkreipia dėmesį į taisytinus dalykus, leidžia į save pažvelgti iš šalies, daro įtaką asmeninėms vertybėms, padeda keliant kvalifikaciją, tobulinant kompetencijas.

- **Vertinimo kriterijai** turi būti nekintantys dėl vienodo darbo reglamentavimo, panašių reikalavimų.

- **Konkursų organizavimo** pokyčiai – politikų eliminavimas iš komisijos, bendruomenės įtraukimas palankūs, tačiau išvelgiami tokie pavojai kaip šališkumas, protegavimas, priešiškos nuomonės iš socialinių partnerių ar mokyklos bendruomenės įtaka.

- **Metinės veiklos vertinimas** palankesnis nei iki tol galiojusi atestacija, tačiau išvelgiami tokie pavojai, kaip per trumpas laiko tarpas, finansų trūkumas, neleidiantys sėkmingai įvykdyti išsikeltų uždavinių.

- **Privalomi lyderystės ir vadovavimo mokymai** būtų naudingi tiek pradedant dirbti, tiek jau dirbant vadovu, kuriuos vestų praktikai.

- Įvedus terminuotas sutartis bus paprasčiau atsisakyti blogai dirbančių vadovų, tačiau gali sumažėti norinčių dirbti šį darbą.

- Penkerių metų kadencija per trumpas laiko tarpas įrodyti savo gebėjimus.

- Nors vadovų **vertinimo turinio ir procedūrų kaita** skatina atsinaujinimą, tačiau įneša daugiau sumaišties, nepasitikėjimo, nepatrauklumo šiai pareigybei, mažina motyvaciją.

- Vadovų **aukštų kompetencijų panaudojimas tolimesnei karjerai** nėra itin perspektyvus dėl mažos populiacijos, neapmokamo mentoriaus darbo, politinės įtakos.

Informantų nuomonių kategorijose ir subkategorijose išryškėjo keletas svarbių *pasiūlymų vertinimo sistemos tobulinimui*:

- Vertinimo modelis: I etape NMVA kompetencijų vertinimas, II etape – pokalbis konkurso metu.
- Naudinga sugrąžinti testą, nustatantį gebėjimą valdyti švietimo dokumentus.
- Įsivertinant kompetencijas, bet nepretenduojančiam į konkrečią įstaigą, po kompetencijų vertinimo, pretendentai būtų rekomenduojama, į kokio tipo įstaigą gali pretenduoti.
- Jei pretendentas jau yra pateikęs dokumentus konkursui į konkrečią įstaigą, užduotys galėtų būti diferencijuojamos pagal įstaigos tipą.
- Rekomendacijos pretendentui po vertinimo NMVA turėtų būti pritaikytos atsižvelgiant į kokią įstaigą pretenduoja.
- Siekiant pritraukti pretendentes į tokius rajonus, kuriuose vadovų trūksta, tikslinga taikyti lengvesnius vertinimo kriterijus, suteikti apmokymus, keisti požiūrį į vadovus.
- Užsienio kalbos, universitetinio laipsnio reikalavimų mažinimas vyresniems vadovams.
- Metinės veiklos vertinimo gerinimui naudinga numatyti konkrečias formas kompetencijų įrodymui, išsikelti tokias užduotis, kurių įgyvendinimas būtų lenvai matomas bendruomenei, savivaldybei.
- Privalomų mokymų vadovams iki 2 mėn. organizavimas vadybos, teisinės, administracinės bazės, žmogiškųjų išteklių, finansų valdymo, švietimo naujovių temomis.
- Priemonės, skatinančios rinktis vadovo poziciją: finansinė paskata, atsakomybės mažinimas, savarankiškumo didinimas, supaprastintas kompetencijų vertinimas NMVA, biurokratinės naštos mažinimas, teigiamas valstybės ir visuomenės požiūris į vadovą, pedagogą.
- Reikšminga kompetencijas vertinti tik vieną kartą.
- Paprastesnis vertintojų požiūris į kompetencijų vertinimą, emocinio saugumo užtikrinimas vertinimo metu.
- Psichologų konsultacijos norintiems tapti švietimo įstaigų vadovais.
- Pakaktų vieno nepatenkinamo įvertinimo, kad vadovas būtų atleidžiamas iš darbo.
- Didesnės pagalbos gavimas iš kitų švietimo valdymo subjektų – Švietimo skyriaus, savivaldybės, Švietimo ir mokslo ministerijos.

IŠVADOS

1. *Mokslinės literatūros analizė* parodė, kad vykstant viešojo administravimo kaitai, kartu kinta ir kompetencijos samprata. Jei XX a. pradžioje **kompetencija** buvo **suprantama** kaip *individo savybė*, padedanti gerai atlikti darbą organizacijoje, tai modernėjant viešajam administravimui, kompetencija suprantama kaip *dimensijų rinkinys*, apimantis asmens įgytas žinias, įgūdžius, požiūrį ir elgesį, taip pat komandinio darbo ir organizacinius gebėjimus, inovacijas, kurie susiję su aukšta veiklos atlikimo kokybe ir suteikia organizacijai didelį konkurencinį pranašumą. Reformų kontekste vadovo kompetencijos samprata, o tuo pačiu ir reikalavimai jo kompetencijoms, kinta. Naujajame viešajame valdyme vadovas turi pasižymėti lyderio, gebančio bendradarbiauti, valdyti pokyčius, taikančio naujausias technologijas, nuolat besimokančio, puoselėjančio demokratines aplinkas, socialiai atsakingo vadovo savybes, todėl išauga ne vien specifinių profesinių, bet ir *vadybinių, lyderystės kompetencijų poreikis*.

Nuolat auganti reikalavimų vadovui kaita, aktualizuojama reformos įgyvendinimo svarba, iš vadovų reikalauja vis naujų kompetencijų, vadovavimo stilių, todėl **kompetencijų vertinimas** tampa itin svarbia, sėkmingo žmogiškųjų išteklių valdymo priemone. Tiek valstybės tarnyboje, tiek pretendentų į švietimo įstaigų vadovus naudojamas panašus kompetencijų vertinimo modelis, kurį sudaro du etapai: centralizuotas ir konkursą rengiančioje savivaldybėje arba (jei įstaiga valstybinė) Švietimo ir mokslo ministerijoje. Abiem atvejais vadovų vertinime tikrinamos papildomos vadybos ir lyderystės kompetencijos, būtinos sėkmingam vadovavimui. Tai užtikrina kokybiškesnę atranką, didesnę vadovų karjeros valdymo lankstumą.

2. LR teisinių *dokumentų analizė* parodė, kad strateginiuose dokumentuose vadovų kompetencijų svarba švietimo kokybei užtikrinti išskiriama gana dažnai. Įgyvendinant ES, LR strateginius, teisinius dokumentus, **įgyvendinti pokyčiai**:

- tapo *aiškesni konkurso etapai* (įvestas II etapų centralizuotas kompetencijų vertinimo modelis, kurį įgyvendinant pradėtas nepriklausomas pretendentų vertinimas NMVA, konkursų organizatorių rengtą testą pakeitė kompetencijų patikrinimas);
- išgrynintos *konkurso organizavimo procedūros* (pakitęs konkurso į švietimo įstaigų vadovų pareigas organizavimas institucijų atsakomybės atžvilgiu –didesnis pasitikėjimas išreiškiamas mokyklos savivaldoms, bendruomenei, socialiniams partneriams, švietimo asociacijoms, iš komisijos eliminuoti politikai, konkurso komisijos nariu gali būti tik nepriekaištingos reputacijos asmuo);
- *aukštesni reikalavimai pretendentams* (augo reikalavimai užsienio kalbų mokėjimui, aktualizuotas universitetinis laipsnis, vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos, moralės, etikos, vertybinių nuostatų svarba);

- pakeista vadovų *įdarbinimo procedūra* (įvestos penkerių metų kadencijos, kadencijų skaičius neribojamas);
- *numatytas mokyklų vadovų rezervas* – potenciali vadovų duomenų bazė;
- švietimo įstaigos vadovo atestacija *pakeista metinės veiklos vertinimu* (orientuotu į metines užduotis, siektinus rezultatus, rezultatų vertinimo rodiklius, pasiektų rezultatų ir jų rodiklių įrodymus).

3. Politiniai, teisiniai, socialiniai, ekonominiai veiksniai tiesiogiai veikia švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemą. Atlikus *dokumentų analizę* galima išskirti **tokias pagrindines išliekančias problemas**:

- vadovų amžiaus didėjimas, ir su tuo susijusių jaunų pedagogų, pasirengusių užimti vadovo pozicijas ir turinčių reikalingas vadybines kompetencijas trūkumas;
- nenumatytos didelės patirties turinčių vadovų karjeros galimybės;
- kvalifikuotiems pedagogams, ir jau dirbantiems vadovams, trūksta finansinių paskatų užimti mokyklos direktoriaus pareigas ir prisiimti dideles atsakomybes;
- atrankos politizavimas;
- per sunkus pretendentų kompetencijų vertinimas stabdo vadovų atsinaujinimą;
- nesukurta ir neįdiegta mokyklų vadovų profesinio tobulėjimo ir pagalbos jiems sistema;
- gerosios patirties sklaidos vadovams trūkumas.

4. Atlikus *kokybinį tyrimą* išryškėjo aspektai, parodantys švietimo įstaigų vadovų **vertinimo sistemos situaciją, problemas ir tobulinimo tendencijas**: švietimo įstaigų vadovai yra linkę pritarti dabartiniam kompetencijų vertinimo modeliui, įvardijant jį kaip objektyvų, įvairiapusišką, universalų, įvairiais metodais vertinantį reikiamas bendrąsias ir vadovavimo sričių kompetencijas, suteikiantį naudingą grįžtamąjį ryšį. Įžvelgiami teigiami žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai: terimuotų sutarčių sudarymas išgrynins vadovų gretas; vadovų vertinimo turinio ir procedūrų kaita skatina atsinaujinimą.

Tačiau įžvelgiamos tokios vertinimo **problemos**:

- kompetencijų vertinimo metodai labiau palankūs iškalbingumu pasižymintiems pretendentams, kompetencijoms atskleisti trukdo jaudulys, emocinė savijauta;
- užduotys nepritaikytos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms; kognityvinis bendrųjų mąstymo gebėjimų testas kelia abejonių dėl sudėtingumo, jo atlikimo tą pačią dieną;
- bendruomenės, socialinių partnerių įtraukimas į konkursus neužtikrina šališkumo;

- terminuotos darbo sutartys, atliekamo darbo sudėtingumui ir atsakingumui neproporcingas atlyginimas, netinkamas požiūris į vadovą, pedagogą mažina šios pareigybės patrauklumą;
- nuolatinė teisinio reglamento kaita įneša daugiau sumaišties, nepasitikėjimo, mažina motyvaciją;
- jau dirbantys vadovai negauna reikiamos pagalbos iš kolegų, kitų švietimo valdymo subjektų;
- biurokratinis aparatas vis didėja.

Kokybinio tyrimo metu išryškėję siūlymai vertinimo sistemos **tobulinimui**:

- kompetencijos vertinamos tik vieną kartą; vertinimas, užtikrinantis pretendento emocinį saugumą vertinimo metu;
- kompetencijų vertinimo užduotys, grįžtamasis ryšys turėtų būti pritaikyti konkrečiai situacijai, jei pretendentas jau yra pasirinkęs ugdymo įstaigą;
- įsivertinus kompetencijas, kai nepretenduojama į konkrečią įstaigą, po kompetencijų vertinimo, pretendentui būtų rekomenduojama, į kokio tipo įstaigą galėtų pretenduoti;
- siekiant pritraukti vadovus į tuos rajonus, kuriuose jų trūksta, aktualu organizuoti mokymus pretendentams;
- užsienio kalbos, universitetinio laipsnio reikalavimų mažinimas vyresniems vadovams;
- organizuoti iki 2 mėn. trukmės mokymus pradedantiems ar jau dirbantiems vadovams vadybos, teisinės, administracinės bazės, žmogiškųjų išteklių, finansų valdymo, švietimo naujovių temomis.
- psichologų konsultacijos norintiems tapti švietimo įstaigų vadovais;
- didesnės pagalbos gavimas iš kitų švietimo valdymo subjektų – švietimo skyriaus, savivaldybės, Švietimo ir mokslo ministerijos;
- priemonės, skatinančios rinktis vadovo poziciją: finansinė paskata, atsakomybės mažinimas, savarankiškumo didinimas, supaprastintas kompetencijų vertinimas NMVA, biurokratinės naštos mažinimas, teigiamas valstybės ir visuomenės požiūris į vadovą, pedagogą.

REKOMENDACIJOS

Kandidatų į vadovų pareigas trūkumas verčia pergaltoti mokyklų vadovų vertinimo politiką bei priimti sprendimus dėl mokyklų vadovų mokymo/si, rengimo ir tobulinimosi, t.y. kompetencijų įgijimo, jų tobulinimo bei vertinimo sistemos gerinimo, potencialių vadovų pritraukimo ir vadovų turinčių aukštų kompetencijų, išsaugojimo.

Apžvelgus teorinę švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistemos situaciją ir palyginus ją su tyrimo rezultatais, galima teikti tokias rekomendacijas:

LR Vyriausybei, Švietimo ir mokslo ministerijai:

1. Vertinimo sistemai gerinti sukurti mokyklų vadovų rengimo, mokymo, tobulinimo gaires, numatančias mokymus prieš pradėdant dirbti/ pradėjus dirbti/ dirbant mokyklos vadovu pagal privalomas kompetencijų sąrangas.

2. Užtikrinti veiksmingą švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimą: didinti pretendentų į švietimo įstaigas vertinimo prieinamumą; vertinimo metu užtikrinti palankią, emociškai saugią aplinką, aktualizuoti užduočių bei grįžtamojo ryšio individualizavimą.

3. Parengti ir įdiegti vientisą švietimo įstaigų vadovų motyvavimo, darbo apmokėjimo sistemą, susietą su mokyklos rezultatais, jų efektyvumu, atitinkančią ES mokyklų vadovų darbo apmokėjimo vidurkį.

4. Sukurti patrauklias karjeros sąlygas: tolimesnės karjeros plėtojimo patyrusiems vadovams galimybę konsultavimo, mentoriavimo srityje.

Savivaldybėms:

1. Rengti švietimo įstaigų vadovų pamainą organizuojant pretendentams mokymus, skirtus kompetencijoms tobulinti.

2. Jau dirbantiems vadovams teikti reikiamą pagalbą iš kitų švietimo valdymo subjektų.

3. Aktyvinti vadovų dalyvavimą kompetencijų vertinimo modelių svarstyme, aptarime, teikiant papildymus (direktorių asociacijos ir pan.).

4. Skatinti gerosios patirties sklaidą tarp švietimo įstaigų vadovų, siekiant užtikrinti vadovavimo sėkmę.

LITERATŪRA

Mokslinė literatūra

1. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Mokslo darbai*, Nr.16(1).
2. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 5 (24). Research papers.
3. Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Graphicraft Limited, Hong Kong.
4. Athey, T. R., Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38, 215-226.
5. Bairašauskienė, L. (2017). Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų reikšmingumas. *Socialinis ugdymas*, 46 (2), 66–81.
6. Bakonis, E., Bilotienė, M. (2015). Pretendentų į mokyklos vadovus atrankos, mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo ir vertinimo sistemos sukūrimas. Sud. Laurinčiukienė, L. Geros mokyklos link. Vilnius: NMVA.
7. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tījūnaitienė, R. (2014). Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Šiaulių universitetas. Vilnius: BMK.
8. Ball, S. (1987). *The Micro–Politics of the School*. London: Methuen.
9. Baltzell, D., Dentler, R. (1983). *Selecting American school principals: A sourcebook for educators*. Washington, DC: U.S. Department of Education, National Institute of Education.
10. Beeck, S., Hondeghem, A. (2010). *Competency management in the Belgian federal government*. K. U. Leuven, Public Management Institute.
11. Beeck, S., Hondeghem, A. (2010). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. Public governance and territorial development directorate public governance committee. Gov/pgc/pem.
12. Bissesar, A.M. (2010). Challenges of Competency Testing in a Divided Society. *Public Personnel Management*. *Summer*, vol.39, No.2, 97–115.
13. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija : vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda : S. Jokužio leidykla-spaustuvė,
14. Blackmore, J., Thomson, P., Barty, K. (2006). Principal selection: Homosociability, the search for security and the production of normalized principal identities. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 297–317.
15. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.

16. Boyatzis, R., E. (2008). *Competencies in the 21th century*. Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA.
17. Bossaert, D. (2013). *Modernių žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų – kompetencijų valdymo – taikymas ES šalyse: praktika, patirtis, sėkmės istorijos ir įgyvendinimo iššūkiai*. Šiuolaikinis žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje Europos Sąjungos šalyse. Vilnius.
18. Bowman, J., West, J., Berman, E., Wart, M. V. (2004). *The profesional Edge: Competences in Public Servise*. New York: M. E. Sharpe.
19. Bown, M. L. (2008). *Classification of skills and competences in USA and Europe: A perspective*. Prague.
20. Brazaitytė, J. (2017). *Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimo galimybės lietuvis valstybės tarnyboje* (Magistro darbas, Kauno Technologijos Universitetas).
21. Buivydienė, L. (2016). *Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos modelį* (Magistro darbas, Šiaulių universitetas).
22. Bush, T. (2008). *Leadership and management in education*. London: Sage.
23. Butkevičienė, E. Vaidelytė, E. (2009). *Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos*. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 30, p.68–81.
24. Campion, M., A., Fink, A., A, Ruggenberg, B., J., Carr, L., Philips, G., Odman, R., B. (2001). *Doing competencies well: best practices in competency modeling*. *Personnel psychology*, 64, 225–262.
25. Chang, Y. (2013). *Study on capability evaluation system of a company based on staff competency model– Take Company A as an Example*. In *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2013 6th International Conference on* (Vol. 2, pp. 109-114). IEEE.
26. Chen, H., Naquin, S. (2006). *An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment*. *Sage journals*, Vol 8, Issue 2.
27. Chlivickas, E. (2010). *Viešasis administravimas Europos Sąjungoje: žmogiškųjų išteklių vadyba*. *Viešasis administravimas*, Nr. 3–4 (27-29).
28. Chlivickas, E., Luckutė, R. (2016). *Viešojo sektoriaus valdymas: žmogiškųjų išteklių sistemos modernizavimas*. *Viešasis administravimas*. Nr. 3-4 (51-52).
29. Cibulskas, G. (2012). *Tyrimo “Lietuvos mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistema: situacijos analizė ir tobulinimo galimybės” ataskaita*. Klaipėda: UAB Eurotela.
30. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Vilnius.
31. Cruzeiro, P., Boone, M. (2009). *Rural and small school principal candidates: Perspectives of hiring superintendents*. *Rural Educator*, 31(1), 1–9.
32. Čeponytė, E. (2014). *Lietuvos švietimo įstaigų vadovų politizacija: Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono savivaldybių lyginamoji analizė*. *Politologija* (73). Vilnius.
33. Dambrauskiene, D., Liukinevičienė, L. (2017). *The Possibilities for the Development of Distributed Leadership in the Context of Changes: The Case of Pre-school Educations Institutions*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2017, Nr. 78, ISSN 1392-1142

34. Davis, S., Darling–Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D. (2005). Review of Research, School Leadership Study: Developing Successful Principals, Stanford Educational Leadership Institute, commissioned by the Wallace Foundation, Palo Alto, CA.

35. Diskienė, D. (2009). Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Vilnius: VU.

36. Dokumentacijos gausos bendrojo lavinimo mokyklose apimties studija. (2008). Švietimo ir mokslo ministerija. Kaunas.

37. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 25–32.

38. Donskis, L. (2015). Ateities mokykla ir savęs kolonizavimo grėsmė. Sud. Laurinčiukienė, L. Geros mokyklos link. Vilnius: NMVA.

39. Drucker, P. (1989). *Managing for Results*. New York: Cambridge University Press.

40. European Commission/EACEA/Eurydice (2016). Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2015/16. Eurydice Facts and Figures. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

41. European Commission/EACEA/Eurydice, 2016. Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2015/16. Eurydice Facts and Figures. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Prieiga internetu: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2016/10/Teacher-Salaries-Final-report-under-embargo-until-5_10.pdf (Žiūrėta 2017-11-22).

42. Europos Komisija/EACEA/Eurydice (2013). Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus. 2013 m. leidimas. „Eurydice“ ataskaita. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.

43. Europos Sąjungos Tarybos išvados dėl mokytojų ir mokyklų vadovų profesinio tobulinimosi, 2009 m. lapkričio 26 d. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52009XG1212%2801%29>

44. Europos Sąjungos Tarybos išvados dėl veiksmingos lyderystės švietimo srityje. Prieiga per internetą: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/ALL/?uri=CELEX:52014XG0201\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/ALL/?uri=CELEX:52014XG0201(01))

45. Farrell, D., Goodman, A. (2013). *Government by Design: Four Principles for a Better Public Sector*. McKinsey Company.

46. Fink, D. (2010). Tarptautiniai švietimo lyderystės aspektai. ES SF Mokyklų tobulinimo programa. Projektas „Lyderių laikas“. Prieiga internetu: <https://www.slideshare.net/TimeForLeaders/dr-deanas-finkas-tarptautiniai-vietimo-lyderysts-aspektai>

47. FOD P&O (2009). Major HRM Developments in Belgium (federal administration), Handout at the Annual Meeting of the Public Employment and Management Working Party, OECD Conference Centre, Paris, 15–16.

48. Fullan, M. (1991). *The New Meaning of educational Change*. 2nd ed. New York: teachers College Press.

49. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis. MRU. Vilnius: Valstybės įmonė Registrų centras.
50. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, T.13, Nr. 3, p. 372-385.
51. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, NY.
52. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 142–151.
53. Gronn, P., Lacey, K. (2006). Cloning their own: Aspirant principals and the school-based selection game. *Australian Journal of Education*, 50(2), 102–121.
54. Gumuliauskienė, A. (2013). Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, Nr.1 (13).
55. Hargreaves, A., Fink, D. (2006). *Tvarus lyderis*. San Franciskas, CA: Jossey-Bass
56. Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda, in: *Applied Psychology, An international Review*, 53(4), 556–569.
57. Herriot, P. (2002). Selection and self: Selection as a social process. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11(4), 385–402.
58. Hooker, K., O. (2000). Superintendents perspectives on the recruitment and selection of building administrators. *Planning and Changing*, 31 (3/4), 182–205.
59. Horton, S. (2002). Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme (International Institute of Administrative Science Monographs, 19) by European Group of Public Administration, University of Portsmouth, Instituut Voor De Overheid. How Can School Leaders Make a Difference? *Educational Administration Quarterly*, Vol 48 (4).
60. Huber, S., G. (2004). Preparing school leaders for the 21st century: an international comparison of development programs in 15 countries. Taylor & Francis e-Library. London.
61. Indrašienė, V., Merfeldaitė, O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška. *Vadyba*, 17(1). Mokslo tiriamieji darbai. 181–186.
62. Jovaiša, L. (1997). *Edukologijos pradmenys*. Kaunas: Technologija.
63. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
64. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2002). Evaluator as Feed-back driver: European Competences and Contemporary Training Problems. Competence as Derived from Activity: the Problem of their Level. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4 (36).
65. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 96–102.
66. Juknevičienė, V., Domarkas, V. (2007). Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3(14), p. 164–173.
67. Juknevičienė, V., Domarkas, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.19.

68. Juralevičienė, J.(2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.5.
69. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
70. Kontautienė, R.Melnikova, J. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo sistemą Lietuvoje. *Mokytojų ugdymas*, 14 (1), 103–120.
71. Kotter, J., P., Schlesinger, L., A. (2008). *Choosing Strategies of Change*. Harvard Business School Publishing.
72. Kwan, P. (2010). Assessing candidates for the post of principal of a school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 9, p. 1855–1859
73. Laužackas R. (2005). Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. [Monografija]. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
74. Leisink, P. (2010). Competency-based management in the national government of the Netherlands. K. U. Leuven, Public Management institute.
75. Lepaitė, D. (2003). Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija: monografija. Kaunas: Technologija.
76. Lietuva. Švietimas regionuose 2015. (2015). LR ŠMM: ŠAC.
77. Lindsay P., Stuart R. (1997). Beyond The Frame of Management Competencies: Towards a Contextually Embedded Framework of Managerial Competence in organizations . *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No 1, p. 26–33.
78. Liukinevičienė L. (2016). The Civil Service Competence Model Implementation in Lithuania. Proceedings of the 11th International Scientific Conference. *Public administration*. 172–180 p.
79. Liukinevičienė L. (2017). Implementation of the civil service competency model in Lithuania. *Scientific papers of the University of Pardubice*. Series D, Faculty of Economics and Administration. Vol. 24, no. 40 (2/2017) p. 132–142.
80. Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija. Vilnius: BMK leidykla.
81. Liukinevičienė, L., Buivydienė, L. (2016). Assessment of Civil Servants' General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities. *Socialiniai tyrimai*, 2, p.16–27.
82. Lobanova, L., Chlivickas, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. Nr.1 (21).
83. McCall, M., W., Lombardo, M. M., Morrison, A., M. (1988). *Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York: Lexington books.
84. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence. *American psychologist*, 28 (1).
85. McCredie, Shackleton, (2000). The unit general manager: a competency profile. *Personnel Review*, Volume 29 (1). UK.

86. Melnikova, J. (2014). Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas(is) sisteminiu požiūriu: teoriniai principai ir empirinės išvalgos. *Andragogika*, 1 (5), p. 97–109.
87. Mourshed, M., Chijioke, C. and Barber, M. (2010). How the world's most improved school systems keep getting better, McKinsey & Company.
88. Navickaitė, J. (2012). Lyderystės Kompetencija: Kam? Kodėl? Kaip? Švietimo problemos analizė, Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
89. Norvilė, N. (2015). Nuo kvalifikacijų link kompetencijų. Iš L. Laurinčiukienė (sud.), Geros mokyklos link (p. 25–33). Vilnius: NMVA.
90. Pacevičius, J., Kekytė, J. (2008). Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. Šiaulių universitetas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.4(13). p. 321–330.
91. Petkevičiūtė, N. ir Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Ekonomikos teorija ir praktika, *Pinigų studijos*, 1 (66), 65–80.
92. Petkevičiūtė, N., Kaupelytė, D., Darškuvienė, V. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.45.
93. Petrauskas, E. (2017). „Valstybinių ir privačių bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų vertinimas“ (Magistro baigiamasis darbas, LEU).
94. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard: Business Review.
95. Pruskus, V. (2003). Sociologija. Teorija ir praktika. Vilnius.
96. Pukelis, K., Piliečikienė, N. (2010). Bendrųjų mokėjimų ugdymo gerinimas aukštųjų mokyklų studijų programose: absolventų požiūris. VDU. *Aukštojo mokslo kokybė*, Nr. 7.
97. Rakšnyš, A., V., Valickas, A. (2016). Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 15, Nr. 4 p. 687–701.
98. Rammer, R. (2007). Call to action for superintendents: Change the way you hire principals. *Journal of Educational Research*, 101(2), 67–76.
99. Raudeliūnienė, J. (2012). Žinių vadyba. Vilnius: Technika.
100. Raudeliūnienė, J. (2016). Žinių vadybos procesai ir jų vertinimas. Vadovėlis. VGTU. UAB „Humanitas“.
101. Rekašienė, R. (2014). Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų? *Valstybės tarnybos aktualijos*. [žiūrėta 2018-03-05]. Prieiga internetu: <http://portalas.vtd.lt/lt/news/leidiniai/valstybes-tarnybos-aktualijos-2014-spalis-291.html>
102. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (4), 590–600.
103. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2014). Kompetencijos: pagalba ar trukdis darbe? In Dalyko bibliotekininkų kompetencijos: teorija ir praktika: seminaro medžiaga, 2014 m. gruodžio 10 (p. 3–10). (žiūrėta: 2018-02-02). Prieiga internetu:

https://biblioteka.vu.lt/files/seminaro_medziaga._dalyko_bibliotekininku_kompetencijos._teorija_ir_praktika.pdf

104. Ruben, B., D., Gigliotti, R., A. (2016). Leadership as Social Influence. An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies (JLOS)*, Vol 23, Issue 4.

105. Sakalas, A., Savanevičienė, A., Girdušienė, L. (2016). Pokyčių valdymas: vadovėlis. Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir verslo fakultetas. Kaunas: Technologija.

106. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius. Margi raštai.

107. Savanevičienė, A., Silingienė, V., Stukaitė, D., Vaitkevičius, S. (2009). Vadovo strateginės kompetencijos. Strateginės individo kompetencijos. Technologija, Kaunas.

108. Schlueter, K., Walker, J. (2008). Selection of school leaders: A critical component for change. *NASSP Bulletin*, 92(1), 5–18

109. Skaržauskienė, A. (2008). Systems thinking as a competence in the leadership paradigm: summary of doctoral dissertation: social sciences, management and administration. ISM university of management and economics. Kaunas.

110. Skaržauskienė, A., Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), p. 41–61.

111. Spencer, L. M. ir Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. NY: Wiley.

112. Sudnickas, T. (2009). Development of a Manager Competency Model Based on Mcber Competency Dictionary. Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference (p. 417–422), Kaunas: Technologija.

113. Sudnickas, T., Kratavičiūtė-Ališauskienė, A. (2011). Analysis of Applying Competency Models: Case of the Office of the Prime Minister Of Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (4), 522–533.

114. Šadžiuvienė, D. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis. Projekto rezultatai. Konferencijos „Valstybės tarnyba – laikas pokyčiams“ pranešimas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014. <http://www.vtd.lt/index.php?–1856963758>

115. Šaparnienė, D., Krupavičius, A., (Red.). (2013). *Viešasis valdymas: koncepsijos ir dimensijos*. Mokslo studija. Vilnius. BMK LEIDYKLA.

116. Šiugždiniene, J. (2008). Line Manager Involvement in Human Resource Development. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 25, 32–37.

117. Šiugždiniene, J.(2008). Enabling characteristics of the strategic human resource development system. *Filosofija. Sociologija*. T. 19, Nr. 2. 31–40.

118. Teachers and school leaders in schools as learning organisations (2016). ET 2020 Working Groups. Education and training.

119. Tichy, N., M. (1983). *Revitalizing organizations: the leadership role*. The University of Michigan. USA.

120. Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit. Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms* Second edition. Prentice Hall.
121. Traškelys, K., Melnikova, J., Martišauskienė, D. (2016). Competence of the leadership influence school improvement. *Andragogika*, 1(7).
122. Tubutienė, V. (2006). Valstybės tarnautojų profesinių kompetencijų plėtotė Lietuvoje. Jaunųjų mokslininkų darbai.
123. Tubutienė, V. (2013). Žmogiškųjų išteklių valdymas. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija. Vilnius: BMK leidykla.
124. Tubutienė, V., Bajarūnienė, J. (2008). Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12). p. 370–380.
125. Urbanovoč, J., Navickaitė, J. (2016). Lyderystė autonomiškoje mokykloje. Monografija. Vilnius: MRU.
126. Valotkienė, L. (2015). Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimas. (Magistro baigiamasis darbas, LEU).
127. Valstybės tarnautojų modelis ir taikymo metodika. 2014.
128. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B. ir Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Monografija. Šiauliai: Titnagas.
129. Virtanen T. (2000). Changing competences of public managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector management*, Vol. 13, No. 4, p.333–341.
130. What makes a school a learning organisation?(2016). A guide for policy makers, school leaders and teachers.OECD. Policy Advice and Implementation Support. Prieiga internetu: <http://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>
131. Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, A. S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 21, 701–721.
132. Zaleckytė, V. (2016). Valstybės tarnybos modernizavimas (Baigiamasis magistro projektas, KTU).
133. Zavadskė, A., Norvilė, N., Vainilaitienė, R., Mačiulaitis, V. (2015). Valstybės tarnautojų atrankos modelio stiprybių, silpnybių, galimybių grėsmių (SSGG) analizė.
134. Želvys, R. (2003). Švietimo politika. Švietimo politika ir monitoringas. Vilnius: Garnelis.
135. Želvys, R. (2015). Švietimo vadyba: nuo tradicinio administravimo link šiuolaikinės lyderystės. Iš L. Laurinčiukienė (sud.), *Geros mokyklos link* (p. 16–23). Vilnius: NMVA.
136. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji Politika ir Administravimas*, Nr. 28. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
137. Žydžiūnaitė, V. (2012). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga*. Klaipėdos valstybinė kolegija.

138. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 3 (22), p. 182–191.
139. Žvirdauskas, D. (2006). Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu. Daktaro disertacija: Socialiniai mokslai. Kaunas: KTU.
140. Žvirdauskas, D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? *Švietimo naujienos*, 20 (255).
141. Žvirdauskas, D. (2018). Lyderystė be mitų, arba nuostata kurti lyderių visuomenę. Pranešimas spaudai. *Lyderių laikas*. Prieiga internetu: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/lyderi-istorijos/pokalbiai-su-lyderiais/4485-lyderyst-be-mit-arba-nuostata-kurti-lyderi-visuomen>

Dokumentai ir kiti šaltiniai

1. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa. Valstybės žinios, 2012-12-11, Nr. 144–7430. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31A566B1512>
2. AIKOS informacinė sistema. Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internetu: <https://www.aikos.smm.lt/studijuoti/SitePages/Noriu%20studijuoti.aspx?ss=f981f5b8-8541-4e7b-aa8f-6e7469e0b590>
3. Aiškinamasis raštas. Ministras G. Steponavičius pasirašė įsakymus dėl popierizmo mažinimo mokyklose (2009). Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija.
4. Darbo programa „Švietimas ir mokymas“ (2010). Prieiga per internetą: <https://publications.europa.eu/lt/publication-detail/-/publication/40a3a775-4955-4081-a1a1-1fb6a36c27e2/language-lt>
5. EK komunikatas „Gebėjimų ugdymas XXI amžiuje: Europos bendradarbiavimo mokyklos klausimais darbotvarkė“ (2008). Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0425&from=LT>
6. Estijos Respublikos švietimo įstatymas (1992). Prieiga internetu: <https://www.riigiteataja.ee/akt/968165>
7. Gedvilaitė, R. Mokyklų vadovų kadencijos – vaistas nuo visų bėdų ar tik šiaudas skęstančiajam? (2017, sausio 23). *Palangos tiltas*. Prieiga internetu: <http://www.palangostiltas.lt/mokyklu+vadovu+kadencijos++vaistas+nuo+visu+bedu+ar+tik+siaudas+skestancijam,7,2,7456.html>
8. Geros mokyklos koncepcija. TAR, 2015-12-21, Nr. 20048. Vilnius. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7bb11e5be7fbc3f919a1e5be>
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0462c91075b611e7827cd63159af616c>
9. ITC Švietimo valdymo informacinė sistema. Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: http://svis.emokykla.lt/lt/index/a_view/47
10. Jakštaitė–Vinkuvienė, A., Palivonienė, D. 360 laipsnių vertinimas. (2015, spalio 29). *Mokslo Lietuva*. Prieiga internetu: <http://mokslolietuva.lt/2015/10/360-laipsniu-vertinimas>

11. Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimas. TAR, 2016-12-02, Nr. 28010. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d50c9990b7c211e693eea1ef35f20da9>

12. Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas. Valstybės žinios, 2011-07-09, Nr. 83-4050. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/TAR.D1079D93ABC7>

13. Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimas. TAR, 2015-04-29, Nr. 6472. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/38d0f320ee3611e4927fda1d051299fb>

14. Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimas. TAR, 2018-02-01, Nr. 1580. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/15fb9530071f11e8b3e7ba9cffd043b1>

15. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas. Valstybės žinios, 2002-06-28, Nr.65–2654.

Prieiga internetu: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.72DD69421135/LrQxiQfXpx>

16. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas. Valstybės žinios, 2011-07-09, Nr. 83–4051. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EE75CCBEC71F>

17. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo pakeitimas. TAR, 2017-07-31, Nr. 12823. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0462c91075b611e7827cd63159af616c>

18. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo pakeitimas. TAR, 2016-12-02, Nr. 28015. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/0b29ff30b7c911e693eea1ef35f20da9>

19. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo pakeitimas. TAR, 2018-02-06, Nr. 1869. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/10bf91900b4111e8a5fc9d9b3a58917b>

20. Latvijos Respublikos švietimo įstatymas (1998). Prieiga internetu: <https://m.likumi.lv/doc.php?id=67960>

21. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios, 1999-07-30, Nr. 66–2130. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B>

22. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. Žin. 2002-05-04, Nr. 45-1708. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5603BD9D8D74>

23. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. Nr. 1192 įsakymas „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarkos pakeitimo“. Valstybės žinios, 2003-08-01, Nr. 76-3502. <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=TAR.7B988CDC6277>

24. Lietuvos Respublikos 2017 metų valstybės biudžeto lėšų, skirtų išlaidoms, susijusioms su pedagoginių darbuotojų skaičiaus optimizavimu, apmokėti, paskirstymo tvarkos aprašas. TAR, 2017-01-24, Nr. 1336. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d9d6e510e20211e68503b67e3b82e8bd>
25. Lietuvos Respublikos prezidento dekretas „Dėl Lietuvos respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 48, 59, ir 60 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 5-1 ir 59-1 straipsniais įstatymo projekto pateikimo svarstyti Lietuvos respublikos seimui. 2017 m. sausio 6 d. Nr.1K-842. Vilnius. Prieiga internetu: <https://www.lrp.lt/lt/dekretai/2017-01>
26. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugsėjo 18 d. įsakymas Nr. 1312 „Dėl priėmimo į viešųjų paslaugų valstybės tarnautojų pareigas švietimo sistemoje atvirų konkursų organizavimo tvarka. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR6C528383401F>.
27. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Žin., 1991, Nr. 23-593. Prieiga internetu: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/TAIS_458774
28. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 37, 43, 47, 48, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 68 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 5¹, 56³ straipsniais įstatymas (2017). TAR, 2017-07-12, Nr. 12081. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/d9afe780670911e7b85cfdc787069b42>
29. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymas. TAR, 2017-01-31, Nr. 1764. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2d8b78b0e79411e68503b67e3b82e8bd>
30. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. Valstybės žinios, 2002-05-04, Nr. 45–1708. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5603BD9D8D74>.
31. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo nr. I-533 3, 4, 6, 9, 10³, 13, 14, 15, 16, 20,
32. 29, 31, 32, 33, 34, 35, 50 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 32¹ straipsniu įstatymas. TAR, 2016-07-07, Nr.19345. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/e3c43780b7f411e7afb78266242a6adf>
33. Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas. Valstybės žinios, 2007-01-23, Nr. 9-362. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A63E7B571942>
34. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (2001). Prieiga per internetą: http://www.lssa.smm.lt/lt/wp-content/uploads/2014/06/Memorandumas_2001.pdf.
35. Nacionalinė darnaus vystymo strategija. Valstybės žinios, 2003-09-19, Nr. 89-4029. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EAC62D7F8C15>
36. Plytnikaitė, A. Kaip aš vertinu planuojamą švietimo įstaigų vadovų rotaciją. (2017, sausio 17). *Alytaus naujienos*. Prieiga internetu: <http://alytausnaujienos.lt/alytausnaujienos/paskutinionumeriostraipsniai/?nid=12669>.
37. Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa. TAR, 2016-12-13, Nr. 28737. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ed6be240c12511e6bcd2d69186780352>
38. Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa. Valstybės žinios, 2012-12-20, Nr. 149–7630. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2CAE5225E06C>

39. Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita (2009). Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Prieiga internetu: https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/uzsienio%20tyrimo%20santrauka.pdf

40. Valstybės kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014.

41. Valstybės pažangos strategija. Lietuvos pažangos strategija, „Lietuva: 2030“. Valstybės žinios, 2012-05-30, Nr. 61–3050.

Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>

42. Valstybės tarnautojų atranka. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga internetu: <http://portalas.vtd.lt/lt/4/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka-336.html>

43. Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas (2009). Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Prieiga internetu:

https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/informacinis%20pranesimas%202011.pdf

44. Valstybės tarnybos departamentas. Konkurso organizavimas. Prieiga internetu: <http://portalas.vtd.lt/lt/4/text/tekstai/visuomenei/konkursai-i-valstybes-tarnyba/konkurso-organizavimas-349.html>

45. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. Valstybės žinios, 2013-12-30, Nr. 140–7095. Prieiga internetu: <https://www.etar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382>

46. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa. Valstybės žinios, 2005-01-27, Nr. 12–39. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.55E9341548A7>

47. Valstybinio audito ataskaita „Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai“ (2017). Prieiga internetu: https://www.vkontrolė.lt/pranesimas_spaudai.aspx?Id=24382.

48. Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Valstybės žinios, 2005-09-06, Nr. 108–3974. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/TAR.F7CD7B9DD6DF> (žiūrėta 2017-11-20).

49. Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarka. Valstybės žinios, 2001-08-08, Nr. 69–2486. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.192F24D4F072>

50. Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniai reikalavimai ir viešo konkurso organizavimo nuostatai. Valstybės žinios, 1999-04-14, Nr. 33-969. Prieiga internetu: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/TAR775022908245>

51. Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniai reikalavimai ir viešo konkurso organizavimo nuostatai. Valstybės žinios, 1999-04-14, Nr. 33-969. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.775022908245>

52. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa. Valstybės žinios, 2012-02-18, Nr. 22–1009. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.292E6E1256EB>

53. Visų tipų (išskyrus aukštąsias mokyklas) mokyklų vadovų kvalifikacinių reikalavimų aprašas. Valstybės žinios, 2005-10-13, Nr. 122–4374. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.263747?jfwid=-15uh8wn9u>