



ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS INSTITUTAS

Edukologija (specializacija: Švietimo vadyba) studijų programa

VAIDA PADGURSKYTĖ

**ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VEIKLOS VERTINIMAS:
SITUACIJA, PROBLEMOS, PERSPEKTYVOS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė: prof. dr. Daiva Malinauskienė

Darbas originalus
(studento parašas)

Šiauliai, 2020

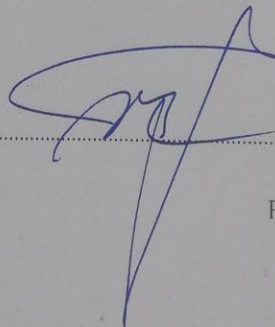
**Parengto baigiamojo Edukologijos (Švietimo vadyba) studijų programos
magistro darbo savarankiškumo patvirtinimas**

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis magistro darbas **Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas: situacija, problemos, perspektyvos** yra:

1. Atliktas savarankiškai ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose.
2. Nebuvo naudotas kitame universitete / institute Lietuvoje ir užsienyje.
3. Nėra medžiagos iš kitų autorių darbų, jeigu jie nėra nurodyti darbe.
4. Pateiktas visas panaudotos literatūros sąrašas.

Naida Padgurskytė

(Vardas, pavardė)



Parašas

Turinys

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
ĮVADAS	6
1. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VEIKLOS VERTINIMAS: TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Vadovų funkcijos, veiklos sritys bei lyderystės apibrėžtis	11
1.2. Svarbiausi švietimo politikos pokyčiai vadovų rengimo, atrankos bei skyrimo kontekstuose	15
1.3. Švietimo įstaigų vadovų veiklos ir kompetencijų vertinimas	22
1.4. Švietimo įstaigų vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų apžvalga.....	28
2. TYRIMO METODOLOGIJA	41
3. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VEIKLOS VERTINIMAS: TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ	46
3.1. Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo patirčių analizė	46
DISKUSIJA	74
IŠVADOS	76
REKOMENDACIJOS	78
LITERATŪRA	79
PRIEDAI	84

SANTRAUKA

Vaida Padgurskytė. **Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas: situacija, problemos, perspektyvos.** Magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė: prof. dr. Daiva Malinauskienė. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2020.

Pastaraisiais metais įvyko svarbių pokyčių, atnaujinant švietimo sistemą visuose jos lygmenyse: nuo ikimokyklinio ugdymo iki aukštojo mokslo. Įgyvendinant švietimo reformas, keičiasi ir situacija bendrojo ugdymo mokyklų sektoriuje. Kasmėt didėja lūkesčiai švietimo įstaigoms bei reikalavimai švietimo institucijų vadovams. Šiandien švietimo vadovo veikla ir reikalavimai jai yra pasikeitę iš esmės. Vadovai veikia laikydamiesi veiklos standartų. Instituciniame segmente aktualus vadovo veiklos vertinimas, siekiant tobulinti savo kaip vadovo-lyderio veiklą, gerinant organizacijos veiklos rezultatus, mokymosi programų efektyvumą, plėtojant ir valdant žmogiškuosius išteklius, puoselėjant organizacijos įvaizdį, gerinant mokinių pasiekimų rezultatus. Teorinė problemos analizė atskleidė, kad nepaisant mokslininkų ir tyrėjų susidomėjimo minėta problematika, švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo problema išlieka kaip opus ir diskusijas žadinantis klausimas švietimo bendruomenėje. Tai suponuoja šio tyrimo **mokslinę problemą** – kokia situacija, problemos bei numatomos raidos perspektyvos vyrauja švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinime.

Tyrimo objektas – švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų esamą veiklos vertinimo situaciją, egzistuojančias problemas, numatyti galimas raidos perspektyvas

Tyrimo uždaviniai:

1. Susipažinti su švietimo įstaigų vadovų veiklą reglamentuojančiais švietimo dokumentais, vadovų veiklos samprata mokslinėje literatūroje bei informaciniuose šaltiniuose.
2. Atlikti Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos ataskaitų analizės“ (2020) antrinę duomenų turinio (content) analizę.
3. Ištirti švietimo įstaigų vadovų nuomones bei asmenines vadovavimo patirtis.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros bei informacinių šaltinių analizė; LR švietimo dokumentų analizė; antrinė duomenų turinio (content) analizė; kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu (švietimo įstaigų vadovų apklausa). Atlikta tyrimo duomenų kokybinė analizė.

Išvados: Atlikus švietimo įstaigų vadovų nuomonių ir patirčių vertinimą, galime teigti, kad mūsų tyrimo ribose (ne)sėkmingos vadybinės veiklos nebuvo fiksuota. Kiekviena vadovo patirtis neįkainojama. Švietimo įstaigų vadovų kasmetinės veiklos vertinimo ataskaitų pirminę ir antrinę analizę galime laikyti gairėmis, kaip atsižvelgiant į švietimo ekspertų pateiktas rekomendacijas ir pradedančiųjų švietimo vadybos specialistų išvalgas, galima profesionaliai parengti kasmetinę švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo ataskaitą.

Raktiniai žodžiai: *švietimo įstaiga; švietimo įstaigos vadovas; veiklos vertinimas*

SUMMARY

Vaida Padgurskytė. **Evaluation of Activities of Heads of Educational Institutions: Situation, Problems, Perspectives.** Final Master's Thesis. Research supervisor: prof. dr. Daiva Malinauskienė. Šiauliai: Šiauliai University, 2020.

During recent years many important changes have appeared while renewing education system at all levels: from pre-school education to higher education. While implementing education reforms, the situation in the sector of general education schools also changes. Every year expectations for educational institutions and requirements for the heads of educational institutions are increasing. Today the activities and requirements for the head of educational institutions have changed fundamentally. The heads act following the standards of activities. At institutional segment evaluation of head's activities is important while pursuing to develop personal activities as a head-leader, improving the results of organisation's activities, efficiency of learning programmes, developing and managing human resources, cherishing organisation's image, improving pupils' achievement results. Theoretical analysis of the problem revealed that despite the interest of scientists and researchers in the mentioned issue, the problem of evaluation of activities of the heads of educational institutions remains an acute question that causes discussions in education community. This presupposes **scientific problem** of the research – what situation, problems and foreseen development perspectives prevail in the evaluation of activities of the heads of educational institutions.

The object of the research – evaluation of activities of heads of educational institutions.

The aim of the research – to analyse current situation of evaluation of activities of heads of educational institutions and existing problems, to foresee possible development perspectives.

The tasks of the research:

1. to get acquainted with education documents regulating activities of heads of educational institutions, the conception of activities of heads in scientific literature and information sources.
2. to perform secondary content analysis of the analysis of “Reports of Evaluation of Annual Activities of Heads of Educational Institutions” (2020) carried out by National Education Agency.
3. to analyse the opinions and personal management experiences of heads of educational institutions.

Research methods: analysis of scientific literature and information sources; analysis of educational documents of the Republic of Lithuania; secondary content analysis; qualitative research – semi-structured interview (survey of heads of educational institutions). Qualitative analysis of research data.

Conclusions: Having performed the evaluation of opinions and experiences of heads of educational institutions we may state that within the scope of our research (un)successful management activities were not detected. Every head's experience is valuable. Primary and secondary analyses of reports of evaluation of annual activities of heads of educational institutions can be considered as guidelines on how to professionally prepare annual evaluation report of activities of heads of educational institutions referring to the recommendations presented by education experts and insights of novice education management specialists.

Keywords: *educational institution; head of educational institution; evaluation of activities*

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaraisiais metais įvyko svarbių pokyčių, atnaujinant švietimo sistemą visuose jos lygmenyse: nuo ikimokyklinio ugdymo iki aukštojo mokslo. Esminis pokyčių tikslas – Lietuvos visuomenę parengti dabarčiai ir ateičiai, ugdymą grindžiant 21-ojo amžiaus kompetencijomis (prieiga internetu: <https://www.smm.lt/web/lt/svietimo-strukturine-reforma>). Įgyvendinant švietimo reformas, keičiasi ir situacija bendrojo ugdymo mokyklų sektoriuje. Kasmet didėja lūkesčiai švietimo įstaigoms bei reikalavimai švietimo institucijų vadovams. Šiandien švietimo vadovo veikla ir reikalavimai jai yra pasikeitę iš esmės. Švietimo įstaigos vadovas tampa atsakingas ne tik už švietimo įstaigos kaip organizacijos vadybinius procesus – veiklos planavimą, organizavimą, valdymą, kontrolę, bet ir už pozityvaus mikroklimato puoselėjimą, švietimo įstaigos kaip nuolat besimokančios organizacijos kūrimą, mokinių pasiekimus ir kt. Vadovauti šiuolaikinei mokyklai gali vadovai, ieškantys, kaip keisti mokyklos valdymą, gebantys valdyti kaitos procesus, nuolat tobulinantys vadybinius gebėjimus ir galintys būti vadovais lyderiais (Drucker, 2004, Mečkauskienė, 2008). Todėl neabejotinai švietimo įstaigų vadovų veikla ir jos vertinimas tampa itin svarbiu organizacijos įvaizdžio ir jos veiklos kokybės garantu.

Vadovai veikia laikydamiesi veiklos standartų. Instituciniame segmente aktualus vadovo veiklos vertinimas, siekiant tobulinti savo kaip vadovo - lyderio veiklą, gerinant organizacijos veiklos rezultatus, mokymosi programų efektyvumą, plėtojant ir valdant žmogiškuosius išteklius, puoselėjant organizacijos įvaizdį, gerinant mokinių pasiekimų rezultatus ir kt. Švietimo įstaigos 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 yra 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).

Lietuvoje nėra pakankamai tyrimų, analizuojančių švietimo įstaigų vadovų veiklą: A. Gumuliauskienė ir A. Vaičiūnienė (2015, 2018, 2019) tyrinėjo bendrojo ugdymo mokyklų vadovų ir pedagogų lyderystės klausimus, lyderystės raiškos ir raidos tendencijas; D. Malinauskienė ir D. Augienė (2010) taip pat akcentavo mokyklos vadovų kaip lyderių savybių raiškos ypatumus; R. Želvys ir R. Mečkauskienė (2012) tyrė mokyklų vadovų požiūrį į švietimo sisteminius pokyčius; Z. Pečiulienė (2013) tyrinėjo lyderystę kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaidas; R. Kontautienė ir J. Melnikova (2007) analizavo mokyklų vadovų kompetencijas nuolatinės

švietimo kaitos kontekste; J. Melnikova (2011, 2015) domėjosi mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo(si) sisteminiu požiūriu bei vadovų kompetencijų ugdymo galimybėmis švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste. V. Targamadžė, G. Žibėnienė, J. Česnavičienė (2018) tyrime didelį dėmesį skyrė mokyklos pažangos sampratai Geros mokyklos koncepcijos kontekste.

Akivaizdu, kad Lietuvos mokslininkai ir tyrėjai didelį dėmesį tyrimuose skiria švietimo įstaigų vadovų lyderystės reiškiniui, vadovų kompetencijų analizei, valdymo efektyvumui, požiūriams į kintančią švietimo sistemą ir daugeliui kitų sričių. Užsienio mokslininkai (Stoll, 2011; DuFour, Mattos, 2013) savo tyrimuose didelį dėmesį skiria švietimo įstaigos vadovų asmenybinėms savybėms, nuo kurių didele dalimi priklauso kiti su mokyklos valdymu susiję procesai. Daugelyje Europos šalių mokyklos vadovo vaidmuo, jo iniciatyvumas, profesionalumas pabrėžiamas kaip svarbus mokyklų veiklos efektyvumo didinimo veiksnys. R. DuFour ir M. Mattos (2013) tyrimuose atspindi vadovų ir pedagogų santykių vertinimas ir kiek santykiai tai gali įtakoti mokytojo profesinį tobulėjimą, atlyginimą, karjeros galimybes ir kt. Tyrėjai A. Oqvist ir S. Carvantes (2017) analizavo ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų valdymo sistemas; R. Kapur (2019) dėmesį skyrė lyderystei bei jos raiškai švietimo institucijose; M.N. Kashif ir M. Q. Ali (2019) domėjosi vidurinių mokyklų vadovų e. lyderystės raiška; G. S. Ali ir R. Awan (2019) tyrinėjo vidurinių mokyklų vadovų ir mokytojų vertinimo sistemas; G. J. D. Congcong ir M. E. Caingcoy (2020) analizavo mokyklų vadovų ir mokytojų veiklos grįžtamąjį ryšį.

Lietuvoje švietimo įstaigų vadovams nuo 2018 metais priimtų Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos sprendimų (2018 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. V-986 „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“; 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“) padidėjo ne tik atsakomybė, bet reikalaujama ir didesnė atskaitomybė už kiekvienus kadencijos metus, kuri būtų pateikta ne tik įstaigos bendruomenei, savivaldybei, bet ir visuomenei. Nauji permąstymų vėjai sukėlė didelį sąmyšį švietimo sektoriuje. Informaciniame šaltinyje analizuojančiame švietimo įstaigų vadovų situaciją (prieiga internetu: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1146639/stresas-nekompetencija-ar-ydingas-patikrinimas-mokyklu-ir-darzeliu-vadovu-neranda-metu-metus>) (2020) pateikiami statistiniai duomenys, kurie parodo, kad savivaldybių duomenimis, 2020 m. sausio 1d. nuolatinių vadovų neturėjo 105 bendrojo ugdymo įstaigos ir 9 darželiai. 2020 m. vasario 1 d. buvo paskelbtas 121 konkursas švietimo įstaigų vadovo pareigoms vykdyti.

Šiandieninėje kaitos situacijoje be tradicinių vaidmenų, atsiranda ir nauji mokyklų vadovų vaidmenys, kurie reikalauja ir naujų efektyvios veiklos kompetencijų. Besikuriant mokyklų

vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistema, siekia atitikti objektyviai pasikeitusios ir toliau besikeičiančios mokyklos poreikius (Melnikova, 2011, p. 179).

Teorinė problemos analizė atskleidė, kad nepaisant mokslininkų ir tyrėjų susidomėjimo minėta problematika, švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo problema išlieka kaip opus ir diskusijas žadinantis klausimas švietimo bendruomenėje. Tai suponuoja šio tyrimo **mokslinę problemą** – kokia situacija, problemos bei numatomos raidos perspektyvos vyrauja švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinime.

Tyrimo objektas – švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų esamą veiklos vertinimo situaciją, egzistuojančias problemas, numatyti galimas raidos perspektyvas.

Uždaviniai :

1. Susipažinti su švietimo įstaigų vadovų veiklą reglamentuojančiais švietimo dokumentais, vadovų veiklos samprata mokslinėje literatūroje bei informaciniuose šaltiniuose.
2. Atlikti Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinės veiklos vertinimo ataskaitų“ analizės (2020) antrinę duomenų turinio (content) analizę.
3. Ištirti švietimo įstaigų vadovų nuomones bei asmenines vadovavimo patirtis.

Tyrimo metodologija. Šiame tyrime remiamasi šiomis metodologinėmis nuostatomis:

- **Socialinio konstruktyvizmo teorija**, kurios esmę nusako poreikis išsiaiškinti, kaip tiriamieji suvokia tiriamą problemą ir kokias prasmes priskiria analizuojamo reiškinio sudėtinėms dalims. Remiantis tokia teorine prieiga susidaro galimybė atskleisti tiriamųjų požiūrį į analizuojamą problemą, sutelkiant dėmesį į tai, kaip patirtys formuoja asmenines prasmų interpretacijas veiklai (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017; Bruzgelevičienė, 2014).
- **Socialinio rekonstrukcionizmo teorija**, pabrėžianti institucinio ugdymo sistemos pertvarkymo būtinybę, siekiant kryptingo visuomenės tobulinimo. Nuolatinės kaitos procesas reikalauja kompetentingų, kūrybingų, kritiškai mąstančių visuomenės narių, kurie pajėgtų įgyvendinti socialines pertvarkas. Institucinio ugdymo sistema turi lanksčiai reaguoti į socialinės aplinkos pokyčius ir vykdyti socialinį užsakymą (Melnikova, 2011, p.11).
- **Veiklos mokslo teorija**, kuri praktines žinias traktuoja kaip patirtines žinias. Jos, anot šios mokslo teorijos, gali būti išreikštos refleksyviu tyrinėjimu. Veiklos mokslo požiūriu, individo veikla paremta taisyklėmis ir asmeninėmis veikimo teorijomis. Susidūręs su kuria nors situacija, žmogus vadovaujasi savo veikimo teorijomis,

padedančiomis „sukurti“ veiksmą iš žmogaus išmokto įvairių koncepcijų, veiklos schemų, strategijų repertuaro (Jucevičienė ir kt., 2010).

- **Svarbiausių švietimo dokumentų nuostatomis, kurie turi įtakos vertinant veiklos situaciją bendrojo ugdymo mokyklų sektoriuje.** 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“; 2018 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. V-986 „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“; LR Švietimo įstatymo (2018) 59 dalimi; Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos“ analizės ataskaita (2020).

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės ir informacinės literatūros analizė atlikta, siekiant išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų veiklos sampratą ir veiklos vertinimo situaciją, problemas bei perspektyvas.
2. LR švietimo dokumentų, reglamentuojančių švietimo įstaigų vadovo veiklą, analizė.
3. Vadovų apklausos interviu (raštu) metodas taikytas, siekiant išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų esamą veiklos vertinimo situaciją.
4. Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinės veiklos vertinimo ataskaitų“ analizės (2020) antrinė duomenų turinio (content) analizė.
5. Duomenų analizės metodas – kokybinė turinio (content) analizė.

Tyrimo imtis ir organizavimas: tyrime dalyvavo 11 bendrojo ugdymo mokyklų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai iš Vilniaus, Šiaulių, Panevėžio apskričių. Taikant antrinių duomenų analizės metodą, išanalizuotos ir 145 vadovų metinės veiklos ataskaitos.

Naujumas/reikšmingumas. Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas yra gana nauja, aktuali ir diskusijas žadinanti tyrimų problema. Šiame darbe teoriniu aspektu yra atlikta Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinės veiklos ataskaitų“ analizės (2020) analitinė analizė. Darbe išanalizuotų ataskaitų ir vadovų patirčių pagrindu yra pateikiamos rekomendacijos. Rekomendacijos gali būti naudingos pradedantiesiems ir turintiems vadybinę patirtį švietimo įstaigų vadovams, rengiantiems kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitas. Šis darbas gali būti pateikiamas ir kaip rekomendacinio pobūdžio gairės pedagogams, kurie rengiasi tapti švietimo įstaigų vadovais.

Darbas naujas ir taikytų tyrimo metodų atžvilgiu. Empirinėje dalyje panaudojome naują inovatyvų metodą – pirminių duomenų antrinę turinio (content) analizę. Šis metodas taikytas, siekiant, savaip interpretuoti švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos elementus, o ne vien

remtis atlikta Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos“ analize.

Darbo struktūra: magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, trys skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 2 priedai. Darbe pateikiama 21 lentelė, 12 paveikslų.

1. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VEIKLOS VERTINIMAS: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Vadovų funkcijos, veiklos sritys bei lyderystės apibrėžtis švietimo dokumentuose ir mokslininkų įžvalgose

XXI amžius yra sparčių technologijų, švietimo ir vertybių kaitos amžius. Permainų laikotarpiu aktyviems švietimo dalyviams kyla poreikis didinti žmonių gebėjimus, leidžiančius ne tik prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių sąlygų, bet ir būti tos kaitos iniciatoriais, kuriant naujas žinias, formuojant naujus kultūrinius, socialinius ir ekonominius procesus. Taip pat svarbu nepamiršti, kad Lietuva yra priėmusi Valstybinę 2013–2022 metų švietimo strategiją (2013), kurioje pabrėžiamas vienas iš siekių – kurti kokybės kultūrą visoje Lietuvos švietimo sistemoje.

Geros mokyklos koncepcijoje (2015) pateikiamas toks geros mokyklos apibrėžimas: tai prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės siekianti mokykla, grindžianti savo veiklą bendruomenės susitarimais ir mokymusi. Tačiau mokyklos kaitos procesas yra labai sudėtinga ir daugiaaspektė veikla. Jei pati ugdymo institucija nėra subrendusi kaitai, vargu ar pasiseks pasiekti teigiamus poslinkius. Naujos idėjos turėtų kilti mokyklos viduje, tapti jos savastimi. Priešingu atveju kaita bus tik formali. Geros mokyklos kaitos samprata aprėpia mokyklos politikos pokyčius, mokymo proceso kaitą, vadybos pokyčius, ryšių su aplinka kaitą, vadovų, pedagogų, mokinių ir tėvų atliekamų vaidmenų kaitą. Pasirengimas kaitai ir gebėjimas imtis atsakomybės yra gyvybiškai svarbūs mokyklos tobulinimo veiksniai, stiprinami mokykloje esančių lyderių (prieiga internetu: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_SPA-2015-sausis-Nr2-126.pdf)

Todėl nenuostabu, kad šiame švietimo kaitos ir reformų laikotarpyje vadovui yra keliami dideli tikslai ir aukšti reikalavimai. LR švietimo įstatyme (2018) 59 straipsnio, 8 skirsnyje aptariamos *švietimo įstaigos vadovo funkcijos*:

- ✓ vadovauja švietimo įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, rekomendacijų dėl smurto prevencijos įgyvendinimo mokykloje priemonių įgyvendinimui, juos tvirtina, vadovauja jų vykdymui;
- ✓ nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašus;
- ✓ atsako už demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, pedagogų etikos kodekso reikalavimų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, švietimo įstaigos bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems

- įpročiams aplinką; rūpinasi mokytojų ir kitų darbuotojų darbo sąlygomis, organizuoja trūkstamų mokytojų paiešką;
- ✓ analizuoja švietimo įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus;
 - ✓ atlieka kitas funkcijas, nustatytas mokyklos įstatuose ir švietimo įstaigos vadovo pareigybės aprašyme;
 - ✓ kartu su mokyklos taryba sprendžia mokyklai svarbius palankios ugdymui aplinkos kūrimui klausimus; už mokinio elgesio normų pažeidimą gali skirti mokiniui drausmines auklėjamojo poveikio priemones, numatytas Vaikų teisių apsaugos pagrindų įstatyme;
 - ✓ Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo numatyta tvarka kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių skyrimo vaikui;
 - ✓ kiekvienais metais teikia švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) bendruomenei ir tarybai svarstyti bei viešai skelbti savo metų veiklos ataskaitą.

Akivaizdu, kad mokyklos valdymas pirmiausia prasideda nuo to, kaip mokyklos vadovas supranta savo funkcijas. Jei vadovas supranta kaitos būtinybę ir jei mokyklos bendruomenė supranta ir pritaria, tada visi procesai gali vykti kryptingai, laisvai, kūrybiškai, įvairiapusiškai. Remiantis šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymo organizuojant mokyklos veiklą tyrimo (2008) duomenimis galima teigti, kad, deja, daugumoje Lietuvos mokyklų didžiąją dalį darbo laiko vadovai sugaišta veiklai organizuoti, koordinuoti, ištekliams gauti ir paskirstyti. Mažai laiko vadovai skiria veiklai kontroliuoti, komandai stiprinti, darbuotojams motyvuoti (prieiga internetu: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_SPA-2015-sausis-Nr2-126.pdf).

Švietimo įstaigos vadovas turi ne tik konkrečiais įstatymais ir įvairiais politiniais sprendimais apibrėžtas funkcijas, bet ir numatytas pagrindines veiklos sritis:

- * administracinių procesų vykdymas (APV);
- * bendradarbiavimas su socialiniais partneriais (BSP);
- * darbo sąlygų gerinimas (DSG);
- * išteklių naudojimo valdymas (INV);
- * informavimo priemonių vykdymas (IPV);
- * mokinių pasiekimų gerinimas (MPG);
- * neformaliojo švietimo plėtra (NŠP);
- * personalo kvalifikacijos tobulinimas (PKT);
- * personalo politikos vykdymas (PPV);
- * saugios aplinkos kūrimas (SAK);

- * savivaldos institucijų stiprinimas (SIS);
- * strateginio planavimo įgyvendinimas (SPI);
- * ugdymo aplinkos gerinimas (UAG);
- * ugdymo proceso tobulinimas (UPT);
- * veiklos įsivertinimo vykdymas (VIV);
- * kitų funkcijų vykdymas (KfV) (Nacionalinė švietimo agentūra, 2020).

Minėtuose švietimo dokumentuose, kaip matome, švietimo įstaigų vadovams priskiriama nemaža dalis funkcijų ir veiklos sričių. Tačiau dera pabrėžti, kad siekiant sėkmingos švietimo organizacijos ūgties itin svarbus yra visos švietimo bendruomenės įsitraukimas ir bendradarbiavimas. Veiklos rezultatai būtini ne tik įstaigos vadovui, bet ir pačiai švietimo organizacijai, jos nariams. Bendruomenės įsitraukimo į sėkmingą švietimo įstaigos veiklą akcentuoja Geros mokyklos koncepcija (2015). Koncepcijoje mokyklos bendruomenė apibūdinama kaip besimokanti organizacija, kuriai būdingas refleksyvumas, t.y. gebėjimas apmąstyti ir aptarti savo veiklą, bendro gyvenimo įvykius, mokėjimas įsivertinti, gebėjimas pasimokyti iš patirties ir pagrįstai ją planuoti. Dera pabrėžti, kad mokyklos nariai geba bendrai formuluoti tikslus, kurti viziją, derinti asmeninius tikslus su mokyklos bendruomenės tikslais. Šios savybės, mūsų nuomone, puikiai atspindi vienus iš svarbiausių švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos bruožų.

Lietuvos švietimo vadovų gidas (2019) (prieiga internetu: <https://edukatoriai.lt/wp-content/uploads/2019/08/LSVG-2019.pdf>), leidinys, kuriame apstu įvairių švietimo įstaigų vadovų interviu, kuriuose jie dalijasi savo patirtimi ir idėjomis, galinčiomis padėti švietimo bendruomenėms, vadovams bei darbuotojams tobulėti. Viename iš interviu kalbinta A. Plytninkaitė, Alytaus lopšelio – darželio „Volungėlė“ vadovė teigė, kad švietimo įstaigos vadovas – apskritai yra komandos lyderis, komandos formuotojas bei visų darbuotojų sėkmės istorijų moderuotojas. Švietimo įstaigų vadovų ir mokytojų lyderystė bei jos ugdymas – svarbus žmogiškųjų išteklių plėtros, mokyklos valdymo ir jos kultūros pokyčių, organizacijos tikslų įgyvendinimo išankstinės sąlygos bei veiklos kokybės veiksmingumo elementas. Lyderystė nėra statiška, jos raidai turi įtakos visas veiksmų kompleksas. Lyderystės raiškai itin svarbus vidinis ugdymo institucijos kontekstas. Mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystės ugdymui organizacijoje būdingų bruožų vystymosi tendencijų nustatymas yra svarbus lyderystės ugdymo kryptį ir tobulėjimo galimybių projektavimo ir įgyvendinimo etapas (Gumuliauskienė, Vaičiūnienė, 2018). Galime teigti, kad vadovas-lyderis organizacijoje yra pavyzdys, kuris kolektyvą išmoko generuoti idėjas, sprendimus, padeda kolegų savirealizacijai, sudarant tinkamas sąlygas saviraiškai ir veikimui, tokiu būdu gerinami: švietimo organizacijos įvaizdis, veikla ir mikroklimatas ir dar daugelis kitų organizacijos rodiklių.

2017 metais LR Valstybės kontrolės atliktas auditas „*Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*“ pripažino, kad Lietuvoje tos mokyklos, kurių vadovai yra lyderiai, suburia bendruomenišką mokyklos aplinką, į jos gyvenimą įtraukia tėvus, tokiu būdu, bendrai pasiekiami mokyklos pažanga. Tačiau *audito išvados* neguodžia: vis dar neužtikrinama, kad visoms mokykloms vadovautų švietimo lyderiai, neužtikrinama, 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. Reikia lyderių, kurie nepaisydami situacinės konjunktūros, sugebėtų išlaikyti ilgalaikę orientaciją į vertybėmis grindžiamus siekius, dėl kurių mokykla yra apsisprendusi ir pasiekusi bendrą sutarimą. Lyderio misija sudėtinga ir sykiu gana neparanki. Tenka ne tik atstovauti savo bendruomenei ir pateisinti jos pasitikėjimą, bet ir atlaikyti epizodinių švietimo madų propaguotojų bei trumpalaikių pasiekimų reikalaujančių politikų bei interesų grupių spaudimą. Lyderis turi būti ryški, pastebima figūra, turinti autoritetą tarp bendradarbių ir sugebanti patraukti paskui save kitus, ir tuo pačiu atkakli, kryptinga, tvirtą stuburą turinti ir mokanti apginti savo poziciją asmenybė.

Švietimo lyderiui nepakanka turėti vadybinių kompetencijų. Jis privalo turėti tokių asmenybės savybių, kurios ne visada įvardytos kompetencijų aprašuose. Akivaizdu, kad daugelio universitetų siūlomos ir iki šiol populiarios švietimo vadybos magistrantūros studijos parengė didelį būrį žmonių, įgijusių įvairių švietimo vadybos kompetencijų, tačiau toli gražu ne kiekvieną iš jų galime pavadinti švietimo lyderiu. Įvairios lyderystės skatinimo programos, pavyzdžiui, „Lyderių laikas“, taip pat pritraukė daug aktyvių dalyvių ir neabejotinai turėjo įtakos reikšmingų kompetencijų ugdymui, tačiau taip pat netapo tuo gausybės ragu, iš kurio švietimo sistema galėjo prisipildyti lyderiais. Šiame kontekste didelę reikšmę įgyja tinkamai organizuota švietimo įstaigų vadovų atrankos sistema, kuri padėtų iš daugelio vadybines kompetencijas įgijusių kandidatų atrinkti labiausiai lyderio savybėmis pasižyminčius asmenis (Želvys, 2015 p. 12). Įtakingas švietimo įstaigos vadovas – tas, kuris sugeba greitai priimti sprendimus ir tuo pačiu metu geba keisti situaciją iš esmės.

Švietimo įstaigų vadovų funkcijos ir veiklos sritys švietimo dokumentuose yra aiškiai apibrėžtos. Tačiau įvykę pokyčiai švietimo sistemoje, skatino vadovus kitaip pažvelgti į savo misiją. Šiandien mokyklos vadovas turi būti tas asmuo, iš kurio tikimasi visuomenei svarbių švietimo inovacijų diegimo. Todėl, kaip teigia mokslininkai ir rodo ugdymo realybė, vadovai skatinami keisti savo veiklos stilių: gebėti dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti mokyklos aplinką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti efektyvios veiklos, lyderystės ir kt.

1.2.Svarbiausi švietimo politikos pokyčiai vadovų rengimo, atrankos bei skyrimo kontekstuose

Analizuodami švietimo kaitą dauguma teoretikų pastebi, kad švietimo ryšys su kaita yra sudėtingas ir problemiškas. Švietimo sistemos prigimtis yra pakankamai inertiška ir konservatyvi: juk ilgas šimtmečius švietimo sistemos paskirtis buvo ne kaitos inicijavimas, bet kultūros vertybių išlaikymas ir perdavimas (Želvys, 2003). Švietimo sistemos pokyčių labai lengva pasiūlyti, tačiau sunku juos įgyvendinti, o dar sunkiau išlaikyti. Ilgalaikių švietimo tikslų formulavimas vis dažniau nebelaikomas švietimo prioritetu. Naujoji viešoji vadyba ir globalus švietimo reformų judėjimas privertė mokyklas ir švietimo vadovus orientuotis į trumpalaikius tikslus, kuriuos privalu pasiekti per tam tikrą laikotarpį: nuo vieno parlamento ar savivaldybių rinkimų iki kitų, nuo vieno tarptautinio (pvz., PISA) tyrimo iki kito, nuo vieno mokyklų reitingo paskelbimo iki kito (Želvys, 2015). Kitaip tariant, švietimo politikams ir švietimo administratoriams aktualūs tik tokie tikslai, siekiniai, kurių realizavimo rezultatus galima pamatyti per pakankamai trumpą laikotarpį – metus ar kadenciją (Valstybinės švietimo 2013-2022 m. strategijos įgyvendinimo pusiaukelė. Medžiaga diskusijoms, 2019). Tvarios vizijos nebuvimas apsprendžia ir tvarios lyderystės stoką. Deklaratyvi šalies švietimo vizija (kas tolygu jos nebuvimui) neleidžia mokyklų vadovams sėkmingai formuluoti su bendra valstybės švietimo politika derančių ilgalaikių institucinių vizijų. Atsiradus aiškiai suformuluotai ateities mokyklos sampratai, švietimo lyderiai turėtų kelio gaires, kuriomis vadovaudamiesi galėtų nuolat tobulinti savo mokyklų veiklą, nedvejodami ir nesiblaškydami dėl pernelyg dažnos trumpalaikių tikslų kaitos (Želvys, 2015, p.20).

Švietimo institucijų vadovų atrankos, rengimo, vertinimo klausimai Lietuvoje ne vienerius metus buvo ir yra švietimo ir kitų politikos sričių dėmesio centre. Siekdami konkrečių pokyčių, šiuo atveju, švietimo sektoriuje švietimo strategai įteisino nemažą dalį pakeitimų, kurie itin svarbūs tapo švietimo institucijų vadovams (išskyrus aukštąsias mokyklas). Švietimo įstaigų vadovų veiklą analizuojančiame šaltinyje (prieiga internetu: <http://alkas.lt/2019/10/18/svietimo-mokslo-ir-sporto-ministerija-siulo-pokycius-skiriant-mokyklu-vadovus/>) (2019) nurodoma, kad pagrindiniai Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos siūlymai: gerinti švietimo įstaigų vadovų darbo sąlygas, mažinti administracinę naštą, peržiūrėti vadovų kompetencijų vertinimo metodiką, trumpinti konkursų procedūras ir terminus, numatyti kadencijų pratęsimo galimybes gerai dirbantiems vadovams. Informaciniuose šaltiniuose, analizuojančiuose švietimo įstaigų vadovų veiklą (prieiga internetu: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level-44_lt) (2019), nurodoma, kad nuo 2018 m. sausio 1 d. savivaldybės nevykdys mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos nustatyta tvarka, o atliks tik

savivaldybės švietimo įstaigų vadovų metų veiklos ataskaitų vertinimą švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pranešime spaudai (prieiga internetu: https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos_1/svietimo-istaigu-vadovai-nuo-siol_skiniami-penkeriu-metu-kadencijai) (2018), teigiama, kad įsigaliojus naujoms Švietimo įstatymo pataisoms švietimo įstaigų vadovų kadencijos apribojamos penkerių metų kadencijai, jų veikla tampa kasmet vertinama, vadovų veiklos ataskaitos skelbiamos viešai, atsisakyta iki šiol buvusios švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų atestacijos, siekiant užtikrinti žmogiškųjų išteklių plėtotę kuriamas Švietimo įstaigų vadovų rezervas. Svarbus aspektas – vadovų veiklos ataskaitos, kuriose pateikiami veiklos rezultatai bus matomi ir svarstomi bendruomenėje, mokyklos ir savivaldybės tarybose. Didžiausias dėmesys skiriamas švietimo įstaigų vadovų rezervui – potencialių švietimo įstaigų vadovų bazė, į kurią pateks keturios asmenų grupės:

- ✓ Kandidatai, kurių kompetencijos buvo įvertintos gerai, bet pasirinkto konkurso nelaimėjo arba jau baigė penkerių metų kadenciją ir nepageidavo pakartotinai dalyvauti konkurse į tos pačios švietimo įstaigos vadovo pareigas.
- ✓ Kandidatai pageidaujantys tapti švietimo įstaigos vadovais, bet kuriems trūksta kai kurių specifinių žinių ir mokymų. Pavyzdžiui: studijuojantys vadybą ir turintys pedagoginės praktikos. Pasimokę kandidatai galės įsivertinti kompetencijas ir dalyvauti konkurse.
- ✓ Vadovai – mentoriai, kurie teiks pagalbą nepatyrusiems vadovams. Mentorius skirs savivaldybė pagal tai, kurioje srityje žmogus turi daugiausiai patirties. (p.s. Švietimo apžvalgoje (2019) teigiama, kad Lietuvoje mentorių yra ~ 9%)
- ✓ Pretendentai, kurie yra įsivertinę kompetencijas, bet dar nėra dalyvavę jokiame konkurse.

Geriausiai pokyčius įvykusius švietimo įstaigų vadovų (išskyrus aukštąsias mokyklas) segmente pateikia Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos iliustracija (žr.1 paveikslą).

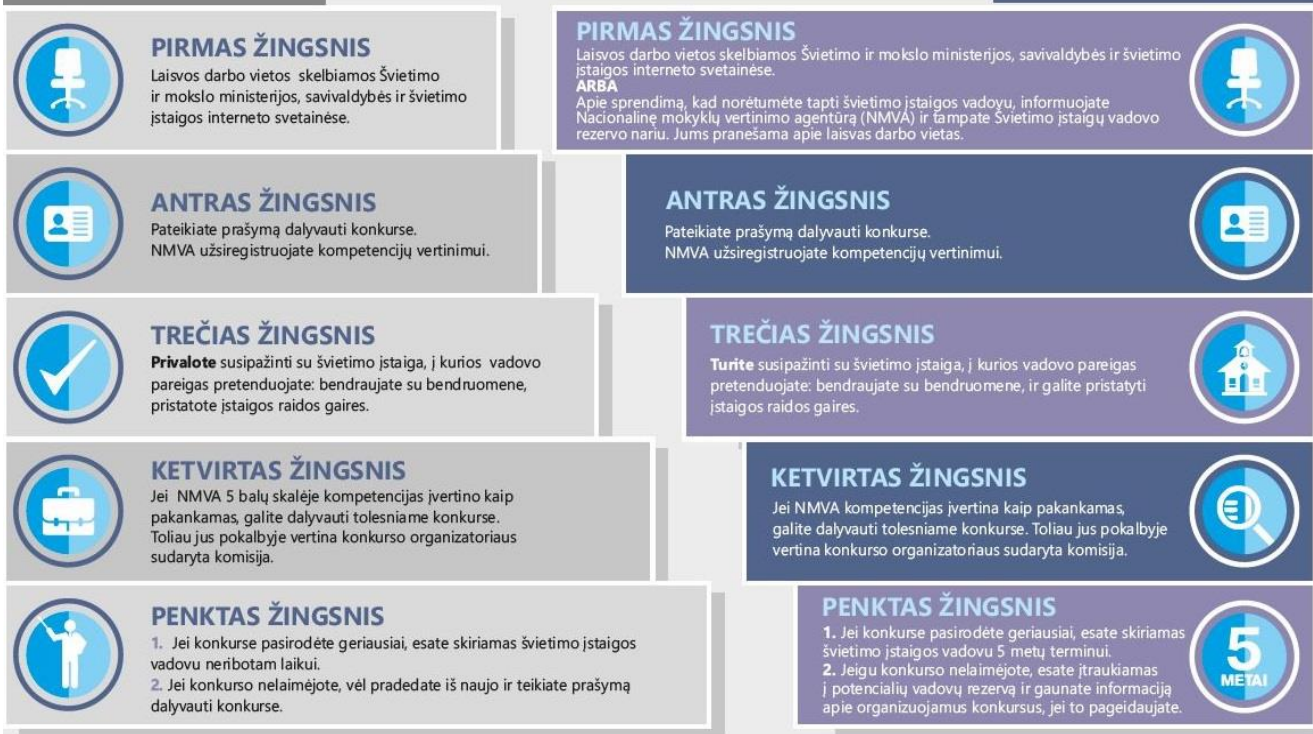
KAIP TAPTI MOKYKLOS VADOVU?



BUVUSI

VADOVŲ SKYRIMO TVARKA

NAUJA



1 pav. Švietimo įstaigų vadovų (išskyrus aukštąsias mokyklas) skyrimo tvarkos pokyčiai.

Šaltinis: (prieiga internetu: https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos_1/svietimo-istaigu-vadovai-nuo-siol-skiriami-penkeriu-metu-kadencijai.2018).

Analizuodami švietimo įstaigų vadovų skyrimo tvarkos pokyčius (žr. 1 pav.) pastebime, kad penkerių metų kadencijos ir vadovų rezervas yra didžiausios naujovės siekiant švietimo įstaigos vadovo posto. Dar vienas svarbus kriterijus naujiems įstaigų vadovams – turima susipažinti su švietimo įstaiga, į kurios vadovo pareigas pretenduojama: bendrauti su bendruomene ir pristatyti įstaigos raidos gaires. Atrodo, kad tai smulkmena, bet ankstesnė tvarka buvo apibrėžta žodžiu – *privalote*, o dabar *turite*. Tai šiek tiek sušvelnina situaciją, juk natūralu pasidomėti savo būsimo darbovietės, o konkrečiau švietimo įstaigos bendruomene ir jos deleguojamais siekiniais.

Lietuvos švietimo būklės apžvalgoje, Gera mokykla (2018) skelbiama, kad mokykloms vadovauja didelę darbo patirtį turintys vadovai. Veiksmingas vadovavimas mokyklai – vienas svarbiausių veiksnių kuriant mokymo ir mokymosi aplinką, formuojant siekius ir teikiant paramą mokiniams, tėvams, personalui ir taip skatinant siekti geresnių rezultatų. Jis priklauso ir nuo įgytos vadovavimo patirties. Apžvalgoje (2018) pabrėžiama, kad pusės ikimokyklinio ugdymo įstaigų

direktorių ir dviejų trečdalių bendrojo ugdymo mokyklų direktorių vadybinio darbo stažas – 15 metų ir daugiau. Trečdalis ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir ketvirtadalis bendrojo ugdymo įstaigų vadovų – 60 metų ir vyresni. Nuo 2014 m. iki 2017 m. tokią darbo patirtį turinčių ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių šiek tiek sumažėjo, o bendrojo ugdymo mokyklų direktorių – šiek tiek padaugėjo. Artimiausiais metais prognozuojamas ugdymo įstaigų vadovų, turinčių didesnę vadovavimo patirtį, lyginamosios dalies mažėjimas: siekiant padėti mokykloms atsinaujinti, gerinti švietimo įstaigų veiklos kokybę ir efektyvumą. Švietimo būklės apžvalgoje išskiriama, jog efektyviam mokyklų valdymui užtikrinti būtinas nuoseklus požiūris į sistemą, kurią sudarytų šie elementai:

- * potencialių vadovų pritraukimas, atranka ir įdarbinimas;
- * parama naujai paskirtiems įstaigų vadovams;
- * vadovų kvalifikacijos tobulinimas, vertinimas, skatinimas.

Informaciniuose šaltiniuose nagrinėjančiuose mokyklų vadovų situaciją (prieiga internetu: https://www.upc.smm.lt/tobulinimas/vadovai/dokumentai/Mentorystes_aprasas.pdf) (2018) nurodoma, kad naujiems švietimo įstaigų vadovams suteikiama mentorių pagalba. Mokyklų vadovų mentorystės veiklos apraše (2018) mentorystė apibūdinama kaip neformalaus mokymosi forma, kurios metu labiau patyręs mokyklos vadovas, remdamasis savo patirtimi, moko, remia, skatina, konsultuoja mažiau patyrusį mokyklos vadovą, siekiant jo profesinio ir (ar) asmeninio tobulėjimo. O pirmus ar antrus metus dirbantis mokyklos vadovas, pasirinkęs mentorystę kaip kvalifikacijos tobulinimo ir asmeninio profesinio auginimo formą – vadinamas ugdytiniu. Veiklos apraše (2018) detaliam pateikiami mentorystės principai:

- * *profesionalumas* – mentorius ir ugdytinis yra savo srities profesionalai, kurie mentorystės procese dalykiškai bendrauja profesinės veiklos klausimais;
- * *atvirumas* – mentorius ir ugdytinis dalijasi savo patirtimi, yra atviri, nebijo kelti problemų, kalbėti apie jas;
- * *konfidencialumas* – mentorystės procese sužinota informacija yra konfidenciali, ji neatskleidžiama jokiai trečiajai šaliai, išskyrus tuos atvejus, kai pateikiama nuasmeninta ir apibendrinta;
- * *partnerystė* – bendraujama lygiateisiškai, geranoriškai, pagarbiai, siekiant suderinti mentoriaus ir ugdytinio interesus;
- * *pasirinkimas* – ugdytinis pats renkasi problemas, kurias nori aptarti su mentoriumi;
- * *refleksija* – mentorius ir ugdytinis nuolat reflektuoja įvykusius susitikimus, apmąsto savo veiklą, vertina ir analizuoja mentorystės procese įvykusius pokyčius;
- * *atskaitomybė* – mentorius teikia ataskaitą apie įvykdytas veiklas, ugdytinis – refleksiją apie patobulintas kompetencijas, įgytą profesinę patirtį.

Informaciniame šaltinyje analizuojančiame švietimo įstaigų vadovų situaciją (prieiga internetu: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1146639/stresas-nekompetencija-ar-ydingas-patikrinimas-mokyklui-darzeliu-vadovu-neranda-metu-metus>) (2020) teigiama, kad Nacionalinės švietimo agentūros duomenimis, pretendentams į švietimo įstaigų vadovus sunkiausiai yra suvaldyti bei įveikti stresą, kuris daugumai kandidatų yra neįveikiamas, daliai konkurso dalyvių, iš kurių dalis – esami mokyklų vadovai, atveria gilią problemą – šios grandies silpnybes, ir tai, kad direktoriai nelinkę priimti pagalbos. Įvertinus pateiktus rodiklius ir ekspertų išsakytą nuomonę, matome, kad ministerija siekdama atnaujinti vadovų grandį susidūrė su didžiausia problema – būsimų vadovų į švietimo įstaigas kandidatų trūkumu. Straipsnyje nagrinėjama dar viena problema – daliai švietimo įstaigų vadovauja laikini direktoriai, o kai kuriose įstaigose toks laikinumas trunka kelerius metus. Vadinasi, švietimo įstaigos išgyvena laikinumo laikotarpį, kuris, kaip manome, turi įtakos organizacijos vidaus švietimo politikai. Kaip teigiama informaciniame šaltinyje, kuris nagrinėja švietimo institucijų vadovų padėtį visuomenėje (prieiga internetu: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1127514/gerai-ivertinti-mokyklui-vadovai-gales-be-konkurso-eiti-pareigas-antrakadencija>) (2019) nurodoma, kad laikinai pareigas einantis asmuo nėra motyvuotas ir pasirengęs kokybiškai vykdyti visas priskirtas funkcijas, dažniausiai tokiu laikotarpiu sprendžiami tik patys svarbiausi ir skubūs klausimai, o strateginiai ir į įstaigos tobulėjimą orientuoti planai ir veiklos laukia naujo vadovo. Taigi, galime daryti prielaidą, kad nežiūrint į vadovų laikinumo situaciją, švietimo organizacijoje darbai praktiškai vyksta, bet bendras veiklos kokybės santykis mažėja, nes veiklos planavimui, strateginiams sprendimams dažniausiai stinga laiko, vadybinių resursų. Trumpai tariant, laikinas vadovas – trumpalaikiai rezultatai, kurie bendrai organizacijos veiklos kokybei neturi didelės įtakos.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos išplatintame pranešime spaudai „Rengiami pokyčiai mokyklų vadovams: greitesnė atranka, mažesnė administracinė našta, daugiau pagalbos“ (prieiga internetu: https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos/1/rengiami-pokyciai-mokyklui-vadovams-greitesne-atranka-mazesne-administracine-nasta-daugiau-pagalbos) (2020) teigiama, kad norintieji tapti mokyklų vadovais dar prieš konkursą galės įsivertinti savo gebėjimus. Tokia galimybė numatyta ministerijos iniciatyva parengtame švietimo įstaigų vadovų plane. Tai priemonės, skirtos pritraukti daugiau potencialių mokyklų vadovų, supaprastinant jų atranką, užtikrinti pagalbą naujiems vadovams ir patirties perdavimą. Pranešime spaudai Švietimo, mokslo ir sporto viceministrės J. Urbanovič (2020) nuomone: „<...>kuriame vadovų lyderystę auginančią ir palaikančią sistemą nuo pasirengimo tapti vadovu iki sukauptos patirties sklaidos. Suplanuoti esminiai dabartinės tvarkos atnaujinimai dėl vadovų rengimo, atrankos, paramos, karjeros testinimo, jų patirties panaudojimo. Norime auginti vadovus – lyderius, ne tik administratorius, ir sudaryti jiems patrauklias sąlygas dirbti <...>“. Viceministrė teigė, kad ministerijos darbo

grupė kartu su aukštųjų mokyklų dėstytojais, mokslininkais rengia atnaujintą vadovų kompetencijų modelį, kuriame apibrėžiami vadovui keliami išsilavinimo bei kiti reikalavimai. Baigus kurti kompetencijų modelį, toliau bus koreguojama kompetencijų vertinimo metodika: pretendams pateikiamos užduotys, reikalavimai vertintojams, vertinimo procedūros ir kt. Tokiu būdu kartu kuriamas kompetencijų įsivertinimo instrumentas, leidžiantis išbandyti savo galimybes tapti vadovu. Taip pat nurodoma, kad naujiems vadovams numatyta sukurti mentorystės programą, o mokyklos steigėjai organizuotų konsultacijas administravimo, teisiniais, finansiniais, viešųjų pirkimų klausimais. Švietimo, mokslo ir sporto viceministrė J. Urbanavič (2020) pabrėžia, kad švietimo įstaigų vadovams yra svarbios finansinės paskatos, pavyzdžiui: palaipti pereiti prie to, kad švietimo vadovams būtų suteikiama aukštesnė A1 kategorija bei didinamas darbo užmokestis. Dera pabrėžti, kad atnaujinto kompetencijų modelio pagrindu bus rengiama nacionalinė vadovų rengimo programa, kurią sudarys studijų ar mokymų moduliai. Informaciniuose šaltiniuose analizuojančiuose švietimo įstaigų vadovų situaciją Lietuvoje (prieiga internetu: https://kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/atrenkant-mokyklu-vadovus-naujas-svietimo-ministerijos-siulymas_955984) (2020) nurodoma, kad švietimo atstovės, viceministrės J. Urbanavič (2020) teigimu, atsižvelgus į savivaldybių siūlymus yra būtina keisti kandidatų į švietimo įstaigų vadovų postus atrankos tvarką: vertinimas Nacionalinėje švietimo agentūroje (NŠA) ir savivaldybėje būtų lygiavertis. Tai užtikrintų didesnę objektyvumą, kai abu vertinimo etapai: nacionalinis ir savivaldybės – turėtų vienodą reikšmę. Anot ministerijos, kaip iki šiol, pretendentų kompetencijos būtų vertinamos dviem etapais – NŠA ir savivaldybėje, kurios teritorijoje yra švietimo įstaiga. Ministerija siūlo, kad pirmojo etapo rezultatai sumuotųsi su antrojo, per abu etapus kandidatas galėtų surinkti 50 balų, o vadovu galėtų tapti surinkęs ne mažiau kaip 25 balus. Dabar abiejų etapų rezultatai nesumuojami – teigiamai įvertinus kandidato kompetencijas NŠA, jis keliauja į antrąjį etapą, tačiau jame į pirmojo etapo rezultatus nėra atsižvelgiama.

Geros žinios laukia tų vadovų, kurių veikla buvo įvertinta geriausiai. Švietimo įstatymo pataisose (projektas Nr. XIIIP-3904(2) (2019), kurios įsigalioja nuo 2020 m. sausio 1 d., nurodoma, kad pasibaigus valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo pirmajai penkerių metų kadencijai, jis gali būti skiriamas be konkurso antrajai penkerių metų kadencijai, jeigu jo metų veikla kiekvienais metais buvo vertinama labai gerai arba gerai. Pasibaigus valstybinės ir savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo kadencijai, jam sutikus, jo įgaliojimai pratęsimi, iki įvyks viešas konkursas švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti ir bus paskirtas švietimo įstaigos vadovas. Valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovas, baigęs penkerių metų kadenciją, turi teisę dalyvauti tos pačios švietimo įstaigos viešame konkurse vadovo pareigoms

eiti. Įstatyme taip pat nustatyta, kad likus ne mažiau kaip 6 mėnesiams iki valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo kadencijos pabaigos, švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas) skelbia viešą konkursą šios švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti, išskyrus atvejus, kai vadovas paskiriamas be konkurso antrajai penkerių metų kadencijai, remiantis anksčiau minėta tvarka. Jeigu pasibaigus penkerių metų kadencijai švietimo įstaigos vadovas, kurio visos metų veiklos ataskaitos buvo įvertintos gerai ir labai gerai, atsisako būti paskirtas be konkurso antrajai penkerių metų kadencijai šio straipsnio 4 dalyje nustatyta tvarka arba dalyvauti viešame konkurse tos švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti arba jo nelaimi, esant galimybei, jam turi 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 įstaigų vadovų skyrimo tvarką analizuojančiuose šaltiniuose (prieiga internetu: <https://www.delfi.lt/news/daily/education/siulo-leisti-vadovauti-mokykloms-ir-neturintiems-pedagogo-issilavinimo.d?id=83722525>) (2020) nurodoma, kad savivaldybės siūlo Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai atsisakyti reikalavimo, jog asmenys siekiantys tapti švietimo įstaigų vadovais būtinai būtų įgiję pedagoginį išsilavinimą. Straipsnyje Lietuvos savivaldybių asociacijos prezidentas M. Sinkevičius išsakė nuomonę: „<...> kodėl įstaigos – gimnazijos, progimnazijos – vadovas turi būti pedagogas, dažnu atveju toks vadovas turi organizuoti darbą, sudaryti planus, vadovauti personalui, yra ūkinių klausimų. Kodėl būtinai pedagogas?“. Tačiau savivaldybių prezidentui prieštaravo Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos vyriausias patarėjas G. Krasauskas, teigdamas: „<...>, reikia labai atidžiai įvertinti privalumus ir trūkumus. Į bendrojo ugdymo mokyklos direktoriaus pareigybę įeina ne tik įstaigos administravimas, jis tiesiogiai atsako už ugdymo veiklas, ugdymo kokybę mokyklos lygmenyje <...>“. Mūsų nuomone, ugdymo institucijų vadovai turi turėti pedagoginį išsilavinimą, nes vadovas turintis pedagoginės patirties gali greičiau perprasti situaciją ir greičiau taikyti ir priimti sprendimus parankius švietimo sektoriui ir pačiai organizacijai. Straipsnyje (prieiga internetu: <https://www.delfi.lt/news/daily/education/siulo-leisti-vadovauti-mokykloms-ir-neturintiems-pedagogo-issilavinimo.d?id=83722525>) (2020) taip pat pateikiami savivaldybių asociacijos duomenys, kurie rodo, kad šiais metais (t.y. 2020 m.) savo pareigas baigs vykdyti ~ 400 švietimo įstaigų vadovų ir jiems teks ieškoti pamainų. Ir kokie kandidatai užims šias vietas nėra aišku, nes dabartinė situacija rodo, kad daugiau nei 100 ugdymo įstaigų sunku surasti vadovus, o kas bus, kai situacija privers ieškoti kelių šimtų vadovų. Viena aišku, kad švietimo įstaigų vadovų grandyje bręstanti problema turi sprendimus, kurie yra biurokratiniame lygmenyje, bet praktiškai situacija nekinta. Lietuvos švietimo situacijos analizė rodo, kad visi švietimo

institucijų ir ugdymo lygmenys stokoja sąmoningumo ir kritiškumo, o tuomet lengviau pasiduodama gražesnę ateitį žadantiems stipresniems vėjams, šūkiams ir jais lengvai patikima, jiems tarnaujama. Tai leidžia tarpti įvairaus tipo manipuliacijoms ir indoktrinacijai, vykdomai aukščiausiu lygiu, pasitelkiant nekritiškus, bet klusniai tarnaujančius švietimo darbuotojus, neturinčius sociokultūrinio ir politinio išsilavinimo, analitinio ir interpretacinio mąstymo (Duoblienė, 2011, p. 224).

Apibendrinant, galime teigti, kad įstatymų leidėjų jau įgyvendinti nutarimai švietimo įstaigų vadovams sukėlė nemažai sumaišties, kuri parodė, kad trumpalaikių pokyčių švietimo sektoriuje nepakanka. Išsikelti ministerijos siekiniai reikalauja tiesioginės ir nuolatinės stebėsenos, priežiūros ir kontrolės. Inicijuoti pokyčiai švietimo sektoriuje atvėrė ilgalaikes problemas, kurias išspręsti vienerių metų nepakaks. Tikslas pakeisti švietimo įstaigų vadovus, kurių darbo stilius nebeatitinka nūdienos reikalavimų, yra pagirtinas, bet šiuo metu, kuo pakeisti šiuos vadovus nėra aišku. Siūlymai, jog į švietimo įstaigų vadovų postus siūlyti kandidatus be pedagoginio išsilavinimo, gali būti nauja bręstanti problema – švietimo įstaigos nesusitvarkys su pateiktomis užduotimis laiku, suprastės organizacijos veiklos rezultatai. Strateginiai klausimai gali būti orientuoti į kitus tikslus, šie ir kiti išvardyti kriterijai švietimo įstaigoms neleis tinkamai progresuoti švietimo sektoriuje ir siekti aukštų kokybinių veiklos rodiklių. Naujų vadovų paieška ir atranka pareikalavo pertvarkyti ir patį vadovų rengimo modelį, kuris, kaip matome, nėra tikslingas. Taigi formuojant švietimo politiką vadovų rengimo, atrankos bei skyrimo kontekste dar laukia nemažai sprendimų, tačiau pirmieji žingsniai jau yra žengti.

1.3. Švietimo įstaigų vadovų veiklos ir kompetencijų vertinimas

LR švietimo įstatyme (2018) 52 str. 1-oje dalyje, nurodoma, kad švietimo valdymo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėseną, planavimą, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu ir priežiūra. Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų (2018) pagrindinis tikslas - siekti švietimo įstaigos veiklos kokybės, skatinant švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos veiksmingumą. Veiklos vertinimo nuostatų principai:

- ✓ *kontekstualumas* – vertinant veiklą, atsižvelgiama į valstybės švietimo politiką, įstaigos savininko (dalyvių susirinkimo) keliamus tikslus, kultūrinę ir socialinę įstaigos aplinką, siejamą su veiklos rezultatais;

- ✓ *optimalumas* – vertinama veikla ir aiškūs metinės veiklos uždaviniai, derantys su švietimo įstaigai keliamais tikslais ir uždaviniais, naudojant adekvačius išteklius;
- ✓ *sistemingumas* – vertinimas atliekamas kasmet, nuosekliai, paisant visų veiklos ir įstaigos vertinimų;
- ✓ *objektyvumas ir skaidrumas* – vertinimas grindžiamas aiškiais rodikliais; švietimo įstaigos vadovo vertinimo išvados skelbiamos viešai kartu su metų veiklos ataskaita.

Veiklos vertinimo nuostatuose pateikiama informacija, kad mokyklos vadovui iki kovo 1 dienos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalininkų susirinkimo) arba jos (jo) įgaliotas asmuo nustato metinės veiklos užduotis, pagal kurias vertinama švietimo įstaigos vadovo veikla. Toliau teigiama, metinės veiklos užduotys siejamos su švietimo įstaigos metinio veiklos plano priemonėmis arba su švietimo įstaigos metinio veiklos plano priemonėmis ir su įstaigos vidaus administravimu bei veiklos veiksmingumo didinimu. Kartu numatomi siektini veiklos rezultatai, jų vertinimo rodikliai ir rizika, kuriai esant užduotys gali būti neįvykdytos. Taip pat pažymima, jog kiekvienais metais nustatomos 3–5 metinės veiklos užduotys, kurios kartu su siektiniais veiklos rezultatais ir jų vertinimo rodikliais skelbiamos švietimo įstaigos ir švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos ar institucijos, įgyvendinančios valstybės ar savivaldybės dalininko teises, interneto svetainėje. Užduotys grindžiamos nustatytais rodikliais. Nuostatuose (2018) kalbama, kad naujai paskirtam švietimo įstaigos vadovui metinės veiklos užduotys, siektini veiklos rezultatai ir jų vertinimo rodikliai nustatomi per vieną mėnesį nuo jo paskyrimo į pareigas dienos. Jei naujai paskyrus vadovą iki einamųjų metų pabaigos lieka mažiau nei 6 mėnesiai, jam metinės veiklos užduotys, siektini veiklos rezultatai ir jų vertinimo rodikliai nustatomi švietimo pagalbos įstaigos vadovui iki kitų metų sausio 31 dienos, mokyklos vadovui – iki kitų metų kovo 1 dienos. Jeigu švietimo įstaigos vadovas, dirbantis pagal darbo sutartį, priimamas į pareigas naujai penkerių metų kadencijai, iki einamųjų metų pabaigos jam galioja einamųjų metų pradžioje nustatytos metinės užduotys, siektini veiklos rezultatai ir jų vertinimo rodikliai. Taip pat reikia pabrėžti, kad metinės veiklos užduotys gali būti tęstinės (pakartojamos kitais metais, t. y. numatomos keleriems metams), jei yra itin svarbios švietimo įstaigos veiklos kokybei ir jos vadovo veiklos veiksmingumui plėtoti. Už metinės veiklos užduotis, siektinus veiklos rezultatus ir jų vertinimo rodiklius švietimo įstaigos vadovas kasmet atsiskaito parengdamas metų veiklos ataskaitą, kuri rengiama vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro nustatytais reikalavimais (Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai, 2018, p.3). Nuostatuose taip pat nurodoma, kad mokyklos vadovas – iki sausio 20 dienos parengia metų veiklos ataskaitą, paskelbia viešai ir pateikia svarstyti švietimo

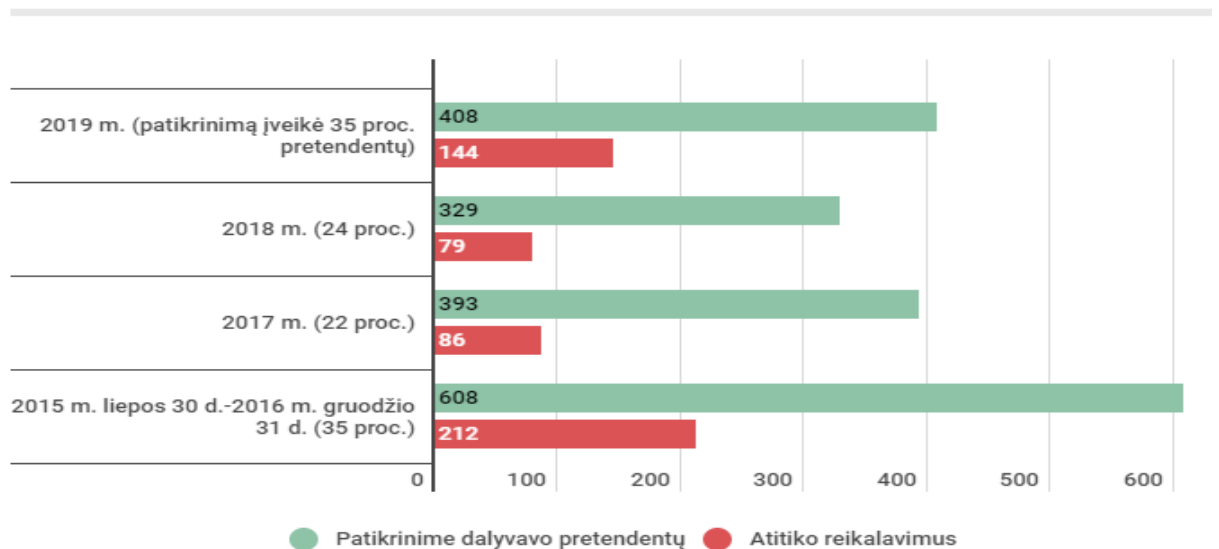
įstaigos bendruomenei ir mokyklose – mokyklos tarybai, švietimo pagalbos įstaigose – savivaldos institucijai, jei ji yra.

Pagrindinė švietimo įstaigų vadovo atsakomybė – efektyvi vadybinė veikla šiomis kryptimis:

- ✓ *mokyklos vizijos bei veiklos strategijos kūrimas;*
- ✓ *ugdymo(si) proceso kokybės užtikrinimas;*
- ✓ *mokyklos procesų reglamentavimas ir reguliavimas;*
- ✓ *žmogiškųjų išteklių valdymas;*
- ✓ *materialiųjų ir finansinių išteklių valdymas;*
- ✓ *mokyklos veiklos monitoringas;*
- ✓ *pokyčių organizacijoje skatinimas;*
- ✓ *bendradarbiavimas su socialiniais partneriais* (Melnikova, 2011, p. 111).

Vadovui svarbu kryptingai tobulinti vadybines kompetencijas, nes jos padeda plėtoti ir kurti darbuotojų elgesio standartus ir organizacijos kultūrą; skatina visų darbuotojų darbo atlikimą; įgalina žmones įgyti konkurencinį pranašumą; skatina tarpfunkcinį ir komandinį elgesį (Pavadootojų akademijos seminaras „Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi“ (2019) (prieiga internetu: <http://www.kultura.lt/events/view/6157/0/2019-10>). Iš vadovavimo sričių kompetencijų reikšmingiausios ir didžiausią įtaką darančios sėkmingam ugdymo(si) procesui bei ugdytinių pasiekimams: gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę kryptį bei įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią sklandžią ugdymo ir mokymosi politiką, sudarant palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti; gebėjimas stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų, tai yra labai svarbu siekiant vieno svarbiausio ugdymo tikslų – kiekvieno mokinio sėkmės; gebėjimas remti iniciatyvas, prisidedant prie švietimo sistemos tobulinimo.

Tačiau Nacionalinė švietimo agentūra pateikia rodiklius, kurie rodo, kad ne visi pretendentai dalyvavę konkurse į švietimo įstaigos vadovus sugebėjo išlaikyti kompetencijų patikrinimo testus. (žr. 2 paveikslą).

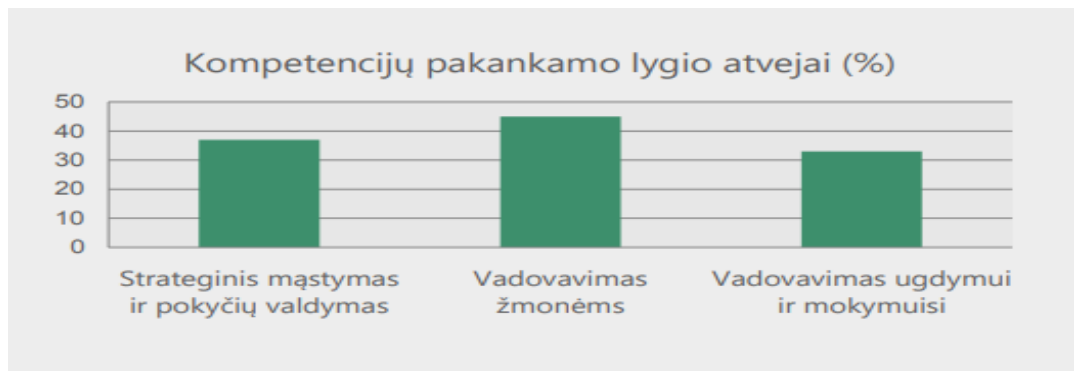


2 pav. Pretendentų dalyvavusių patikroje dėl švietimo įstaigų vadovų pareigybės ir atitikusių reikalavimus skaičiai

(Šaltinis: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1146639/stresas-nekompetencija-ar-ydingas-patikrinimas-mokyklu-ir-darzeliu-vadovu-neranda-metu-metus>, 2020)

Analizuodami pateiktus duomenis, matome, kad tik nuo 22% iki 35% kandidatų gali sėkmingai atlikti kompetencijų patikrinimo testą. Pastebime ir tendenciją, kad nuo 2015 metų žymiai mažiau kandidatų dalyvauja kompetencijų patikrose. Dera pabrėžti, kad 2018 metais (laikotarpis, kai įsigalioja nauji reikalavimai švietimo įstaigų vadovams) iš 329 kandidatų tik 24 % įveikė kompetencijų patikrinimo testus. Taigi, susiduriame su problema – kandidatų turime kelis šimtus, bet potencialių švietimo įstaigų vadovų tėra tik keliolika. Kaip pastebime, kompetencijų patikrinimas daugumai kandidatų užveria duris, siekiant, tapti švietimo įstaigos vadovu. Taigi, pirmiausia, reikia pertvarkyti švietimo vadovų atrankos sistemą ir tik vėliau įteisinti vadovų kadencijas. Tačiau švietimo strategai pirma inicijuoja pakeitimus, o vėliau bando keisti visą sistemą iš esmės.

Kitas svarbus aspektas vertinant švietimo įstaigų vadovų vadybinę veiklą – kompetencijos. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija pateikė duomenis, kurie parodė, trūkstamas švietimo įstaigų vadovų kompetencijas (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Mokyklų vadovams trūkstamos pagrindinės kompetencijos

(Šaltinis: https://www.smm.lt/uploads/documents/Kalbos-pranesimai/Ministr%C4%97s%20prane%C5%A1imas%20%C5%A0vietimo_b%C5%ABkl%C4%97s_ap%C5%BEvalga_2018-08-28-1.pdf (2017).

Analizuodami Švietimo mokslo ir sporto ministerijos pateiktus duomenis (prieiga internetu: https://www.smm.lt/uploads/documents/Kalbospranesimai/Ministr%C4%97s%20prane%C5%A1imas%20%C5%A0vietimo_b%C5%ABkl%C4%97s_ap%C5%BEvalga_2018-08-28-1.pdf) (2017), pastebima, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovams labiausiai trūksta šių kompetencijų: vadovavimo žmonėms gebėjimų, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo bei vadovavimo ugdymui ir mokymuisi (žr. 3 pav.). Galime teigti, kad būtent šių kompetencijų trūkumas kliudo kandidatams tapti sėkmingais švietimo organizacijų vadovais. Remiantis Nacionalinės švietimo agentūros duomenis (2019) švietimo įstaigų vadovų vertinamos kompetencijos:

- asmeninio veiksmingumo;
- strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo;
- mokėjimo mokytis;
- vadovavimo žmonėms ir vadovavimo ugdymui ir mokymuisi.

Tačiau įsigilinus į vadovo veiklos pobūdį, galime teigti, kad būtent trūkstamos kompetencijos yra reikalingos kasdieninėje vadybinėje vadovo veikloje. Be to nei vienas vadovas negali tinkamai vadovauti – atlikti priskirtų vadybinių, organizacinių ir kitų funkcijų, jei nepakankamai geba vadovauti žmonėms, ugdymo ir mokymo procesams bei neturi strateginio mąstymo, pokyčių valdymo gebėjimų.

Švietimo būklės apžvalgoje (2019), pateikiami bendrojo ugdymo mokyklų skaičius pagal veiklos kokybės vertinimą. Nors pateikti išorinio vertinimo duomenys, tačiau tai sąlyginai parodo vadovo indėlį. Svarbiausia sritis, kuri mums kalbant apie švietimo įstaigų vadovų vadybinę veiklą yra itin aktuali – vadyba ir lyderystė, kurios rodikliai išryškėjo bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės išoriniame vertime (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų skaičius pagal veiklos kokybės vertinimą lygiais

(Šaltinis: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2019/10/Svietimo-bukles-apzvalga-2019-web.pdf>) (2019).

	1 lygis		2 lygis		3 lygis		4 lygis	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Rezultatai	-	-	35	38	32	37	1	-
Ugdymas(is) ir mokinių patirtys	-	1	50	52	18	22	-	-
Ugdymo(si) aplinkos	-	-	27	20	39	53	2	2
Lyderystė ir vadyba	-	-	27	33	37	41	4	1

Duomenų šaltinis: NMVA

Bendrojo ugdymo mokyklų vertinimai pagal veiklos kokybės lygius – vidutiniški. Didžiausias bendrojo ugdymo mokyklų skaičius užfiksuotas 2-ajame ir 3-ajame kokybės vertinimo lygyje. Remdamiesi buvusios Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros (dabartinė Nacionalinė švietimo agentūra) duomenimis (prieiga internetu: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2018/12/vertinimo-lygiai.pdf>) (2018) vertinant mokyklos veiklą naudojami penki lygiai:

- 4 lygis – **labai gera**: veiksminga, išskirtinė, kryptinga, savita, kūrybiška.
- 3 lygis – **gera**: viršija vidurkį, tinkama, paveiki, potenciali, lanksti.
- 2 lygis – **patenkinama**: vidutiniška, nebloga, nesisteminga, neišskirtinė.
- 1 lygis – **prasta**: nepatenkinama, neveiksminga, netinkama, nekonkreči.
- N lygis – **labai prasta**: nepriimtina.

Tačiau, mes didesnę dėmesį skirkime – lyderystės ir vadybos kokybės vertinimo kriterijui. Lyderystė ir vadyba 1-uoju lygiu 2017 m. ir 2018 m. nebuvo įvertinta nei viena bendrojo ugdymo institucija. O tai tikrai džiugina, vadinasi Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose lyderystei ir vadybai skiriamas dėmesys. Taigi, 2-uoju lygiu 2017 m. įvertintos 27 bendrojo ugdymo įstaigos, lyginant su 2018 m. matome, kad švietimo įstaigų skaičius išaugo ir pasiekė 33 švietimo įstaigas. 4-uoju lygiu 2018 m. įvertinta tik viena bendrojo ugdymo institucija, o 2017 m. buvo įvertintos 4 ugdymo įstaigos. Labai gaila, kad 4-ajame lygyje (vertinama kaip labai gera) bendrojo ugdymo mokyklos 2018 m. negeba išlaikyti savo tvirtų pozicijų lyderystės ir vadybos sektoriuje. Todėl galime daryti prielaidą, kad lyderystė ir vadyba mokyklose yra nepakankamai stabili sritis. Galbūt 2018 m. atsiradę nauji reikalavimai švietimo įstaigų vadovams sukėlė didelę sumaištį švietimo sektoriuje, dėl ko nukentėjo lyderystės ir vadybos sritys vertinimas švietimo institucijose. Taip pat pastebime tendenciją, kad bendrojo ugdymo mokyklos pagal veiklos kokybės vertinimą dažniausiai įvertinamos 3-uoju lygiu. Šis lygis rodo perspektyvą, kad mokyklos yra lanksčios ir turi potencialo tobulėti ir planuoti savo ateities siekinius.

Apibendrinant, galime teigti, kad švietimo įstaigos vadovų veiklos ir kompetencijų vertinimas yra du neatsiejami dalykai, kurie reikalingi sėkmingam vadovavimui mokyklai.

1.4.Švietimo įstaigų vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų apžvalga

Idėja analizuoti metines švietimo įstaigos vadovų veiklos vertinimo ataskaitas turėjo būti magistro baigiamojo darbo pagrindinė idėja. Tačiau Nacionalinė švietimo agentūra (toliau NŠA) pirmoji pateikė 2018 metų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų analizę, kuri tapo profesionaliu atsvaros tašku savarankiškai analizuoti vadovų veiklos rezultatų ataskaitas. Susiklosčius tokiai situacijai ataskaitų analizei taikėme antrinę duomenų turinio (content) analizę, kai tyrėjai analizuoja duomenis, surinktus, kitų tyrėjų, o šiuo atveju - institucijų (Butkevičienė, Vaicekuskaitė, 2010). Antrinė kokybinių duomenų analizė, tai tyrimo strategija, kuomet pasinaudojama ankstesniuose tyrimuose surinktais, sugeneruotais kokybiniais duomenimis siekiant atsakyti į naujus tyriminius klausimus ar siekiant patvirtinti ankstesnių studijų rezultatus (Heaton, 2004).

Švietimo įstaigų vadovų (išskyrus aukštąsias mokyklas) veiklą kasmet įprasmina veiklos vertinimo ataskaitos. Šias naujoves patvirtina LR švietimo ir mokslo ministro išleisti įsakymai:

- * 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“;
- * 2018 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. V-986 „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“.

Priimtuose ir patvirtintuose įsakymuose: Nr. V-279 ir Nr. V-986 konkrečiai pateikiami švietimo įstaigų vadovų veiklos ataskaitos rengimo reikalavimai ir turinys:

- švietimo įstaigos strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo analizė;
- švietimo įstaigos vadovo metų veiklos užduotys, rezultatai ir rodikliai;
- pasiektų rezultatų vykdant užduotis įsivertinimas;
- numatomas kompetencijų tobulinimas;
- Švietimo įstatyme nustatytų subjektų ataskaitos vertinimo pagrindimas, siūlymai ir galutinis ataskaitos įvertinimas;
- kitų metų veiklos užduotys, rezultatai ir rodikliai.

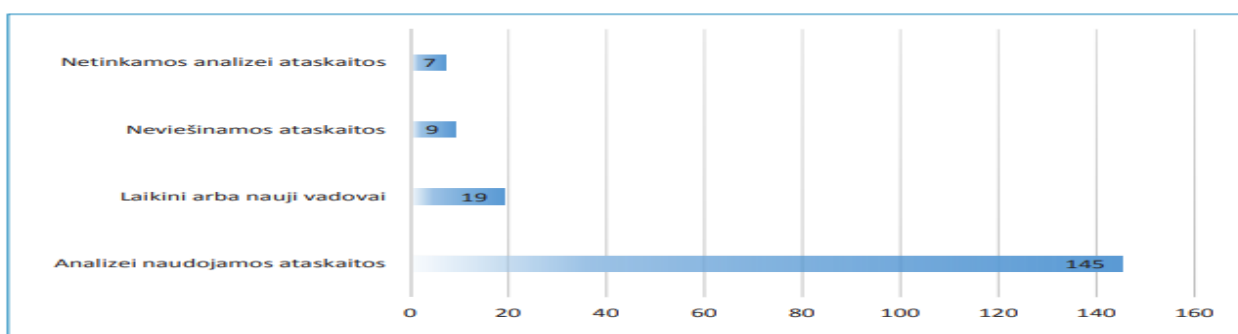
Nacionalinė švietimo agentūra pateikė „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos“ analizės ataskaitą (2020), kurioje pateikiama įvykdyta švietimo įstaigų vadovų veiklos ataskaitų stebėseną ir analizę. Švietimo įstaigos vadovo metinės veiklos kokybei užtikrinti numatytos trys priemonės:

- 1) metų veiklos ataskaitų vertinimo statistinė stebėseną;
- 2) įpareigojimas viešai skelbti metų veiklos ataskaitas ir vertinimus;
- 3) pasirinktinė kokybinė metų veiklos ataskaitų ir vertinimų analizė. (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos analizės ataskaita, 2000, p. 4).

NŠA pateiktoje analizėje didelis dėmesys skiriamas šioms analizuojamoms sritims (t.y. švietimo įstaigų vadovų veiklos ataskaitų keliamiems kriterijams):

- ✓ *strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo analizei;*
- ✓ *atliktų darbų apimčiai, jų vykdymui ir atlikimui (metinių veiklos užduočių skaičius);*
- ✓ *švietimo įstaigų vadovų veiklos struktūrai;*
- ✓ *neįvykdytomis užduotims;*
- ✓ *neplanuotų užduočių veiklų įvykdymui;*
- ✓ *praėjusių metų veiklos užduotims bei jų rezultatams;*
- ✓ *kompetencijoms, kurias būtina tobulinti;*
- ✓ *kitų metų veiklos užduotims, rezultatams.*

Analizei pasirinktos vadovų 2018 metų veiklos ataskaitos tų mokyklų, kurios pateko į Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. lapkričio 13 d. įsakymu Nr. V-888 „Dėl stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašo ir silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašo patvirtinimo“ patvirtintą sąrašą. Iš sąrašuose esančių 180 mokyklų (30 stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų ir 150 silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų) analizuotos 145 mokyklos – 22 su stipria geros mokyklos požymių raiška ir 123 su silpna geros mokyklos požymių raiška (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos, 2000, p. 7) (žr. 4 paveikslą).



4 pav. Ataskaitų atranka analizei (N = 180)

(Šaltinis: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/%C5%A0vietimo-%C4%AFstaiig%C5%B3-vadov%C5%B3-ataskaitos.pdf>, 2020)

Kaip matome, analizei panaudotos 145 ataskaitos iš 180 galimų. Likusios 35 ataskaitos nebuvo vertinamos dėl šių priežasčių: buvo netinkamos atliekamai analizei; buvo neviešinamų ataskaitų; švietimo įstaigose dirbo laikini arba nauji vadovai, kurių veikla nebuvo vertinama.

Pirmoji sritis analizuojama „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos“ analizės ataskaitoje (2020), kurią parengė Nacionalinė švietimo agentūra, yra veiklos planų įgyvendinimo kryptys bei svarbiausi rezultatai, pasiekimai (žr. 5 paveikslą).

Veiklos planų įgyvendinimo kryptys	Svarbiausi rezultatai, pasiekimai
<p>I. Strateginiame veiklos plane:</p> <p>1. Teikti kokybiškas bendrojo ugdymo mokyklų paslaugas:</p> <p>1.1. Užtikrinti mokymo(si) programų įvairovę ir kokybę šiuolaikiškai aprūpintoje švietimo įstaigoje.</p> <p>1.2. Gerinti švietimo kokybę ir efektyvumą, sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą.</p> <p>1.3. Papildomų paslaugų užtikrinimas.</p> <p>II. Metiniame veiklos plane:</p> <p>1. Mokinio pasiekimų ir pažangos gerinimas:</p> <p>1.1. Siekti optimalaus mokinių mokymosi ir ugdymosi rezultatų.</p> <p>1.2. Visose mokyklinio ugdymosi srityse skatinti nuolatinę kiekvieno mokinio pažangą įgyjant bendrąsias ir dalykines kompetencijas.</p> <p>1.3. Mokyti mokinius objektyviai įsivertinti savo pasiekimus ir pažangą.</p> <p>1.4. Sukurti ir taikyti mokinių asmeninės saviraiškos tobulinimo sistemą.</p> <p>2. Orientavimasis į mokinių poreikius:</p> <p>2.1. Vykdyti sistemingą kiekvieno mokinio poreikių pažinimą.</p> <p>2.2. Tobulinti pagalbos mokiniui teikimo sistemą.</p> <p>2.3. Sudaryti ir taikyti mokinių skatinimo sistemą.</p> <p>3. Suaugusiųjų neformalusis švietimas:</p> <p>3.1. Plėtoti mokinių tėvų švietimą.</p> <p>3.2. Organizuoti turiningo laisvalaikio veiklas suaugusiems pagal poreikius.</p>	<p>Pateikiama:</p> <p>1. Vienerių metų PUPP vidurkis, lyginant su šalies ir savivaldybės vidurkiu.</p> <p>2. NMPP rezultatų sąrašas, skirstant pagal grupes: - aukštesni nei savivaldybės ir šalies; - aukštesni nei šalies, atitinkantys savivaldybės; - atitinkantys šalies ir rajono; - aukštesni nei šalies, bet ne savivaldybės.</p> <p>3. 2018 m. mokyklos veiklos įsivertinimo pagal NMVA pateiktą metodiką mokinių ir tėvų apklausų subjektyvūs duomenys (galimybė pasirinkti užduotis, noras eiti į mokyklą, bendradarbiavimo skatinimas, mokymosi sėkmių aptarimas, galimybė klysti pamokose be pasekmių, vaikų socialumo skatinimas, tėvų įtraukimas į mokymo(si) procesus).</p> <p>4. 2018 m. profesinio kapitalo (mokytojų) tyrimo anketos subjektyvūs respondentų duomenys (mokyklos pastangos pritraukti geriausius mokytojus, asmeninės galimybės pagerinti mokinių pasiekimus, direktoriaus įsitraukimas, galimybė stebėti kolegų veiklą), kurie viršija savivaldybės ir šalies ar tik šalies rezultatus).</p> <p>5. Pagrindinės išvados iš 2018 m. mokyklos išorinio vertinimo ataskaitos (pagal 4 lygius)</p>

(Iš 075 ataskaitos)

5 pav. Veiklos planų įgyvendinimo kryptys bei svarbiausi rezultatai, pasiekimai

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020).

Analizės ataskaitoje „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos“ nurodoma, kad „<...> tokia strateginės ir metinės veiklos analizė nenusipelno aukštesnio vertinimo. Sprendžiant pagal aprašymą, neaptarta daug planuotų veiklų, o tai, kas vykdyta, menkai atitinka planus:

1. *Matomi atotrūkiai tarp strateginio plano ir konkrečių metinių veiklų: 2018 metais tarsi nebuvo vykdomos strategijoje numatytos veiklos, susijusios su programų įvairove, šiuolaikišku apsirūpinimu, sąlygomis mokytis visą gyvenimą, papildomų paslaugų užtikrinimu.*
2. *Pastebimi atotrūkiai tarp metinio veiklos plano ir konkrečių veiklų, už kurias atsiskaitoma: nors suplanuotos, bet pagal ataskaitą nebuvo vykdomos veiklos, susijusios su mokinių bendrųjų kompetencijų įgijimu, mokinių asmeninės saviraiškos tobulinimo sistemos kūrimu ir taikymu; sistemingu kiekvieno mokinio poreikių pažinimu ir orientavimusi į juos; mokinių skatinimo sistemos kūrimu; mokinių tėvų švietimo ir turiningo laisvalaikio veiklų suaugusiems organizavimu.*
3. *„Optimalūs“ mokinių mokymosi ir ugdymosi rezultatai gali būti atskleidžiami ne per vienerių metų mokyklos rezultatų vidurkio palyginimą su savivaldybės ir šalies vidurkiais, bet rodant jų dinamiką, pokyčius per keletą metų ir (ar) santykį tarp planuotų ir pasiektų rezultatų. Aišku ir tai, kad optimalumas atsiskleidžia ne apibendrintuose vidurkiuose, o atskirų pasiekimų lygiu, grupių analizėje.*
4. *Subjektyvūs anketų respondentų atsakymai nieko nepasako apie konkrečias mokyklos plėtojamas veiklas – jie rodo tik tam tikrą respondentų nuovoką fiksuotu momentu. Kas buvo daroma, kad ta nuovoka pakistų, lieka neaišku. Neaišku net ir tai, pagerėjo situacija ar ne <...>“ (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos analizė, 2020, p.10).*

Taigi, pateiktoje agentūros analizėje sukritikuota švietimo įstaigų vadovų atliekamos veiklos, kurios dažniausiai nekoreliuoja su kuriama mokyklos strategija. Reikia pabrėžti, jog strategija yra kuriama, tam kad švietimo organizacija tikslingai galėtų planuoti ir įgyvendinti tikslus, kurie padėtų gerinti organizacijos veiklos kokybinius rodiklius. Mūsų nuomone, vadybiniame sektoriuje pagal kuriamą strategiją galime įvertinti švietimo organizacijos vadovo įdirbį ir jo veiklos veiksmingumą.

Įstaigos strategijai skiriamas didelis analizės autorių dėmesys. Strateginio plano analizės antroje dalyje analizuojami švietimo įstaigų vadovų išskiriami tikslai bei jų įgyvendinimo rodikliai (žr. 6 paveikslą).

Gimnazijos strateginio plano 2018–2020 metams tikslai:

1. Siekiant ugdyti kūrybingą, atsakingą ir atvirą asmenybę, tobulinti ugdymo kokybę.

Igyvendinant tikslą pasiekta:

1.1. VBE įvertinimų vidurkis 57,0 balai, rezultatas aukštesnis už Lietuvos vidurkį.

1.2. Vidurinį išsilavinimą įgijo 100 % abiturientų (208 abiturientai).

1.3. Profesiniam orientavimui skirtų priemonių skaičius – 182.

1.4. X jaunųjų chemikų mokyklą lankančių mokinių skaičius – 52. 1.5. X ekonomikos ir verslo mokyklos absolventų skaičius – 28.

2. Tikslas: užtikrinti mokyklos aplinkos išlaikymą ir modernizuoti ugdymo aplinkas.

Igyvendinant tikslą pasiekta:

2.1. Atnaujintos ir įrengtos ugdymo aplinkos – 2.

2.2. Užtikrinant saugumą įrengta vaizdo kamerų – 15.

2.3. Parengta tarptautinių projektų – 3.

2.4. Parengta respublikinių, savivaldybės projektų – 4.

2.5. Automobilizmo programą baigusiu mokinių dalis nuo visų mokinių – 19,7 %.

Gimnazija įtraukta į 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonę „Kokybės krepšelis“. Mokyklą vertino NMVA, Nacionalinis egzaminų centras, Švietimo informacinių technologijų centras, LR švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamentas. Atlikus gimnazijos veiklos analizę, LR švietimo ir mokslo ministro 2018-11-13 įsakymu Nr. V-888 gimnazija pateko į 30 geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašą. Nuo 2019-09-01 mokykla gaus papildomą kokybės krepšelį mokinių pažangai stiprinti, gerai patirčiai skleisti.

(Iš G01 ataskaitos)

6 pav. N gimnazijos strateginio plano tikslai

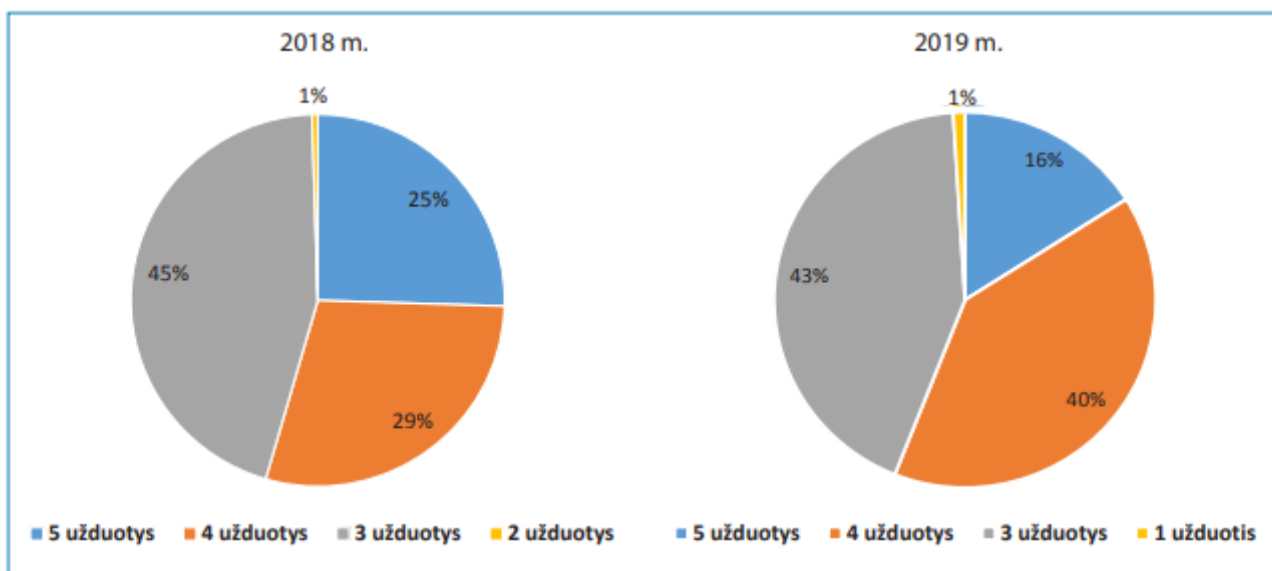
Šaltinis: (<https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos-analize-Internetinis.pdf>, 2020).

Agentūros pateiktoje analizės dalyje, kurioje pateikiama strateginio plano tikslų apžvalga nurodoma: „<...> pagrindinė šios ataskaitos dalies problema – pažangos kryptį rodančių dinaminų duomenų trūkumas. Statinis pasiekto rezultato duomuo nieko nepasako apie sėkmes ar nesėkmes, ypač jei jis pateiktas be konteksto, t. y. planuoto siekinio. Be to, sunku kaip veiklos pasiekimą vertinti gimnazijos įtraukimą į „Kokybės krepšelio“ projektą. Net pats žodis „įtraukta“ byloja apie pastangas, esančias už mokyklos. Ir dar keisčiau atrodo toliau pateikti duomenys, kad mokyklą vertino ŠMSM ir jai pavaldžios institucijos. Viena vertus, išorinis vertinimas nėra joks mokyklos nuopelnas. Ypač šiuo atveju, kai nepateikiami vertinimo rezultatai. Kita vertus, tenka abejoti, ar NEC, Švietimo informacinių technologijų centras tikrai vertino mokyklą? Šių institucijų funkcijose nebuvo mokyklos kaip institucijos vertinimo veiklos. Pagaliau, aiškiai perteklinis įrašas apie patekimą „į 30 geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašą“, nes tai yra prieš keletą eilučių paminėto „įtraukimo“ į „Kokybės krepšelio“ projektą dalis“ (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos analizė 2020, p.11).

Kaip matome, strateginio plano tikslų formulavimas švietimo įstaigų vadovams irgi nelengva užduotis. Suformuoti strateginio plano tikslą yra viena, o šį tikslą pagrįsti yra sunkesnė užduoties dalis. Švietimo specialistai pastebėjo, kad švietimo įstaigų vadovai formuluodami

strateginius tikslus pamiršta, kad rezultatas turi būti susietas su konkrečiais pasiekimais, kurie teikia naudą organizacijai. Pastebėjome, kad pirmasis nurodytas strateginio plano tikslas - *siekiant ugdyti kūrybingą, atsakingą ir atvirą asmenybę, tobulinti ugdymo kokybę*. Šis tikslas grindžiamas veiklos rezultatais – „<....> vidurinį išsilavinimą įgijo 100% abiturientų (208 abiturientai) ir valstybinių brandos egzaminų įvertinimų vidurkis 57 balai, aukštesnis už Lietuvos vidurkį <....>“. Kyla klausimas, ar realu pagal abiturientų skaičių vertinti, kad išugdytos asmenybės – kūrybingos, atsakingos ir atviros. Arba kitas aspektas – 208 abiturientai patobulino švietimo kokybę, kas būtų, jei abiturientų skaičius būtų mažesnis, tada nebūtų švietimo kokybės. Akivaizdu, bet susiduriame su paradoksu. Mūsų nuomone, tikslas suformuluotas tinkamai, bet tikslo pagrindimas greičiau „pritemptas“ akivaizdžiais rezultatais – egzaminai laikomi kasmet, todėl bendros organizacijos ugdymo kokybės matuoti tik brandos egzaminais nėra sąmoninga. Švietimo įstaigose organizuojama nemažai veiklos, kuri taip pat lemia kokybinius rodiklius.

Sekančiame skyriuje analizuojamos metinių darbų apimtys (žr.7 paveikslą).



7 pav. Mokyklų vadovams planuotų užduočių skaičius 2018/2019 m.

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020, p.12).

Ministro įsakymu nustatyta, kad kasmet nubrėžiamos 3–5 metinės veiklos užduotys. Faktiškai visų nagrinėtų mokyklų vadovų ataskaitose formaliai tiek metinės veiklos užduočių ir buvo įrašyta (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos analizė, 2020, p.12). Vėliau švietimo specialistai pateikia duomenis, kuriuose pateikiami 2018 metų skirtingų mokyklų grupių ir užduočių pasiskirstymo apimtys (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. **Stipriuosius ir silpnuosius geros mokyklos požymius turinčių mokyklų užduočių apimtyms įstaigos vadovams**

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020)

22 stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo planuota:	123 silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo planuota:
5 užduotys – keturiems vadovams (18 proc.)	5 užduotys – 33 vadovams (27 proc.)
4 užduotys – penkiems vadovams (23 proc.)	4 užduotys – 37 vadovams (30 proc.)
3 užduotys – trylikai vadovų (59 proc.)	3 užduotys – 52 vadovams (42 proc.)
	Dvi užduotys – vienam vadovui (1 proc.)

Švietimo tyrėjų teigimu: „<...> silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo numatyta atlikti šiek tiek daugiau užduočių. Jų vadovams skirta vidutiniškai po 3,8 užduoties, o stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo planuota vidutiniškai po 3,6 užduoties <...>“ (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos, 2020, p.12). Pateikti rodikliai, rodo, kad sėkmingai dirbančioms įstaigoms planuotų užduočių skaičius yra mažesnis, nei institucijoms, kurios turi silpną geros mokyklos požymių raišką. Nors užduočių skirtumas tarp stiprių ir silpnų geros mokyklos požymių turinčių švietimo įstaigų tik 0,2%. Tačiau vertindami šią situaciją, galime daryti prielaidą, kad stiprių organizacijų vadovai atlieka daugiau užduočių, kurios dažnai būna neplanuotos, tokiu atveju, vadovo įdirbis labiau atsispindi veiklos visumoje, nei konkrečiai apibrėžtose užduotyse. Manome, kad įstaigos, kurios turi silpnus geros mokyklos bruožus vadovai atlieka daugiau planuotų užduočių, tokiu būdu gerindami organizacijos įvaizdį bei pagrįsdami savo kaip vadovo kompetencijas.

Toliau nagrinėdami švietimo įstaigų vadovų veiklos ataskaitų analizę, atkreipiame dėmesį į vadovo pateiktas metines veiklos užduotis (žr. 8 paveikslą).

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.4. Saugios emocinės aplinkos kūrimas.	Gerės emocinė aplinka.	Apklausoje rezultatai: 50 % ir daugiau mokytojų teigia gerai besijaučiantys mokykloje; 50 % ir daugiau mokinių teigia gerai besijaučiantys mokykloje.	74,56 % apklausoje dalyvavusių mokytojų (atsakė 62% mokytojų) teigia gerai besijaučiantys mokykloje; 82,8 % apklausoje dalyvavusių mokinių (atsakė 79,56 % 3–8 klasių mokinių) teigia gerai besijaučiantys mokykloje; 89,88 % tėvų, globėjų, rūpintojų (atsakė 46,26 % visų mokyklos tėvų) teigiamai vertina mokyklos mikroklimatą.

(Iš 048 ataskaitos)

8 pav. Švietimo įstaigos vadovo metinės veiklos užduotys

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020).

Analizės autoriai nagrinėdami švietimo įstaigų vadovų metines užduotis pastebėjo, kad „<...> pavyzdys susijęs su užduotimi, kurios rezultaty, jų vertinimo rodiklių formuluotės irgi paslepia kokią nors pastebimą direktoriaus veiklą<...>“. Kaip matome, tyrėjai neižvelgė jokių vadovo veiklos elementų. Atlikta apklausa, kurioje tiriamas institucijos mikroklimatas – emocinė aplinka. Tačiau kyla klausimas, ar vadovas pats atliko tyrimą, ar tik paskyrė užduotį trečiam asmeniui – atlikti apklausą, o pačius tyrimo rezultatus pristatė kaip savo veiklos pasiekimą. Manome, kad užduotį reikia labiau konkretizuoti: koku laiku atlikta, koks yra paties vadovo indėlis: tyrimo iniciatorius, vykdytojas ar vertintojas. Tačiau prisiimti autorystę, dėl užduočių skaičiaus veiklos vertinime nėra teisingas pasirinkimas. Dera pažymėti, kad direktoriui įvykdyti veiklą padeda ir kiti įstaigos darbuotojai, kurių indėlis itin svarbus metiniame vadovo veiklos vertinime: pavyzdžiui, kaip mokytojams pavyko įgyvendinti savo veiklos planus ir kt.

Dar vienas svarbus akcentas metinių užduočių formulavime (žr. 9 paveikslą)

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.5. Užtikrinti kokybišką gimnazijos vidaus administravimą ir veiklos efektyvumą.	1. Įgytos naujos vadovo profesinės kompetencijos ir pritaikytos gimnazijos veiklai.	1. Vadovas įgyvendino ne mažiau kaip 1 priemonę, pritaikydamas seminaruose, konferencijose ar vizitų kitose įstaigose ar organizacijose metu įgytas žinias ar patirtį.	1. Pasidalyta įgytomis žiniomis seminaruose ir projekto patirtimi: - biudžetinių įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kasmetinės veiklos vertinimas; - mokyklos veiklos įsivertinimas (Pažangos matavimas ir viešinimas); <...>.

(Iš 079 ataskaitos)

9 pav. Metinės švietimo įstaigų vadovų užduotys

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020).

Vadovų veiklos ataskaitose tyrėjai pastebėjo: „<...> abejonių keliantis klausimas – kiek mokyklos vadovo metų veiklos užduotimi gali būti laikomas jo paties kvalifikacijos tobulinimas? Jau pačioje ataskaitos formoje šie du dalykai – kvalifikacijos tobulinimas ir veiklos užduotys – yra atskirti. Pavyzdinėje ataskaitos formoje yra pateikta lentelė „Kompetencijos, kurias norėtų tobulinti“. Be to, ministro įsakyme aiškiai suformuluota, kokia veikla planuotina kaip veiklos užduotys: „Metinės veiklos užduotys siejamos su švietimo įstaigos strateginio veiklos plano priemonėmis arba su švietimo įstaigos metinio veiklos plano priemonėmis ir su įstaigos vidaus administravimu bei veiklos veiksmingumo didinimu.“ Jeigu seminaruose, kursuose, paskaitose vadovo kelta kvalifikacija baigtusi visai įstaigai reikšmingų rezultatų ar pamatuojamų pokyčių išvardijimu, tada tokias užduotis gal ir būtų galima vertinti kaip veiklos veiksmingumo didinimą. Pasitaikė būtent taip aprašytų paties vadovo kompetencijų tobulinimo pavyzdžių. Juose įvairios vadovo kvalifikacijos tobulinimo formos pateiktos kaip sudedamoji ugdymo įstaigos veiklą tobulinimo proceso dalis<...>“. Akivaizdu, kad švietimo įstaigų vadovų kompetencijų ugdymas

negali būti įvardyta kaip metinės veiklos užduotis. Įstaigos strategai turi įgyti ir tobulinti vadybines, valdymo ir kitas kompetencijas formaliu ir neformaliu būdu, nes tai vadovo pagrindinė pareiga. Jei vadovas pažymi, kad metinė užduotis: <...> *užtikrinti kokybišką gimnazijos vidaus administravimą ir veiklos efektyvumą* <...>“, o kriterijus – *siektini rezultatai*, tai viena iš formuluočių galėtų būti – žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas ir ugdymas. Šiuo pavyzdžiu, mes siekiame organizacijos darbuotojų tobulėjimo, kurį gali inicijuoti švietimo įstaigos vadovas.

Svarbus akcentas vadovo veikloje ne tik metinės veiklos užduotys, bet ir neplanuotos veiklos, kurių kasdieninėje veikloje pasitaiko nemažai (žr. 10 paveikslą).

3. Užduotys ar veiklos, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos	
Užduotys / veiklos	Poveikis švietimo įstaigos veiklai
3.1. Pasirengta Bendrojo duomenų apsaugos reglamento taikymui.	Parengti visi duomenų apsaugos dokumentai, reikalingi Bendrojo duomenų apsaugos reglamento taikymui; jų taikymas mokyklos veikloje.
3.2. Pasirengta etatiniam mokytojų darbo apmokėjimui.	Pasirengta etatiniam mokytojų apmokėjimui: 1) parengta nauja darbo apmokėjimo tvarka; 2) apskaičiuotos mokytojų metinės darbo valandos; 3) parengti nauji mokytojų pareigybių aprašymai; 4) papildytos darbo sutartys; 5) sudaryti darbo grafikai.
3.3. Dokumentų tvarkymas per elektroninę dokumentų valdymo sistemą KONTORA.	Pradėta taikyti elektroninė dokumentų valdymo sistema KONTORA dokumentams tvarkyti, t. y. visų X rajono savivaldybės administracijai skirtų dokumentų siuntimas per šią sistemą.
3.4. Dalyvavimas „Lyderių laiko 3“ X rajono savivaldybės pokyčių komandoje.	Mokyklos atstovavimas komandoje ir nuoseklus ruošimasis mokyklos komandos dalyvavimui įgyvendinant pokyčio projektą.
3.5. Antros naujos ikimokyklinio ugdymo grupės įsteigimas.	Iki 2018 m. spalio 1 d. įsteigta antra nauja ikimokyklinio ugdymo grupė.
3.6. Atliktas kapitalinis remontas ikimokyklinio ugdymo grupių pastate, kad jos atitiktų higienos reikalavimus steigiant naujas ikimokyklinio ugdymo grupes.	Keturiuose ikimokyklinio ugdymo grupių pastato patalpose atliktas kapitalinis remontas: 1) iš pagrindų suremontuotas sanitarinis mazgas, kuriuo naudojasi dvi ikimokyklinio ir viena priešmokyklinio ugdymo grupės; 2) išbetonuotos grindys ir užklijuota danga, atliktas kosmetinis sienų ir lubų remontas, pakeistos lempos vienoje ikimokyklinio ir vienoje priešmokyklinio ugdymo grupėse; 3) pakeisti radiatoriai ir vamzdynas trijose remontuotose patalpose; 4) išbetonuotos grindys, suklijuotos plytelės, atliktas kosmetinis sienų remontas koridoriuje.
3.7. Įgyvendintas neformaliojo ugdymo būrelių 100 % lankomumas mokykloje.	Visi mokiniai lanko mokykloje siūlomus neformaliojo ugdymo būrelius.

(Iš 082 ataskaitos)

10 pav. Užduotys ar veiklos, kuriuos nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020).

Analizės autoriai pateikė pastebėjimą: „<...> *nagrinėjant vadovo per metus atliekamų užduočių skaičių, reikėtų dar atkreipti dėmesį, kad ataskaitose yra skyrius, numatantis neplanuotų, iš anksto nenumatytų užduočių vykdymą. Kai kuriose ataskaitose tokių užduočių yra net daugiau,*

nei iš anksto suplanuotų. Pasitaikė ataskaitų net su dešimčia iš anksto neplanuotų, tačiau atliktų užduočių. Vienoje ataskaitoje septyni neplanuoti darbai. Matome, kad mokyklų vadovams atsiranda daug iš anksto neplanuotų, tačiau būtinų atlikti darbų. Dėl jų kartais gali nukentėti planuotų darbų apimtys ir kokybė. Tačiau į veiklų kategoriją sunkiai patenka veikla, kurios rezultatas – dokumentų valdymo sistemos pakeitimas, naudojimas nauja dokumentų valdymo sistema <...>“. Kaip matome, buvome pateikę išankstinius spėjimus, kurie akivaizdžiai buvo pagrįsti, jog neplanuotų veiklų yra nemaža dalis. Švietimo įstaigų vadovai iš tikrųjų atlieka daug didesnės apimties neplanuotas užduotis, kurios taip pat prisideda prie organizacinės patirties kaupimo ir veiklos rezultatų gerinimo vidurkio. Natūralu, kad organizacijų vadovai negali eliminuoti veiklų, kuriuos nėra suplanuotos iš anksto, nes tai kasdienio darbo dalis. Kasdieniai iššūkiai veikloje padeda įstaigos strategui geriau pažinti save ir savo valdymo gebėjimus, atskleisti trūkstamus gero vadovo veiklos elementus. Tačiau iš anksto suplanuotų užduočių nereikia pamiršti, nes tai svarbiausi vadovo veiklos vertinimo rodikliai.

Itin svarbus akcentas ataskaitos analizėje – bendrojo ugdymo mokyklų vadovų veiklos struktūra. Tyrėjai nurodė: „<...> didžiausią dalį tarp visų kitų mokyklos vadovo veiklos sričių sudarė įvairūs **administraciniai-biurokratiniai procesai** <...>; <...>dokumentų rengimui teko beveik ketvirtadalis visų vadovų užduočių<...>; <...> antroji populiariausia mokyklų vadovų veiklos sritis – **ugdymo aplinkų gerinimas**. Į šią veiklą pakliuvo įvairūs materialiniai aplinkų gerinimo veiksniai – nuo aprūpinimo vadovėliais, IKT priemonėmis iki kabinetų ir laboratorijų įrengimo<...>; <...> ne ką mažiau būta užduočių, kuriomis siekta **ugdomojo proceso tobulinimo**. Tai – naujų ugdymo, vertinimo ir įsivertinimo formų diegimas, ugdomojo proceso priežiūra <...>“. Natūralu, kad vadovams daugiausiai dėmesio tenka skirti administraciniams klausimams spręsti. Vadovas turi patvirtinti įvairius mokytojų veiklos planus, patvirtinti įvairius nutarimus, leidimus bei kitas veiklas, kurioms būtina įstaigos vadovo priežiūra.

Svarbu pabrėžti, kad tyrėjai pastebėjo: „<...> ne/pakankamą dėmesį **pedagogų kvalifikacijos tobulinimui**. Tokios užduotys sudaro lygiai dešimtadalį visų silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų veiklų, o stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo suplanuota tik 3 procentai tokių veiklų <...>“. Akivaizdu, kad stiprius geros mokyklos požymius turinčios organizacijos mažai skiria dėmesio pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Ši tendencija tikriausiai yra susijusi su tuo, kad pedagogai patys inicijuoja savo kvalifikacijos tobulinimą ir vadovo pagalba mažai reikalinga. Tačiau silpnus geros mokyklos požymius turinčios įstaigos pedagogų kvalifikacijos tobulinimą itin pabrėžė. Vadinasi, silpnai vertinamose švietimo organizacijose, kuriose yra mažesnė materialinė bazė, o tai viena iš priežasčių, kodėl vadovai skiria mažesnius finansinius kaštus ir dėmesį pedagoginio personalo kvalifikacijai tobulinti.

Švietimo įstaigų vadovų ataskaitose siūloma pažymėti, kokias kompetencijas būtina tobulinti. Tobulintinių kompetencijų skaičius nėra aiškiai apibrėžtas. Ataskaitoje esančioje lentelėje suformuotos dvi eilutės tokiems įrašams. Todėl daugumoje ataskaitų įrašytos būtent dvi tobulintinos kompetencijos. Būta taip pat ataskaitų, kuriose įrašyta tik po vieną kompetenciją arba neįrašyta nė vienos (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos analizė, 2020, p.25). Taigi, apžvelgkime kompetencijas, kurias pažymėjo ugdymo įstaigų vadovai savo veiklos ataskaitose (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. **Tobulintinių kompetencijų pasiskirstymas ataskaitose**

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020).

1. asmeninio veiksmingumo	1
2. strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo	20
3. mokėjimo mokytis	2
4. vadovavimo žmonėms	8
5. bendravimo ir informavimo	4
6. strateginio švietimo įstaigos valdymo	6
7. vadovavimo ugdymui ir mokymuisi	16
8. vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	4
9. švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo	10
10. švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo	11

Švietimo įstaigų vadovų veiklos ataskaitų sudarytojai pastebėjo: „<...> gana didelė norimų tobulinti kompetencijų dalis, nors ir neatitinka minėtame sąraše pateiktų formuluočių, vis tik buvo gana panaši į ką tik išvardytas. Pavyzdžiui, „darbuotojų ugdymas“, „darbuotojų motyvavimas“, „komandų formavimas ir valdymas“, „konfliktų valdymas“, „kokybės įsivertinimas“, „lyderystė ir bendruomenės telkimas“, „bendradarbiavimas su tėvais“ ir pan. Šias kompetencijas galima suprasti kaip kitais žodžiais formuluojamas oficialiame dokumente įvardytas kompetencijas arba kaip sudedamąsias jų dalis – subkompetencijas. Buvo dar viena grupė įrašų, kurie rodė labai smulkius ir gana pragmatiškus poreikius ateities veikloms vykdyti, pavyzdžiui: „projektų rengimas“, „specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių integravimas“, „darbas su dokumentų valdymo sistema „Kontora“, „teisės aktų žinojimas ir jų taikymas praktikoje“, „iš užsienio grįžusių vaikų ugdymo organizavimas“ ir pan. Susidaro įspūdis, kad šioje vietoje buvo įrašytos net ne kompetencijos, o tiesiog norimų mokymų tam tikromis temomis pavadinimai“. Taigi, remiantis analizės sudarytojų nuomone, manome, kad institucijų vadovams gali būti sunku objektyviai save įvertinti, numatyti savo tobulintinas kompetencijas. Todėl kyla klausimas, ar vadovai yra nesavikritiški, ar nežino kompetencijų reikšmės, ar nemoka konkrečiai įvardyti gebėjimus, kurie pagrindžia tam tikrus kompetencijoms

keliamus kriterijus, kurie reikalingi įstaigų vadovams. Mūsų nuomone, įsiminti arba pasižymėti 10 kompetencijų, kuriuos yra oficialiai įvardytos paskelbtame 2019 m. balandžio 19 d. įsakyme Nr. V-456, „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ švietimo įstaigų vadovams yra būtina, nes tai kriterijai, kurių pagalba galime konkrečiai įvertinti vadovaujančio asmens poveikį įstaigai bei kitiems instituciniams veiksniams.

Ir paskutinis švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos ataskaitų analizės kriterijus – planuojamos kitų mokslo metų užduotys. Tyrėjai analizuojantys švietimo įstaigų vadovų ataskaitas pastebėjo: „<...> pagrindinė tendencija, kuri matoma iš visų išanalizuotų ataskaitų, yra daug abstraktesnis, labiau apibendrinantis, suteikiantis mažiau galimybių pamatuoti rezultatų užduočių kitiems metams planavimas. Kaip kitų metų pabaigoje bus įmanoma išmatuoti užduoties atlikimo laipsnį, jei rodikliai yra pernelyg aptakūs, neturintys kiekybinių parametrų?<...>“ (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos analizė, 2020, p.27). Vienas iš pavyzdžių, kaip neturėtų būti formuluojamos ateinančių metų užduotys (žr. 11 paveikslą).

Užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai
Gerinti mokinių ugdymosi pasiekimus.	Įgyvendinti Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 37 straipsnio ir kitų straipsnių, susijusių su ugdymo kokybe, nuostatas.	1. Mokyklos internetiniame puslapyje paskelbti mokyklos pažangos rodikliai. 2. Įsivertinta mokyklos veikla ir rezultatai paskelbti mokyklos internetiniame puslapyje. 3. Pedagogų tarybos posėdyje apsparstyta, kaip mokinių ugdymosi pasiekimai susiję su pedagogų kvalifikacinėmis kategorijomis.
	Sudaryti sąlygas gimnazijos komandai dalyvauti projekte „Lyderių laikas 3“.	1. Įgyvendinti projekto „Lyderių laikas 3“ numatytus pokyčio etapus (pagal komandos sudarytą planą). 2. Dalyvauti neformaliojo švietimo lyderystės programoje.
	Dalyvauti projekte „Kokybės krepšelis“.	Pradėti įgyvendinti projekto „Kokybės krepšelis“ nuostatas.

(Iš 126 ataskaitos)

11 pav. Kitiems mokslo metams planuojamos švietimo įstaigų vadovų veiklos užduotys

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize.pdf,2020)

Analizės sudarytojai atkreipė dėmesį, jog „<...> matyti, kad kai kuriose ataskaitose vėl pamištamasis ryšys tarp užduoties, siektino rezultato ir vertinimo rodiklių – kartojamos tos pačios jau padarytos klaidos. <....> nei informacijos viešinimas, nei ryšių tarp mokinių pasiekimų ir mokytojų kvalifikacijos dermės paieškos, nei dalyvavimo projektuose faktai niekaip neįpareigoja siekti geresnių mokinių pasiekimų, nes šiais rodikliais jie tiesiog nematuojami <...>“. Galime daryti išvadą, kad švietimo įstaigų vadovai pamiršta, kad ne visus užsibrėžtus siekinius galime įvertinti konkrečiais rodikliais. Mūsų nuomone, reikalingas dar didesnis tikslų konkretinimas ir

tokiu būdu, galėtume iš anksto daryti prielaidą, ar galima pasiekti planuojamų veiklos rezultatų kitos kadencijos laikotarpiu.

Apibendrinant atliktos švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo analizę, galime teigti, kad švietimo tyrėjai atskleidė didžiausius vadovų trūkumus rengiant kasmetines veiklos ataskaitas. Taip pat pateikė rekomendacinio pobūdžio pastebėjimus, kuriais gali vadovautis nauji vadovai, kurie rengia pirmųjų kadencijos metų veiklos ataskaitą. Atlikta antrinė duomenų turinio (content) analizė atskleidė ataskaitų analizės niuansus. Pastebėjome, kad švietimo įstaigų vadovai pamiršta, kad užsibrėžtus veiklos tikslus reikės pagrįsti, ne tik įvykdyta veikla, bet ir jos rezultatais, kuriuos reikės vienu ar kitu būdu pamatuoti bei pateikti išsamią analizę; švietimo organizacijų vadovai nepaiso nurodymų, jog atliekamos veiklos turi būti siejamos su kuriama institucijos strategija. Ši grubi klaida, leidžia suabejoti vadovo kompetencijomis bei veiklos skaidrumu; švietimo įstaigų vadovai atlieka daugiau neplanuotų veiklų, nei tų, kurios buvo suplanuotos kadencijos pradžioje.

Taigi, vadovų kasmetinės veiklos vertinimo ataskaitų pirminę ir antrinę analizę galime laikyti gairėmis, kaip atsižvelgiant į švietimo ekspertų pateiktas rekomendacijas ir pradedančiųjų švietimo vadybos specialistų išvalgas, galima profesionaliai parengti kasmetinę švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo ataskaitą.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo projektavimo etapai. Siekiant išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų esamą veiklos vertinimo situaciją, egzistuojančias problemas ir numatyti galimas raidos perspektyvas, buvo atliktas kokybinis tyrimas. Iki empirinio tyrimo etapo, buvo praeiti kiti svarbūs tyrimo projektavimo etapai.

Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo teorinio ir empirinio tyrimo projektavimo etapai (žr.12 paveikslą).

<i>Etapas</i>	<i>Veikla</i>	<i>Laikotarpis</i>
<i>I</i>	Mokslinės literatūros, švietimo dokumentų, informacinių šaltinių analizė	2019-11-06 iki 2020-03-12
<i>II</i>	Tyrimo metodologijos rengimas ir tyrimo instrumento kūrimas	2019-11-29 iki 2020-03-10
<i>III</i>	Nacionalinės švietimo agentūros parengtos analizės „Nacionalinės švietimo agentūros parengtos „Švietimo įstaigų vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų“ antrinė duomenų analizė	2020- 02-12 iki 2020-03-01
<i>IV</i>	Kokybinis tyrimas: Lietuvos švietimo įstaigų vadovų apklausa (interviu)	2020-03-19 iki 2020-04-04
<i>V</i>	Gautų tyrimo duomenų ir rezultatų analizė	2020-04-05 iki 2020-04-22
<i>VI</i>	Diskusija, išvados, rekomendacijos	2020-04-23 iki 2020-05-15

12 pav. Teorinio ir empirinio tyrimo projektavimo etapai

Kaip matyti 12 paveiksle, švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo kokybinis tyrimas buvo atliktas 2020 m. kovo – balandžio mėn. Iki tyrimo IV etapas, I - III etapu, ir po tyrimo - V - VI etapu, buvo atliekami kiti svarbūs tyrimui darbai:

I etapas. Nuo 2019-11-06 iki 2020-03-12 atlikta mokslinės literatūros, švietimo dokumentų ir informacinių šaltinių, analizuojančių švietimo įstaigų vadovų funkcijas, veiklos sritis, lyderystės reiškinių, vadovų dalyvavimo konkursuose galimybes ir sąlygas. Buvo išanalizuoti vadovų veiklos ir kompetencijų vertinimo aspektai.

II etapas. Nuo 2019-11-29 iki 2020-03-10 rengiamas tyrimo metodologijos pagrindimas ir tyrimo instrumento kūrimas.

III etapas. Nuo 2020-02-12 iki 2020-03-01 atliekama Nacionalinės švietimo agentūros parengtos „Švietimo įstaigų vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų“ analizės apžvalga taikant antrinę duomenų turinio (content) analizę.

IV etapas. Nuo 2020-03-19 iki 2020-04-04 atliekamas kokybinis tyrimas taikant interviu metodą, vadovaujantis darbo autorės parengtais struktūruotais interviu klausimais, kurie pateikiami švietimo įstaigų vadovams.

V etapas. Nuo 2020-04-05 iki 2020-04-22 atliekama gautų kokybinio tyrimo, interviu (raštu) duomenų turinio (content) analizė.

VI etapas. Nuo 2020-04-23 iki 2020-05-15 pateikiama diskusija, išvados, rekomendacijos,

Duomenų rinkimo metodai ir instrumentai. Tyrimo tikslui pasiekti buvo taikomi mokslinės literatūros, švietimo dokumentų, informacinių šaltinių analizės ir kokybinių tyrimų metodai: interviu ir turinio (content) analizė. Nacionalinės švietimo agentūros parengtos „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų“ analizei (2020) buvo taikytas inovatyvus tyrimo metodas atliekant antrinę duomenų turinio (content) analizę.

Pasirinkti tyrimo metodai lėmė ir tyrimo tipą – kokybinį tyrimą. Atliekant tyrimą, buvo gauti švietimo įstaigų vadovų sutikimai. Pusiaus struktūruoto interviu pagalba buvo surinkta ir apdorota informacija apie švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimą: esamą situaciją, egzistuojančias problemas, numatytos perspektyvos. Interviu klausimai švietimo įstaigų vadovams formuluoti ir pateikti atsižvelgiant į iškeltus tyrimo tikslus bei uždavinius bei remiantis kasmetinės švietimo įstaigų vadovų veiklos ataskaitos rengimo kriterijais.

Tyrimas atliktas nuotoliniu būdu nuo 2020-03-19 iki 2020-04-04. Pusiaus struktūruotame interviu skirtame švietimo įstaigų vadovams klausimai buvo pateikti 4 informaciniais blokais: *Sociodemografinė informanto charakteristika; Gerosios patirties sklaida ir iššūkiai, kuriuos reikia/-ėjo įveikti; Švietimo vadovų veiklos specifika (funkcijos, veiklos sritys, kryptys); Vadovo kasmetinė veiklos ataskaita: rengimo procesas, iššūkiai, perspektyvos* (žr. 1 priedą).

Pirmajame informaciniame bloke – sociodemografinė informanto charakteristika (lytis, amžius, vietovė, vadybinio darbo stažas, įstaigos tipas, vadovavimo stažas šiai įstaigai, mokinių skaičius ugdymo įstaigoje, bendras darbuotojų skaičius). Kituose informaciniuose blokuose (žr. 1 priedą) pateikti atviro tipo klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų nuomonę. Pažymėtina, kad rengiant interviu (raštu) klausimus buvo pasinaudota tam tikromis įvestimis į klausimo kontekstą, nes norėta geriau atskleisti klausimo turinį ir padėti tiriamiesiems nenukrypti nuo klausimo esmės. Todėl, informantams pateikiami klausimai gana ilgomis formuluotėmis:

- * Trumpai papasakokite, kokia Jūsų sėkmingo vadovavimo patirtis, kuriose švietimo srityse esate Lyderis/ė.
- * *Kokius iššūkius Jūs patyrėte siekdami tapti švietimo įstaigos vadovu? Kaip ir kokiomis priemonėmis įveikėte kilusius sunkumus? Ar teko pasinaudoti mentoriaus pagalba? Beje, ką manote apie mentorystę, ji populiaru naujų švietimo įstaigų vadovų veikloje.*
- * *Vadovų rezervas – tai svarbi informacija ar tik statistika, kurios pagalba sužinome, kiek vadovų trūksta ar/ir kiek potencialių vadovų gali pradėti vadovauti švietimo įstaigoms. Švietimo įstaigų vadovų trūkumas – problema, kuri paastrėjo per pastaruosius dvejus metus. Kokius pasiūlymus galėtumėte pateikti, siekiant eliminuoti šią kritinę švietimui situaciją.*
- * Kiek laiko užtruko, kol susipažinote su švietimo institucija, kuriai vadovaujate, jos veiklos specifika, veiklos elementais? Kokios veiklos sritys reikalavo detalesnės analizės? Galite pateikti pavyzdžių.
- * *Naujovės, kurios startavo prieš dvejus metus - Švietimo įstaigos vadovo veiklą grindžiantis dokumentas – metinė veiklos ataskaita. Kaip Jums sekėsi rengti metinę ataskaitą/as? Kokių iššūkių patyrėte ir kaip juos įveikėte? Galite pateikti konkrečių pavyzdžių.*
- * *Viešai pristatyti švietimo įstaigos vadovų veiklą yra privaloma. Trumpai apibūdinkite, kaip pristatėte vadovo veiklos ataskaitą Mokyklos tarybai? Kokių iššūkių patyrėte? Ar teko nusivilti vertinimu? Kokias pastabas išsakė Mokyklos taryba.*
- * Pirmasis veiklos ataskaitos kriterijus – strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas. Kaip Jums sekėsi įgyvendinti šias vadybinės veiklos sritis?
- * *Metinės fiksuotos veiklos užduotys – tai veikla, už kurias vadovas privalo atsiskaityti, tokiu būdu įvertinimas vadovo indėlis organizacijai. Labai įdomu, kiek metinių užduočių skirta Jums kaip švietimo įstaigos vadovui? Kaip pavyko jas įgyvendinti? Kokių iššūkių patyrėte? Pasiekti rezultatai patenkino, o galbūt viršijo Jūsų lūkesčius? Galite įvardyti konkrečias sritis, veiklas.*
- * *Vadovo veiklos ataskaita – tai ne tik vadovo veikla nuveikta per vienerių metų kadenciją, bet ir kitų švietimo įstaigos darbuotojų veiklos kokybės rodiklis. Kaip sekėsi Jūsų švietimo*

įstaigos darbuotojams įgyvendinti užduotis, kurias pateikėte? Kokių iššūkių patyrėte Jūs ir Jūsų įstaigos darbuotojai.

- * Kuo remiantis formuluojate planuojamas veiklos užduotis kitiems metams.

Duomenų apdorojimas/analizė. Tiriamųjų atsakymus analizavome taikydami kokybinio tyrimo turinio (content) analizės metodą. Tai metodas, kuriuo gilinamasi į objektą ir kontekstą, atrandami panašumai bei skirtumai tarp kategorijų, subkategorijų ir kodų. Tai yra metodas, susijęs su skelbiamąja arba latentine teksto prasme. Skelbiamasis turinys yra tai, ką tekstas sako, dažniausiai pristatomas kategorijomis, o temos yra latentinio turinio raiška, t.y., apie ką tekstas kalba. Kategorijų kūrimas yra kokybinės turinio analizės šerdinis bruožas. Kategorija – teiginys, apimantis grupę subkategorijų (trumpų teiginių), kurias sieja bendras turinys, teksto prasmė (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo procedūra. Pirminė tyrimo strategija – pusiau struktūruotas interviu su švietimo įstaigos vadovu turėjo vykti informantams patogioje aplinkoje. Iš anksto paruošti klausimai turėjo būti pateikti žodžiu, o visa pokalbio eiga įrašoma garso įrašu. Tačiau susiklosčius netikėtai situacijai – pasaulinei virusinei epidemijai (COVID-19), kuri palietė ne tik sveikatos, politikos, ekonomikos, bet ir švietimo sistemą, reikėjo keisti tyrimo strategiją. Susidarius kritinei situacijai, kai visos švietimo įstaigos pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, atlikti interviu žodžiu neturėjome galimybių. Interviu gali būti vykdomi pagal tyrėjo ir tyrimo dalyvio kontakto pobūdį: tiesioginis interviu arba interviu, kai tyrėjas ir tyrimo dalyvis bendrauja naudodamiesi ryšio priemonėmis (nuotoliniai interviu), kai pasitelkiama mobiliojo ryšio priemonės arba interneto prieigą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p.20). Taigi, interviu klausimai, kurių struktūra nekito, buvo parengti panaudojus „Microsoft Word“. Kiekvienam informantui buvo išsiųstas atskiras el. laiškas su interviu klausimais ir tyrėjo pateiktu tekstu, kuriame išsakomi argumentai, kodėl naudinga dalyvauti organizuojamame tyrime.

Tyrimo imtis. Kokybiniai tyrimai nėra reglamentuojami imties dydžio taisyklėmis (Kriščiūnaitė, 2018). Švietimo įstaigų vadovai buvo koduoti reikšmėmis nuo V1-V11, taip pat pateikiama detalesnė informacija apie informantus (žr. 2 priedas, 1 lentelė). Informantai pasirinkti pasinaudojus tyrimo imties sudarymo būdu – kriterine atranka. Pasirinktas būdas yra veiksmingas, nes padeda surinkti kokybiškesnius duomenis (Rupšienė, 2007, p. 32). Dera pabrėžti, kad interviu klausimai buvo išsiųsti 91 švietimo įstaigų vadovui iš Vilniaus, Kauno, Panevėžio, Klaipėdos, Šiaulių apskričių. Tačiau per savaitę sulaukėme tik 1 informanto atsakymų į pateiktus interviu klausimus. Po savaitės pakartotas interviu (raštu) klausimų siuntimas tiems patiems informantams, bet grįžtamasis ryšys lygus nuliui. Pradinė imtis t.y. 91 informantas pasirinkti, nes turėjome viltį, kad atsilies bent 10% informantų. Tačiau mūsų hipotezė nepasitvirtino. Susiklosčius tokiai situacijai į pagalbą pasitelkėme asmeninius kontaktus, kurių pagalba interviu klausimai išsiųsti dar

10 švietimo įstaigų vadovų iš Vilniaus, Šiaulių, Panevėžio apskričių. Tyrime dalyvavo bendrojo ugdymo mokyklų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Tiriamųjų amžius – 36-59 metai. Informantų vadybinio darbo patirtis siekia 2-27 metus, vadinasi, tiriamieji turi nedidelę ir ilgametę vadybinio darbo patirtį. Tyrime dalyvavo 10 moterų ir 1 vyras.

Tyrimo etika. Švietimo įstaigų vadovai tyrime dalyvavo savanoriškai. Kiekvienam informantui išsiųsta ir raštiška sutikimo forma, kurią pasirašius kartu su atsakytais interviu klausimais persiunčiama tyrėjui. Švietimo įstaigų vadovai buvo įspėjami, kad jie turi galimybę neatsakinėti į nepatinkančius jiems klausimus. Kad vadovai jaustųsi patogiau, jau tyrimo pradžioje buvo akcentuojama, kad nereikia rašyti vardo ir pavardės; tiriamųjų vardai ir (arba) pavardės niekur nebus įrašyti, todėl konkretaus informanto iš jo pateiktų atsakymų nėra galimybės atpažinti. Kiekvieną tyrimo dalyvį apibūdinanti informacija ir jo pateikta informacija pažymėta atitinkamu kodu.

Tyrimo kokybė. *Patikimumas* reiškia, kad panašiomis sąlygomis atlikus pakartotinį tyrimą, bus gauti analogiški rezultatai. *Vidinė konsistencija* reiškia, kad kitas asmuo iš tų pačių duomenų gali padaryti tas pačias išvadas. Kokybinių duomenų *vidinis validumas* reiškia, jog tyrėjo atskleisti priežastiniai ryšiai yra pagrįsti, šis validumas, išnagrinėjus ir aptarus duomenų interpretacijas, atskleidus tiriamųjų patirties detales ir panaudojus įvairius informacinius šaltinius (Kardelis, 2005 p.124).

3. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VEIKLOS VERTINIMAS: TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

Siekiant išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų esamą veiklos vertinimo situaciją, egzistuojančias problemas ir numatyti galimas raidos perspektyvas buvo atliktas struktūruotas interviu, kurio gautų rezultatų duomenys apdoroti panaudojus kokybinę turinio analizę. Šiame skyriuje išsamiai pateikiami struktūruoto interviu duomenys, atlikto su švietimo įstaigų (*bendrojo ugdymo, ikimokyklinio ugdymo*) vadovais, siekiant išsiaiškinti, kokia situacija, problemos ir perspektyvos vyrauja švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinime.

3.1. Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo patirčių analizė

Pirmiausia, tyrimo dalyvių prašyta trumpai papasakoti savo vadovavimo patirtį bei kuriose švietimo srityse save įvardija Lyderiu/e (žr. 5 ir 6 lenteles).

5 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų sėkmingo vadovavimo patirtys (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Funkcinė vadovo veikla	Planavimas	9	„<...> strateginio plano ir metinių veiklos planų rengimui ir jų vykdymui, juos tvirtinu<...>“ (V11); „<...> viešieji pirkimai<...>“ (V9); „<...>planavimas<...>“ (V4); (V6); (V9).
	Organizavimas	6	„<...>sukurtas vadybinės tinklaveikos modelis <...>“ (V1); „<...>sutelkti ugdymo įstaigos bendruomenę<...>“ (V9).
	Problemų sprendimas	2	„<...>šalinti trikdžius, kurie trukdo įstaigos plėtrai<...>“ (V3); „<...>, spręsti keliamas problemines situacijas<...>“ (V1).

5 lentelės tęsinys 48 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Funkcinė vadovo veikla	Komunikacija	4	„<...>bendravimas tiek su pedagogais, tiek su ugdytinių tėvais, socialiniais partneriais <...>“ (V1); „<...> palaikyti kontaktus su bendruomene, socialiniais partneriais<...>“ (V4); (V8).
	Administravimas	9	„<...>pasikliauti savivaldybės nurodymais, rekomendacijomis <...>“, (V4). „<...>skirstyti veiklas pagal funkcijas ir pareigybes <...>“ (V1); (V6); (V9).
	Kaitos analizė	3	„<...>numatyti stebėsenos procesą, grįžtamąjį ryšį<...>“ (V1); „<...>atvirumas pokyčiams<...>“ (V6); (V10).

Natūralu, jog švietimo įstaigų vadovai atlieka daugybę funkcijų savo kasdieninėje profesinėje veikloje, kurios atskleidžia tikrojo vadovo potencialą. Analizuodamos švietimo įstaigos vadovų nuomonę apie sėkmingo vadovavimo patirtis, išskyrėme pagrindinę kategoriją (žr. 5 lentelę) – *funkcinė vadovo veikla*, kurią papildė šios subkategorijos: planavimas (9 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> *strateginio plano ir metinių veiklos planų rengimui ir jų vykdymui, juos tvirtinu*<...>“ (V11); „<...> *viešieji pirkimai*<...>“ (V9); „<...> *planavimas*<...>“ (V4); (V6); (V9), organizavimas (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>*sukurtas vadybinės tinklaveikos modelis* <...>“ (V1); „<...>*sutelkti ugdymo įstaigos bendruomenę*<...>“ (V9), *problemų sprendimas* (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>*šalinti trikdžius, kurie trukdo įstaigos plėtrai*<...>“ (V3); „<...>, *spręsti keliamas problemines situacijas*<...>“ (V1), komunikacija (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>*tiek su pedagogais, tiek su ugdytinių tėvais, socialiniais partneriais* <...>“ (V1); „<...> *palaikyti kontaktus su bendruomene, socialiniais partneriais*<...>“ (V4); (V8), administravimas (9 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>*pasikliauti savivaldybės nurodymais, rekomendacijomis* <...>“, (V4). „<...>*skirstyti veiklas pagal funkcijas ir pareigybes* <...>“ (V1); (V6); (V9), kaitos analizė (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>*numatyti stebėsenos procesą, grįžtamąjį ryšį*<...>“ (V1); „<...>*atvirumas pokyčiams*<...>“ (V6); (V10).

Apibendrinant gautus rezultatus, galime teigti, jog bet kokia vadybinė patirtis vadovui yra sėkminga. (Ne)sėkmingos vadybinės veiklos nėra. Švietimo įstaigų vadovų vadovavimo patirtis susideda iš šių vadybinės veiklos komponentų: planavimo, administravimo, organizavimo, problemų sprendimo, komunikacijos, kaitos analizės. Tai tik keletas išskirtų sričių, tačiau, jei aplinkybės būtų kitokios ir būtų dalyvavę daugiau informantų, mes galėtume pateikti dar daugiau sėkmingo vadovavimo patirčių. Kiekviena vadovo patirtis neįkainojama ir puikus pavyzdys būsimiems vadovams, nuo ko pradėti kurti asmeninę sėkmingą vadovo patirtį.

Mūsų teigimu, vienodo sėkmės recepto, kaip vadovauti nėra, tačiau kiekvienas vadovas savo stipriosiomis savybėmis skatina organizacijos bendruomenę veikti ir siekti pažangos įvairiose srityse. Taigi, informantų įvardintos švietimo įstaigos vadovų stipriosios savybės (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų stipriosios savybės (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Stipriosios švietimo įstaigų vadovų savybės	Vadovavimas	7	„<...>vadovavimas<...>(V1); (V2); (V4); (V5); (V7); (8); (V10).
	Komunikavimas	3	„<...>palaikau glaudžius santykius su socialiniais partneriais<...>“(V2); „<...>,bendradarbiavimu grįšti santykiai – mano moto <...>“(V11); „<...>komunikavimas<...>“(V9).
	Organizavimas	5	„<...>esu idėjų generatorė <...>“(V5); „<...>organizavimas<...>“(V1);(V3);(V7); (V11).
	Motyvavimas	8	„<...>sutelkti ugdymo įstaigos bendruomenę<...>“(V11); „<...>motyvuoti darbuotojus<...>“(V9);(V7); „<...>motyvavimas<...>“(V6); (V4); (V3).
	Administravimas	4	„<...>administravimas<...>(V1); (V5); (V8); (V10).
	Finansų valdymas	4	„<...>išskirčiau finansų valdymą <...>“(V2); „<...>finansai<...>“(V4); (V6); <...>„finansų valdymas <...>“(V9).
	Komandinis darbas	3	„<...>komandinis darbas<...>“(V8); „<...>bendro tikslo siekimas<...>“(V3).

6 lentelės tęsinys 50 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Stipriosios švietimo įstaigų vadovų savybės	Nuolatinis tobulėjimas	2	„<...>einantis kartu/lygiagrečiai su darbuotojais, mokantis juos ir pats besimokantis iš jų <...>“(V5); „<...>turi nesustoti, visada atnaujinti žinias <...>“(V9).
	Lyderystė	5	„<...>dėmesys vaikui, dėmesys mokytojui (turime Paramos mokytojams sistemą), manau, yra stipriosios mano lyderystės pusės <...>“(V3); „<...>turi būti lyderis, įkvepiantis ir mokytojus, ir mokinius būti lyderiais<...>“(V9); „<...>motyvuojantis ir įtraukiantis kitus bendruomenės narius<...>“(V7).
	Organizacijos mikroklimato kūrimas	3	„<...>man labai svarbūs geri santykiai, harmonija<...>“(V8); „<...>svarbu mikroklimatas<...>“(V2); (V6).
	Organizacijos kultūros kūrimas	1	„<...>įstaigos savitos kultūros kūrimas <...>“, (V9).

Kaip matome, 6 lentelėje, atlikus kokybinę turinio interviu analizę paaiškėjo, kad stipriosios švietimo įstaigų vadovų savybės: vadovavimas (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>vadovavimas<...>(V1); (V2); (V4); (V5); (V7); (8); (V10), komunikavimas (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>palaukau glaudžius santykius su socialiniais partneriais<...>“(V2); „<...>„bendradarbiavimu grįsti santykiai – mano moto <...>“(V11); „<...>komunikavimas<...>“(V9), organizavimas (5 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> esu idėjų generatorė <...>(V5); <...> organizavimas <...>“(V1); (V3); (V7); (V11), motyvavimas (8 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> sutelkti ugdymo įstaigos bendruomenę <...>“(V11) „<...>motyvuoti darbuotojus<...>“(V9); (V7); „<...>motyvavimas<...>“(V6); (V4); (V3), administravimas (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>administravimas<...>(V1), finansų valdymas (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>išskirčiau finansų valdymą <...>“(V2); „<...>finansai<...>“(V4), komandinis darbas (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>komandinis darbas<...>“(V8); „<...>bendro tikslo siekimas<...>“(V3),

lyderystė (5 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>dėmesys vaikui, dėmesys mokytojui (turime Paramos mokytojams sistemą), manau, yra stipriosios mano lyderystės pusės <...>“ (V3); „<...>turi būti lyderis, įkvepiantis ir mokytojus, ir mokinius būti lyderiais<...>“ (V9); „<...>motyvuojantis ir įtraukiantis kitus bendruomenės narius<...>“ (V7), nuolatinis tobulėjimas (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>einantis kartu/lygiagrečiai su darbuotojais, mokantis juos ir pats besimokantis iš jų <...>“ (V5); „<...>turi nesustoti, visada atnaujinti žinias <...>“ (V9), organizacijos mikroklimato kūrimas (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>man labai svarbūs geri santykiai, harmonija<...>“ (V8); „<...>svarbu mikroklimatas<...>“ (V2); (V6), organizacijos kultūros kūrimas (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...>įstaigos savitos kultūros kūrimas <...>“, (V9). Galime pasidžiaugti, kad informantai aktyviai pasidalino savo stipriosiomis savybėmis. Kaip matome, švietimo įstaigų vadovai puikiai moka vadovauti, organizuoti, komunikuoti, administruoti bei motyvuoti savo darbuotojus. Švietimo įstaigų vadovai pateisina visuomenės lūkesčius, kuriais siekiama matyti vadovus – lyderius. Sėkmingas vadovas puikiai dirba komandoje, puikiai įvaldęs finansų valdymo sritį. Džiugu, kad švietimo įstaigų vadovai nepamiršta nuolatinio tobulėjimo, vadinasi, mokėjimo mokytis kompetencija yra nuolat tobulinama. Tačiau didžiausi organizacijos ir vadovo sėkmės rodikliai priklauso nuo teigiamo mikroklimato ir darnios, tradicijomis paremtos mokyklos kultūros kūrimo.

Sekančiu interviu klausimu informantų teirautasi, kokius iššūkius teko patirti, siekiant tapti švietimo įstaigos vadovu, kaip ir kokiomis priemonėmis įveikėte kilusius sunkumus bei ar teko pasinaudoti mentoriaus pagalba, kokia švietimo įstaigos vadovų nuomonė apie mentorystę, ar ji populiori naujų švietimo įstaigų vadovų veikloje (žr.7 ir 8 lenteles).

7 lentelė. Iššūkių, siekiant, tapti/esant švietimo įstaigų vadovu (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Iššūkių švietimo įstaigos vadovams	Abipusis pasitikėjimas	2	„<...>bendruomenė pasitiki tuo vadovu, kuris aiškiai apibrėžia tikslus, numato uždavinius, įvertina žmogiškuosius išteklius, susimąsto apie pasekmes <...>“ (V1).
	Vadybinės patirties stoka	3	„<...>be jokios administracinio darbo patirties, prieš tai dirbau gimnazijoje mokytoja <...>“ (V3); „<...>trūko patirties<...>“ (V9); (V11).

7 lentelės tęsinys 51 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Iššūčiai švietimo įstaigos vadovams	Vadybiniai stereotipai	1	„<...>tenka ieškoti sprendimų ne pagal valdymo teorijas, o pagal komunikaciją su savivaldos institucijomis, kitų normų ir teisinių dokumentų įgyvendinimą <...>“ (V1).
	Kompetencijų vertinimas	8	„<...>kompetencijų nustatymas (NMVA) <...> „ (V2); (V5); (V4); „<...>kompetencijų vertinimas <...>“ (V6); (V8); (V9); (V11).
	Bendruomenės susiskaldymas	3	„<...>pasipriešinimas naujovėms, žmonių susiskaldymas į norinčius kaitos ir nenorinčius <...>“ (V3);
	Kitos kuruojamos veiklos	2	„<...>valgyklos įrengimu, remontais <...> “ (V3); „<...> ūkvedys, šaltkalvis, kiemsargis, pastato prižiūrėtojas<...>“ (V1).

Kaip matyti 7 lentelėje, atlikus kokybinę turinio interviu analizę paaiškėjo, kad švietimo įstaigų vadovų iššūčiai – abipusis pasitikėjimas (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>bendruomenė pasitiki tuo vadovu, kuris aiškiai apibrėžia tikslus, numato uždavinius, įvertina žmogiškuosius išteklius, susimąsto apie pasekmes <...>“ (V1), vadybinės patirties stoka (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> be jokios administracinio darbo patirties, prieš tai dirbau gimnazijoje mokytoja <...>“ (V3); „<...> trūko patirties<...>“ (V9); (V11), vadybiniai stereotipai (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...>tenka ieškoti sprendimų ne pagal valdymo teorijas, o pagal komunikaciją su savivaldos

institucijomis, kitų normų ir teisinių dokumentų įgyvendinimą <...>“ (V1), kompetencijų vertinimas (8 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> kompetencijų nustatymas (NMVA) <...>“, (V2); (V5); (V4); „<...>kompetencijų vertinimas <...>“ (V6); (V8); (V9); (V11), bendruomenės susiskaldymas (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>pasipriešinimas naujovėms, žmonių susiskaldymas į norinčius kaitos ir nenorinčius <...> (V3), kitos kuruojamos sritys (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>valgyklos įrengimu, remontais <...>“ (V3); „<...> ūkvedys, šaltkalvis, kiemsargis, pastato prižiūrėtojas <...>“ (V1).

Apibendrinus gautus rezultatus, galime teigti, kad vadovai patiria daug iššūkių, vieni iš jų kyla jau prieš tampant švietimo įstaigų vadovu – kompetencijų vertinimo, kai turi patikrinti savo gebėjimus bei siekius. Esant švietimo įstaigų vadovu tenka susidurti su vidiniais, išoriniais bei asmeniais iššūkiais: abipusio pasitikėjimo, vadybinės patirties stokos, vadybiniais stereotipais, bendruomenės susiskaldymo bei kitų kuruojamų veiklų diktuojamomis sąlygomis. Mūsų nuomone, labai svarbu susitelkti ties kandidatų besiruošiančių tapti švietimo įstaigų vadovais atrankos sistema, nes kaip matome, tai išties opi problema švietimo sektoriuje.

Švietimo įstaigų vadovų nuomonė apie mentorystę (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Mentorius pagalbos poreikis (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Mentoriaus pagalba	Reikšminga	3	„<...>skirtas mentorius, tačiau jo patarimai buvo man naudingi pirmais vadovavimo mėnesiais, po to jie buvo minimalūs<...>(V11); „<...>mentorystės idėja puiki, ir kiek man žinoma, veikia<...>“ (V5).
Mentoriaus pagalba	Neteko pasinaudoti	5	„<...>mentoriaus pagalba būtų puiku, tačiau aš jos neturėjau <...>“ (V4); „<...>mentoriaus pagalba neteko naudotis <...>“ (V6); „<...>mentoriaus neturėjau<...>“ (V8); (V9); (V10).
	Nėra išplėtotą	2	„<...>mentorystė švietimo vadyboje nėra pakankamai išplėtotą <...> (V1); „<...>nėra baigtinis procesas <...>“ (V7).
	Vadovas - mentorius	1	„<...>savivaldybė neseniai siūlė dalyvauti šiame projekte <...>“ (V2).

Švietimo įstaigų vadovų nuomone, *mentoriaus pagalba* – reikšminga (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>skirtas mentorius, tačiau jo patarimai buvo man naudingi pirmais vadovavimo mėnesiais, po to jie buvo minimalūs <...>(V11); „<...>mentorstės idėja puiki, ir kiek man žinoma, veikia<...>“ (V5), neteko pasinaudoti (5 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>mentoriaus pagalba būtų puiku, tačiau aš jos neturėjau <...>“ (V4); „<...>mentoriaus pagalba neteko naudotis <...>“ (V6); „<...>mentoriaus neturėjau<...>“ (V8);(V9); (V10), nėra išplėtota (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>mentorstė švietimo vadyboje nėra pakankamai išplėtota <...> (V1); „<...>nėra baigtinis procesas <...>“ (V7), vadovas –mentorius (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...>savivaldybė neseniai siūlė dalyvauti šiame projekte <...>“ (V2). Švietimo įstaigų vadovų nuomonės apie mentorstę pasiskirstė labai įvairiai. Puikus pavyzdys, kai savivaldybė skatina švietimo įstaigų vadovus turinčius patirties teikti pagalbą naujiems vadovams, vadinasi, šis argumentas iš dalies paneigia vieno informanto teiginį, kad mentorstė švietimo vadyboje nėra išplėtota. Galime pasidžiaugti, kad savivaldybės pamažu inicijuoja mentorstę švietimo vadybos sektoriuje. Gera pradžia pusė darbo, bet ar pavyks išlaikyti mentorstės iniciatyvos proceso tęstinumą, parodys laikas.

Informantų teirautasi apie Vadovų rezervą, kuris yra vienas iš švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemos sprendimo būdų, taip pat domėtasi, kokius pasiūlymus galėtų pateikti patys vadovai, siekiant eliminuoti kritinę švietimui situaciją (žr.9,10,11 lenteles).

9 lentelė. Vadovų rezervas: švietimo įstaigų vadovų vertinimas (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Vadovų rezervas	Motyvacinė sistema	3	„<...> skatintų žmones būti lyderiais – norėti prisimti atsakomybę, aukoti asmeninius poreikius vardan bendrų tikslų, dalintis idėjomis ir patirtimi <...>“ (V3); „<...>skatintų tobulėti <...>“ (V7); (V9).
	Savivaldos institucijų sistema	2	„<...>turi brandinti miesto savivaldybė, pati ugdymo institucija<...>“ (V1); „<...> kiekviena savivaldybė turi prisidėti prie šios iniciatyvos <...>“ (V8).

9 lentelės tęsinys 54 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Vadovų rezervas	Statistika	6	„<...>čia tik statistika <...>“ (V2); „<...>tai tik statistika <...>“ (V6); (V4); (V5); (V10); (V11).

Kokybinė tyrimo rezultatų turinio analizė parodė, kad vadovų rezervas – motyvacinė sistema (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> skatintų žmones būti lyderiais – norėti prisiimti atsakomybę, aukoti asmeninius poreikius vardan bendrų tikslų, dalintis idėjomis ir patirtimi <...>“ (V3); „<...>skatintų tobulėti <...>“ (V7); (V9), savivaldos institucijų sistema (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> turi brandinti miesto savivaldybę, pati ugdymo institucija <...>“ (V1); „<...> kiekviena savivaldybė turi prisidėti prie šios iniciatyvos <...>“ (V8), statistika (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>čia tik statistika <...>“ (V2); „<...>tai tik statistika <...>“ (V6); (V4); (V5); (V10); (V11).

Pateikti tiriamųjų atsakymai parodė, kad didžioji dalis informantų sutiko su tyrėjos pateikta nuomone, kad Vadovų rezervas tėra tik statistika. Gaila, kad informantai pasiklivė iš anksto suformuota tyrėjos nuomone, todėl gilesnės situacijos analizės atlikti nepavyko. Likusi dalis informantų nurodė, kad Vadovų rezervas yra motyvacinė ir savivaldos institucijų sistemos.

Tyrimo kokybinė turinio analizė, atskleidė švietimo įstaigų vadovų trūkumo veiksnius (žr.10 lentelę).

10 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų trūkumo veiksniai (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Švietimo įstaigų vadovų trūkumo veiksniai	Darbo užmokestis	8	„<...>atlyginimo kėlimo klausimas <...>“ (V5); (V7); (V9); (V10); (V11); „<...> geriau dirbti mažiau atsakomybės reikalaujančią darbą ir gauti tokį patį ar net didesnę atlygį <...>“ (V2).
	Didelė atsakomybė	7	„<...>atsakomybių daug <...>“ (V5); (V6); (V8); „<...>viską užgožia ataskaitos, „tikrinimai“ ir nurodymai <...>. (V7).

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Švietimo įstaigų vadovų trūkumo veiksniai	Darbas iš idėjos	3	„<...>idėjinių vadovų su laiku bus vis mažiau ir mažiau<...>“ (V5); „<...> darbas iš idėjos<...>“ (V2).
	Švietimo politikos kaita	2	„<...>nėra vieningos ir aiškos krypties, apibrėžtumo, aiškos vizijos<...>“ (V7).
	Praktinė patirtis	1	„<...>vadovų negalima paruošti tik per studijas, reikia praktikos <...>“ (V1).

Išskiriant švietimo įstaigų vadovų trūkumo veiksmų subkategorijas, dominuoja: darbo užmokestis (8 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>atlyginimo kėlimo klausimas <...>“ (V5); (V7); (V9); (V10); (V11); „<...> geriau dirbti mažiau atsakomybės reikalaujantį darbą ir gauti tokį patį ar net didesnę atlygį <...>“ (V2), didelė atsakomybė (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>atsakomybių daug <...>“ (V5); (V6); (V8); „<...>viską užgožia ataskaitos, „tikrinimai“ ir nurodymai<...>“ (V7), darbas iš idėjos (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>idėjinių vadovų su laiku bus vis mažiau ir mažiau<...>“ (V5); „<...> darbas iš idėjos<...>“ (V2), švietimo politikos kaita (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>nėra vieningos ir aiškos krypties, apibrėžtumo, aiškos vizijos<...>“ (V7), praktinė patirtis (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...>vadovų negalima paruošti tik per studijas, reikia praktikos <...>“ (V1). Pateikti informantų atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad atsakomybių našta nelygi darbo užmokesčiui. Materialinio saugumo neužtikrinimas yra pagrindinė problema. Nebūtinai švietimo sektoriuje, bet ir kituose veiklos segmentuose ši problema dažniausiai sukelia darbuotojų trūkumą. Kitas svarbus akcentas – darbas iš idėjos, kai darbuotojas įgyvendina savo siekius, idėjas ir visiškai nesirūpina ekonominio saugumo klausimais, deja, bet ši tendencija visuomenėje smarkiai kinta. Dar vienas svarus argumentas, kodėl trūksta švietimo įstaigų vadovų – švietimo politikos kaita. Kurti tvarią, progresuojančią švietimo politikos sistemą yra be galo sunku, nes kiekviena nauja politinė partija, rinkimai pateikia savo siūlymus, kurie iš dalies bando keisti nusistovėjusią tvarką. Anot, naujovių siūlytojų, būtina pertvarkyti visą sistemą, bet pamirštama, kad švietimo sistema iškart nėra pasirengusi kardinaliems pokyčiams, o apie rizikos veiksmus dažniausiai nepagalvojama. Tikriausiai, mums trūksta gerų švietimo strategų, kurie

imtūsi atsakomybės ir drauge su kitais švietimo veikėjais, kurtų inovatyvią ir progresuojančią švietimo sistemą. Dar vienas svarbus niuansas – akademinėje aplinkoje įgytos teorinės žinios dar nereiškia, kad gali tapti sėkmingu įstaigos vadovu. Įgytas žinias reikia pritaikyti praktikoje, o vėliau mokėti reflektuoti, vadinasi reikia papildomų mokymų, pastovaus praktinio darbo, kas padėtų geriau susipažinti su švietimo įstaigų vadovo veiklos specifika. Taigi, užtikrinus ekonominių stabilumą, sumažinus atsakomybių našą iš dalies tikėtina, kad galima būtų išspręsti vadovų trūkumo problemą švietimo sektoriuje.

Tiriamieji pasiūlė ir galimus sprendimus, kuriuos turėtų priimti Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, norint spręsti švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemą (žr.11 lentelę).

11 lentelė. **Sprendimai, galintys padėti išspręsti švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemą (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Sprendimai eliminuojantys vadovų trūkumo problemas	<i>Papildomas neformalus ugdymas</i>	5	„<...>mokymuose, vadybinių situacijų sprendimo simuliacijose<...>(V1); „<...>lankiau seminarus, kursus <...>“ (V7).
	<i>Supaprastintas kompetencijų vertinimas</i>	6	„<...>lengvesnis kompetencijų vertinimas<...>“ (V8); „<...>kompetencijų nustatymas (NMVA)<...>“ (V2).
	<i>Didesnis darbo užmokestis</i>	9	„<...>didesnis direktoriaus atlyginimas, kuris atitiktų atsakomybes <...>“ (V8); „<...>geriau dirbti mažiau atsakomybės reikalaujantį darbą ir gauti tokį patį ar net didesnę atlygį <...>“ (V2).

11 lentelės tęsinys 57 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Sprendimai eliminuojantys vadovų trūkumo problemas	Kadencijų ilginimas	7	„<...>kadencijos turi būti tęsiamos ilgiau, ne 5 metus <...>“(V6); „<...> ilgesnės kadencijos <...>“(V4); (V1); (V9).
	Kitų institucijų rekomendacijos	1	„<...>tikslinga pateikti, ne trumpą įrašą, bet ir psichologų įvertintą ir išduotą aprašą, kokių kompetencijų kandidatas turi, kokių turi iš dalies, kokių neturi <...> (V4).

Atlikto tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog, siekiant, eliminuoti švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemą yra būtini šie sprendimai: papildomas neformalus ugdymas (5 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>mokymuose, vadybinių situacijų sprendimo simuliacijose<...>(V1); „<...>lankiau seminarus, kursus <...>“(V7), supaprastintas kompetencijų vertinimas (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>lengvesnis kompetencijų vertinimas<...>“(V8); „<...>kompetencijų nustatymas (NMVA)<...>“(V2), didesnis darbo užmokestis (9 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>didesnis direktoriaus atlyginimas, kuris atitiktų atsakomybes <...>“(V8); „<...>geriau dirbti mažiau atsakomybės reikalaujantį darbą ir gauti tokį patį ar net didesnę atlygį <...>“(V2), kadencijų ilginimas (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>kadencijos turi būti tęsiamos ilgiau, ne 5 metus <...>“(V6); „<...> ilgesnės kadencijos <...>“(V4); (V1); (V9), kitų institucijų rekomendacijos (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...> tikslinga pateikti, ne trumpą įrašą, bet ir psichologų įvertintą ir išduotą aprašą, kokių kompetencijų kandidatas turi, kokių turi iš dalies, kokių neturi <...>“(V4). Pagal informantų pateiktus atsakymus, galime teigti, kad pateikti realūs sprendimai, kuriais gali pasinaudoti Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, sprendžiant vadovų trūkumo problemą švietimo sektoriuje. Pateikta tiriamųjų nuomonė, jog būtina ilginti kadencijas (*dabartinė švietimo įstaigų vadovų kadencijos trukmė – 5 metai*) – paradoksali situacija, nes įvestos kadencijos turėjo sumažinti ilgamečių švietimo įstaigų vadovų vadovavimo tendenciją ir užtikrinti vadovų kaitą švietimo segmente. Vadinas, švietimo sistemoje prognozuoti kaitą yra sudėtingas procesas, nes visi įpratę vadovautis nusistovėjusia pozicija, todėl, veikla ar procesas, kuris apibrėžtas konkrečiu

laikotarpiu, vadovams, kelia nerimą. Per kadenciją būtina parodyti rezultatus, išlaikyti kokybės rodiklius bei vadovautis išsikeltais planais, vizijomis, tam tikram - penkerių metų laikotarpiui. Dauguma tiriamųjų teigia, kad kompetencijų vertinimas turėtų būti paprastinamas. Jau dvejus metus Švietimo, mokslo ir sporto ministerija svarsto šią galimybę, bet vis dar realių veiksmų nematyti. Kyla klausimai - ar supaprastinus kompetencijų vertinimą, turėsime kompetentingus švietimo įstaigų vadovus? Tai lieka atviras klausimas, į kurį atsakyti sudėtinga. Įdomią poziciją išsakė vienas informantas, kuris nurodė, kad būtų naudinga išanalizuoti ir kitų specialistų vertinimus, pavyzdžiui, psichologo, kuris padėtų užtikrinti sklandesnį vadovų kompetencijų vertinimo procesą. Tai galėtų būti vienas iš sprendimų, kaip supaprastinti kompetencijų vertinimo procesą. Dauguma tiriamųjų nurodė, kad lengviausias būdas mažinti švietimo įstaigų vadovų trūkumą – didesnis darbo užmokestis.

Tiriamųjų teirautasi, kiek laiko užtruko, kol susipažino su švietimo institucija, kuriai šiuo metu vadovauja, jos veiklos specifika, veiklos elementais. Informantų prašyta įvardyti veiklos sritis, kurios reikalavo didesnės analizės (žr.12 ir 13 lenteles).

12 lentelė. **Laiko trukmė pažinti organizaciją (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Laiko trukmė pažinti organizaciją	<i>Daugiau nei viena kadencija</i>	2	„<...>per pirmus penkis metus ugdymo įstaigos vadovas tik susipažįsta su ugdymo įstaigos veiklos barais <...>“ (V1); „<...> kadencijos nepakanka <...>“ (V9).
	<i>Vienerių metų laikotarpis</i>	4	„<...>metų laikotarpis yra svarbus tam, kad be trukdžių užtikrinti vadybinį procesą ir lygiagrečiai stiprinti visas veiklas <...>“ (V1); „<...>ko gero reikia, kad „apsisuktų“ metai<...>“ (V5); „<...>10 mėnesių, t.y. visų mokslo metų, reikėjo analizuoti gaunamą finansavimą, išsiaiškinti buhalterinius niuansus <...>“ (V4).

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Laiko trukmė pažinti organizaciją	Nuolatinis procesas	2	„<...> pažinti žmones ir susiklostančius naujus tarpusavio santykius vadovui reikia kasdien <...>“ (V3); „<...>vis dar su kuo nors susipažįstu <...>“ (V2).
	Mažiau nei metai	3	„<...>3 mėnesių <...>“ (V6); (V8); (V11).

Kokybinė turinio duomenų analizė, atskleidė, kad švietimo įstaigų vadovų susipažinimas su organizacijos specifika, veiklos elementais reikalauja: daugiau nei vienos kadencijos (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>per pirmus penkis metus ugdymo įstaigos vadovas tik susipažįsta su ugdymo įstaigos veiklos barais <...>“ (V1); „<...> kadencijos nepakanka <...>“ (V9), vienerių metų laikotarpis (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>metų laikotarpis yra svarbus tam, kad be trukdžių užtikrinti vadybinį procesą ir lygiagrečiai stiprinti visas veiklas <...>“ (V1); „<...>ko gero reikia, kad „apsisuktų“ metai<...>“ (V5); „<...>10 mėnesių, t.y. visų mokslo metų, reikėjo analizuoti gaunamą finansavimą, išsiaiškinti buhalterinius niuansus <...>“ (V4), nuolatinis procesas (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> pažinti žmones ir susiklostančius naujus tarpusavio santykius vadovui reikia kasdien <...>“ (V3); „<...>vis dar su kuo nors susipažįstu <...>“ (V2), mažiau nei metai (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>3 mėnesių <...>“ (V6); (V8); (V11). Kiekviena nauja vadovo veiklos sritis reikalauja tam tikro laikotarpio, kurio metu susipažįsti su vykstančiais procesais, žmonėmis, kultūra ir kt. švietimo organizacijos ypatybėmis. „Švietimo organizacijų valdymo modeliai“ paskaitų universitete metu, buvo pateiktas klausimas – kiek laiko reikia susipažinti su švietimo organizacija. Šis klausimas suintrigavo darbo autorę, kaip tyrėją, todėl ši teiginį nutarėme patikrinti praktiškai, paklausę vadovų. Taigi, pateikti informantų atsakymai, vienareikšmiškai leidžia teigti, kad vieningo atsakymo nėra. Tai priklauso nuo individualus vadovo požiūrio, asmenybinių jo savybių, pačios organizacijos situacijos ir daugelio kitų veiksnių.

Švietimo įstaigų vadovų įvardintos konkrečios sritys, kurios reikalauja didesnio dėmesio/analizės (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Veiklos sritys reikalaujančios papildomo vadovų dėmesio (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Veiklos sritys reikalaujančios didesnės analizės	Visi veiklos subjektai	4	„<...>kad visos veiklos sritys yra svarbios vadovui, visoms sritims turi būti teikiamas vienodas dėmesys <...>“ (V1); „<...>visos įstaigos atsakomybės: atsakomybės už mokyklos išteklių pasiskirstymą, atsakomybės už ugdymo proceso organizavimą, atsakomybės už mokinių saugumą, atsakomybės už darbuotojų profesinį tobulėjimą ir t.t.<...>“ (V4).
	Ugdymas	2	„<...>ugdymui tenka daugiausia dėmesio<...>“ (V5); „<...> ugdymas<...>“ (V7).
	Finansų valdymas	6	„<...> reikėjo siekiant išsiaiškinti finansavimą, buhalteriją <...>“ (V6); „<...>finansams<...>“ (V4); (V7); (V11).
	Žmogiškieji ištekliai	5	„<...>personalo valdymas yra jautri sritis <...>“ (V2); „<...>darbuotojai ir su jais susiję klausimai <...>“ (V5); (V7).
	Įstaigos parengti dokumentai	6	„<...>vidaus teisės aktų analizė<...>“ (V2); „<...>strateginiam planui, metų veiklos planui, patvirtintoms tvarkoms <...>“ (V11).

Informantų teigimu, detalesnės analizės ir vadovų dėmesio reikalauja šios veiklos sritys: visi veiklos subjektai (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> visos veiklos sritys yra svarbios vadovui, visoms sritims turi būti teikiamas vienodas dėmesys <...>“ (V1); „<...>visos įstaigos atsakomybės: atsakomybės už mokyklos išteklių pasiskirstymą, atsakomybės už ugdymo proceso organizavimą, atsakomybės už mokinių saugumą, atsakomybės už darbuotojų profesinį tobulėjimą ir t.t.<...>“ (V4), ugdymas (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>ugdymui tenka daugiausia dėmesio<...>“ (V5); „<...> ugdymas<...>“ (V7), finansų valdymas (6 teiginiai), pavyzdžiui,

„<...>reikėjo siekiant išsiaiškinti finansavimą, buhalteriją <...>“ (V6), „<...>finansams<...>“ (V4); (V7); (V11), žmogiškieji ištekliai (5 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>personalo valdymas yra jautri sritis <...>“ (V2); „<...>darbuotojai ir su jais susiję klausimai <...>“ (V5); (V7), įstaigos parengti dokumentai (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>vidaus teisės aktų analizė<...>“ (V2); „<...>strateginiam planui, metų veiklos planui, patvirtintoms tvarkoms <...>“ (V11). Pateikti tiriamųjų atsakymai, leidžia daryti prielaidą, kad finansų valdymas ir įstaigos parengti dokumentai – vieni didžiausių iššūkių, su kuriais susiduria švietimo įstaigų vadovai. Finansų valdymas – sritis, kurioje būtina detalai perprasti finansinių sąmatų sudarymą, lėšų paskirstymo principus, finansinių ataskaitų rengimą bei tų ataskaitų „skaitymą“. Mūsų nuomone, švietimo įstaigos vadovui yra svarbu perprasti sisteminius elementus, kurie formuoja vadovo ir pačios švietimo organizacijos įvaizdį.

Tiriamųjų nuomonės apie švietimo įstaigų vadovų rengiamas metines veiklos ataskaitas (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Metinės veiklos ataskaitos rengimo vertinimas (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Metinė vadovo veiklos ataskaita	<i>Naudinga procedūra</i>	3	„<...>ataskaitos rengimas – puiki procedūra, skatinanti vadovą užsibrėžti metų pradžioje realiai pasiekiamus tikslus, numatyti uždavinius, kuriuos bus galima įvertinti pagal numatytus vertinimo rodiklius<...>“ (V1).

14 lentelės tęsinys 62 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Metinė vadovo veiklos ataskaita	Daug laiko reikalaujanti procedūra	7	„<...>tik papildomas laiko sąnaudos <...>“ (V8); „<...>betikslis laiko švaistymas<...>“ (V2); „<...>ataskaitą parengti reikia daug laiko, kurio visada pritrūksta <...>“ (V10).
	Eilinė procedūra	1	„<...>tiesiog pildai, remdamasis protokolais, išvadamis, išorės vertintojų ataskaitomis ir tiek<...>“ (V5).

Kaip matyti 14 lentelėje, atlikta kokybinė tyrimo duomenų analizė parodė, kad *metinė vadovo veiklos ataskaita*, informantų teigimu – naudinga procedūra (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>ataskaitos rengimas – puiki procedūra, skatinanti vadovą užsibrėžti metų pradžioje realiai pasiekiamus tikslus, numatyti uždavinius, kuriuos bus galima įvertinti pagal numatytus vertinimo rodiklius<...>“ (V1), daug laiko reikalaujanti procedūra (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>tik papildomas laiko sąnaudos<...>“ (V8); „<...>betikslis laiko švaistymas<...>“ (V2); „<...>ataskaitą parengti reikia daug laiko, kurio visada pritrūksta <...>“ (V10), eilinė procedūra (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...>tiesiog pildai, remdamasis protokolais, išvadamis, išorės vertintojų ataskaitomis ir tiek<...>“ (V5). Pateikti informantų atsakymai, leidžia daryti prielaidą, kad metinė vadovo veiklos ataskaita – daug laiko užimanti veikla, bet naudinga įstaigos tobulėjimui bei skatinanti vadovą atsakingai įvertinti esamą situaciją, užsibrėžti realiai pasiekiamus tikslus, numatyti uždavinius, kuriuos bus galima įvertinti pagal numatytus vertinimo rodiklius. Metinė vadovo veiklos ataskaita, mūsų nuomone – priemonė, padedanti neatitrūkti nuo švietimo įstaigos strateginio veiklos plano įgyvendinimo.

Įdomu buvo sužinoti informantų nuomones apie iššūkius, su kuriais susidūrė rengdami švietimo įstaigos vadovo metinę veiklos ataskaitą (žr.15 lentelę).

15 lentelė. Iššūkliai rengiant švietimo įstaigos vadovo metinę veiklos ataskaitą (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Metinės vadovo veiklos ataskaitos rengimo iššūkliai	Reikėjo papildomos konsultacijos	2	„<...>ataskaitą rengiant konsultavo švietimo skyriaus specialistė, kelis kartus buvo derinama, <...>“(V8); „<...>prireikė pagalbos<...>“(V2).
	Perteklinė informacija	3	„<...>steigėjo atstovai neretai irgi prašo analogiškos perteklinės informacijos <...>“(V3); „<...> be galo daug informacijos<...>“(V6).
	Laiko sąnaudos	4	„<...>rengiant Vadovo metinės veiklos ataskaitą, tuo pačiu metu reikia parengti ir Mokyklos metinę veiklos ataskaitą, dokumentai dubliuojasi, sugaištama daug laiko <...>“(V7); „<...> užima daug laiko<...>“(V4); (V10).
	Iššūkių nekilo	2	„<...> struktūra aiški <...>“(V5); „<...>nebuvo sunku<...>“(V9).

Informantų teigimu, metinės vadovo veiklos ataskaitos rengimo iššūkliai: *reikėjo papildomos konsultacijos* (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>ataskaitą rengiant konsultavo švietimo skyriaus specialistė, kelis kartus buvo derinama, <...>“(V8); „<...>prireikė pagalbos<...>“(V2), *perteklinė informacija* (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>steigėjo atstovai neretai irgi prašo analogiškos perteklinės informacijos <...>“(V3); „<...> be galo daug informacijos<...>“(V6), *laiko sąnaudos* (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>rengiant Vadovo metinės veiklos ataskaitą, tuo pačiu metu reikia parengti ir Mokyklos metinę veiklos ataskaitą, dokumentai dubliuojasi, sugaištama daug laiko <...>“(V7)“; „<...> užima daug laiko<...>“(V4); (V10), *iššūkių nekilo* (2 teiginiai), pavyzdžiui,

„<...>struktūra aiški <...>“(V5); „<...>nebuvo sunku<...>“ (V9). Kaip matome, iš pateiktų informantų atsakymų, didžiausias iššūkis rengiant metinę vadovo veiklos ataskaitą yra laiko sąnaudos, nes tuo pačiu rengiama ir įstaigos metinė veiklos ataskaita. Taigi, vadovui tenka didelė atsakomybė tinkamai rengiant bei pristatant savo, kaip vadovo ir įstaigos ataskaitas.

Sekančiu klausimu informantų teirautasi, kaip sekėsi pristatyti vadovo ataskaitą. Mokyklos tarybai bei su kokiais iššūkiais teko susidurti (žr.16 lentelę).

16 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos pristatymas Mokyklos tarybai: iššūkiai (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Iššūkiai pristatant metinę veiklos ataskaitą Mokyklos tarybai	Nekilo iššūkių	6	„<...>Mokyklos tarybai pristatyti vadovo veiklos ataskaitą nebuvo didelis iššūkis, kadangi visi darbai gerai matomi <...>“(V4); „<...>vadovo metinės veiklos ataskaitos pristatymas Mokyklos tarybai vyko sklandžiai, iššūkių tikrai nebuvo, veikla įvertinta puikiai <...>“(V7); „<...>Nėkyla jokių nepatogumų <...>“(V3).

16 lentelės tęsinys 65 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Iššūkių pristatant metinę veiklos ataskaitą Mokyklos tarybai	<i>Išankstinis Mokyklos tarybos susipažinimas su veiklos ataskaita</i>	4	„<...>vadovo veiklą persiunčiau tarybos nariams susipažinti<...>“(V3); „<...> Mokyklos tarybos nariai turėjo galimybę su Vadovo metinės veiklos ataskaita susipažinti iš anksto (buvo pateikta el. paštu) <...> “(V7); „<...> Mokyklos taryba turėjo galimybę prieš posėdį susipažinti su ataskaita<...>“(V9).
	<i>Atskirų bendruomenės narių priešiškas nusistatymas</i>	1	„<...>proga įstaigos bendruomenei „suvesti“ sąskaitas su vadovu, jį vertinant patenkinamai, nepatenkinamai ir pan.<...>“(V2).

Tiriamųjų pateikti atsakymai apie švietimo įstaigų vadovų iššūkius pristatant metinę veiklos ataskaitą Mokyklos tarybai leido išskirti šias subkategorijas: nekilo iššūkių (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>Mokyklos tarybai pristatyti vadovo veiklos ataskaitą nebuvo didelis iššūkis, kadangi visi darbai gerai matomi <...>“(V4); „<...>vadovo metinės veiklos ataskaitos pristatymas Mokyklos tarybai vyko sklandžiai, iššūkių tikrai nebuvo, veikla įvertinta puikiai <...>“(V7); „<...>Nekyla jokių nepatogumų <...>“(V3), išankstinis Mokyklos tarybos susipažinimas su veiklos ataskaita (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>vadovo veiklą persiunčiau tarybos nariams susipažinti<...>“(V3); „<...> Mokyklos tarybos nariai turėjo galimybę su Vadovo metinės veiklos ataskaita susipažinti iš anksto (buvo pateikta el. paštu) <...>“(V7); „<...> Mokyklos taryba turėjo galimybę prieš posėdį susipažinti su ataskaita<...>“(V9), atskirų bendruomenės narių priešiškas nusistatymas (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...>proga įstaigos bendruomenei „suvesti“ sąskaitas su vadovu, jį vertinant patenkinamai, nepatenkinamai ir pan.<...>“(V2). Apibendrinat informantų pateiktas nuomones, galime daryti išvadą, jog pristatant metinę veiklos ataskaitą vadovui gali būti dvejopos situacijos: nekyla iššūkių arba susiduriama su bendruomenės narių nusistatymu. Labai gaila, kai organizacijos bendruomenė nepalaiko savo vadovo. Tikriausiai ši

situacija susidarė, kai ankstesnis įstaigos vadovas nepalaikė vieno ar kito darbuotojo idėjų, noro tobulėti, todėl dabar yra užimama kritiko pozicija bei neigiamas nusistatymas. Dar vienas svarbus aspektas, pristatant švietimo įstaigų vadovų veiklos metines ataskaitas – išankstinis Mokyklos tarybos narių susipažinimas su parengta veiklos ataskaita, tokiu būdu Mokyklos taryba turi laiko įsigilinti į parengtos ataskaitos turinį bei pasirengti diskusijai su ataskaitos autoriumi, šiuo atveju, įstaigos vadovu.

Tiriamųjų teirautasi, kaip sekėsi įgyvendinti pirmąjį veiklos ataskaitos kriterijų – strateginio ir metinio veiklos plano įgyvendinimą (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. **Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo veiksniai (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo veiksniai	<i>Nuoseklus planavimas</i>	5	„<...>planuojant ir prisilaikant strateginio veiklos plano kryptių galima pasiekti kokybišką rezultatą <...>“ (V1); „<...> tik planuojant<...>“ (V4); (V8); (V10); (V11).
	<i>Komandinis darbas</i>	4	„<...>be bendruomenės darnaus darbo to nepavyktų<...>“ (V2); „<...>aktyviai įtraukti ir mokytojų komandą, kartu tariamės, planavome, kėlėme idėjas, padėjome įgyvendinti<...>“ (V7); „<...> visi kartu dirbdami pasiekiamo bendrus ir asmeninius siekius <....>“ (V6).
	<i>Duomenų analizė</i>	2	„<...>nuolat remiuosi duomenimis iš kelių šaltinių, kai rengiu planus, tad planuojamas rezultatas būna pasiektas <...>“ (V3); <...> lyginu su ankstesniais pasiekimais<...>“ (V9).

Apklaustųjų rezultatai parodė, kad strateginio ir metinio veiklos plano įgyvendinimo veiksnius galime suskirstyti į 3 subkategorijas: nuoseklus planavimas (5 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>planuojant ir prisilaikant strateginio veiklos plano kryptių galima pasiekti kokybišką

rezultatą <...>“ (V1); „<...> tik planuojant<...>“ (V4); (V8); (V10);(V11), komandinis darbas (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>be bendruomenės darnaus darbo to nepavyktų <...>“ (V2); „<...>aktyviai įtraukti ir mokytojų komandą, kartu tariamės, planavome, kėlėme idėjas, padėjome įgyvendinti<...>“ (V7); „<...> visi kartu dirbdami pasiekiame bendrus ir asmeninius siekius <...>“ (V6), duomenų analizė (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>nuolat remiuosi duomenimis iš kelių šaltinių, kai rengiu planus, tad planuojamas rezultatas būna pasiektas <...>“ (V3); <...> lyginu su ankstesniais pasiekimais<...>“ (V9). Iš informantų pateiktų atsakymų, galime teigti, kad įgyvendinat strateginį ir metinį veiklos planą reikalingas nuoseklus planavimas, komandinis darbas bei duomenų analizė. Tik nuosekliai planuojant ir laikantis strateginio plano veiklos plano kryptį galima pasiekti kokybišką rezultatą. Būtina numatyti tarpinių veiksmų turinį, priemones bei programas, kurios tinkamai atlieptų organizacijos poreikius ir lūkesčius. Norint pasiekti visų anksčiau išvardytų tikslų – reikalinga komanda.

Tiriamųjų teirautasi, kiek metinių veiklos užduočių skirta švietimo įstaigos vadovui (žr. 18 lentelę), taip pat prašoma įvardyti metinių fiksuotų užduočių skaičių (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. **Metinių fiksuotų užduočių skaičius (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Metinės fiksuotos veiklos užduočių skaičius	3 užduotys	4	„<...>trys metinės veiklos užduotys šioms metams<...>“ (V2); „<...>šioms m.m. 3 užduotys <...> (V9)“.
	4 užduotys	7	„<...>turėjau 4 užduotis ir visas jas sėkmingai įgyvendinau<...>“ (V5); „<...>numačiau keturias užduotis, kurias įgyvendinau kartu su kolektyvu<...>“ (V7);

Informantų pateikti atsakymai apie metinių fiksuotų užduočių skaičių, leido išskirti 2 subkategorijas: 3 užduotys (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>trys metinės veiklos užduotys šioms metams<...>“ (V2); „<...>šioms m.m. 3 užduotys <...> (V9)“, 4 užduotys (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>turėjau 4 užduotis ir visas jas sėkmingai įgyvendinau <...>“ (V5); „<...>numačiau keturias užduotis, kurias įgyvendinau kartu su kolektyvu<...>“ (V7). Pagal tvarką savivaldybė prašo vadovų išsikelti keturis uždavinius, kad juose atsiskleistų strateginės veiklos prioritetai, ugdymo

įstaigos veiklos ypatumai (kryptys), miesto švietimo prioritetai. Apibendrinant gautus rezultatus, galime teigti, kad šiuo atveju, metinių fiksuotų užduočių skaičius švietimo įstaigų vadovams svyruoja tarp 3 ir 4 užduočių vieneriems mokslo metams. Tačiau metinių užduočių skaičius gali būti didesnis (3-6 fiksuotos veiklos užduotys).

Tiriamųjų įvardytų metinių fiksuotų užduočių kryptys/sritys leido išskirti šias subkategorijas (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų metinių fiksuotų užduočių kryptys/sritys (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Metinių fiksuotų užduočių kryptys/sritys	<i>Pedagogo kvalifikacijos tobulinimas</i>	7	„<...>tobulinti pedagogų kvalifikaciją<...>“(V1); „<...>kvalifikacijos kėlimas <...>“(V3); (V5); (V8).
	<i>Finansai</i>	2	„<...>finansinių resursų paskirstymas<...>“(V2); „<...>finansai <...>“(V6).
	<i>Lauko aplinkų/erdvių kūrimas</i>	3	„<...>tvarkyti viešųjų (lauko) erdvių infrastruktūrą darželyje<...>“(V1); „<...>plėtojamos edukacinės lauko erdvės <...>“(V8); „<...>lauko erdvių plėtra ir pritaikymas ugdymo procesui<...>“(V2).
	<i>Mokymosi aplinkų gerinimas</i>	5	„<...>pirkti planšetiniai kompiuteriai, interaktyvios lentos ir t.t.<...>“(V9); „<...>atnaujintos 4 kompiuterių klasės“<...>(V11).
	<i>Kompetencijų tobulinimas</i>	6	„<...>tobulinama vadybinė kompetencija<...>“(V8); „<...>plėtoti bendrąsias ir dalykines kompetencijas<...>“(V1).
	<i>Ugdymas</i>	2	„<...>ugdymas<...>“(V2); (V5).

19 lentelės tęsinys 69 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Metinių fiksuotų užduočių kryptys/sritis	Projektinė veikla	6	„<...>vykdomi bendri projektai<...>“(V8); „<...>įgyvendinti ES projektą „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo kokybės vertinimo ir stebėsenos modelio sukūrimas ir diegimas“<...>(V1).
	Administraciniai procesai	1	„<...>dokumentacija, elektroniniai ištekliai (dokumentacija perkeliama į elektroninę erdvę) <...>“(V9).

Dominavo nemažai informantų atsakymų apie metinių fiksuotų užduočių kryptis/sritis, kurias suskirstėme į kelias subkategorijas: pedagogo kvalifikacijos tobulinimas (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>tobulinti pedagogų kvalifikaciją <...>“(V1); „<...> kvalifikacijos kėlimas <...>“(V3); (V5); (V8), finansai (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>finansinių resursų paskirstymas<...>“(V2); „<...> finansai <...>“(V6), lauko aplinkų/erdvių kūrimas (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>tvarkyti viešųjų (lauko) erdvių infrastruktūrą darželyje<...>“(V1); „<...>plėtojamos edukacinės lauko erdvės <...>“(V8); „<...>lauko erdvių plėtra ir pritaikymas ugdymo procesui<...>“(V2), mokymosi aplinkų gerinimas (5 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>pirkti planšetiniai kompiuteriai, interaktyvios lentos ir t.t.)<...>“(V9); „<...>atnaujintos 4 kompiuterių klasės“<...>(V11), kompetencijų tobulinimas (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> tobulinama vadybinė kompetencija<...>“(V8); „<...>plėtoti bendrąsias ir dalykines kompetencijas<...>“(V1), ugdymas (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>ugdymas<...>“(V2); (V5), projektinė veikla (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>vykdomi bendri projektai<...>“(V8); „<...>įgyvendinti ES projektą „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo kokybės vertinimo ir stebėsenos modelio sukūrimas ir diegimas“<...>(V1), administraciniai procesai (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...>dokumentacija, elektroniniai ištekliai (dokumentacija perkeliama į elektroninę erdvę) <...>“(V9). Tiriamųjų atsakymai, leidžia daryti prielaidą, kad pedagogo kvalifikacijos tobulinimas, kompetencijų tobulinimas, mokymosi aplinkų gerinimas bei projektinė veikla yra prioritetinės sritys

formuluojant metines fiksuotas veiklos užduotis. Džiugu, kad, kai kurie tiriamieji pasidalino projektais, kuriuose dalyvauja, o kiti tiesiog nurodė, kad dalyvauja bendrai vykdomuose projektuose.

Informantų taip pat teirautasi, kokių iššūkių patyrė švietimo įstaigos vadovas ir bendruomenė įgyvendinat metines veiklos užduotis (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Švietimo įstaigos vadovo ir bendruomenės naudojamos priemonės įgyvendinant metines veiklos užduotis (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Priemonės reikalingos švietimo organizacijos veiklos užduočių įgyvendinimui	<i>Refleksija</i>	3	<p>„<...>tarpiniai pasiekimai viešai reflektuojami ir vertinami.<...>“ (V1);</p> <p>„<...>aptariame pasiekimus, vertiname, lyginame su ankstesniais rezultatais <...>“ (V3); (V8).</p>
	<i>Komunikacija</i>	10	<p>„<...> abipusiu sutarimu numatome rezultatus<...>“ (V8);</p> <p>„<...>komunikuojame tarpusavyje<...>“ (V11);</p> <p>„<...>daug bendraujame tarpusavyje <...>“ (V4); (V6); (V7); (V9).</p>

20 lentelės tęsinys 71 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Priemonės reikalingos švietimo organizacijos veiklos užduočių įgyvendinimui	<i>Veiklų įvairovė</i>	7	<i>„<...>vyksta per ugdymosi veiklas, renginius, konferencijas, seminarus, kūrybines dirbtuves, tėvų forumus<...>“ (V1); <...> seminarai, mokymai ir kt. veikla<...>“ (V9); „<...> įvairios kryptingos veiklos <...>“ (V11).</i>
	<i>Komandinis darbas</i>	11	<i>„<...>buvome vieninga vadovų komanda, dalinomės užduotimis, patyrėme tuos pačius iššūkius<...>“ (V7); „<...>užduotis aptariame drauge, suplanuojame, kas tais metais svarbiau, ką matau aš, ką mato darbuotojas<...>“ (V10).</i>

Kokybinė turinio duomenų analizė atskleidė, kad reikalingos priemonės švietimo organizacijos veiklos užduočių įgyvendinimui. Tai leido išskirti 4 subkategorijas: refleksija (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>tarpiniai pasiekimai viešai reflektuojami ir vertinami.<...>“ (V1); „<...>aptariame pasiekimus, vertiname, lyginame su ankstesniais rezultatais <...>“ (V3); (V8), komunikacija (10 teiginių), pavyzdžiui, „<...> abipusiu sutarimu numatome rezultatus<...>“ (V8); „<...>komunikuojame tarpusavyje<...>“ (V11); „<...>daug bendraujame tarpusavyje <...>“ (V4), (V6); (V7); (V9), veiklų įvairovė (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>vyksta per ugdymosi veiklas, renginius, konferencijas, seminarus, kūrybines dirbtuves, tėvų forumus<...>“ (V1); <...> seminarai, mokymai ir kt. veikla<...>“ (V9); „<...> įvairios kryptingos veiklos <...>“ (V11), komandinis darbas (11 teiginių), pavyzdžiui, „<...>buvome vieninga vadovų komanda, dalinomės užduotimis, patyrėme tuos pačius iššūkius<...>“ (V7); „<...>užduotis aptariame drauge,

suplanuojame, kas tais metais svarbiau, ką matau aš, ką mato darbuotojas<...>“(V10). Tiriamųjų pateikti atsakymai leidžia teigti, komandinis darbas ir komunikacija – tai sąlygos, kurios užtikrina efektyvų švietimo organizacijos užduočių įgyvendinimą. Džiugu, kad švietimo įstaigų vadovai aktyviai taiko komandinį darbą, nes švietimo organizacijose itin svarbu išgirti kiekvieną bendruomenės narį, jo nuomonę, nes tik tokiu būdu kuriame ir įgyvendiname vizijas ir bendrus siekius.

Paskutiniu metu klausimu tiriamųjų teirautasi, kokiais kriterijais remiantis formuluojate planuojamas veiklos užduotis kitiems metams (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. **Kriterijai, kitų metų veiklos užduotims planuoti (N=11)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Kriterijai, kitų metų veiklos užduotims planuoti	<i>Veiklos planai</i>	6	„<...>mokytojų veiklos planais<...>“(V10); (V4); (V6); „<...>atsižvelgiant į metinį veiklos planą<...>“(V8).
	<i>Strateginis planas</i>	8	„<...>įstaigos strateginiu planu<...>“(V9); (V4); (V7); (V9); „<...>mūsų įstaigos strateginiu planu<...>“(V11).
	<i>Tarpiniai pasiekimai</i>	4	„<...>gyvendinti tikslai, pasiekti rezultatai, leidžia kelti strateginiuose dokumentuose numatytus uždavinius<...>“(V1); „<...> turimais rezultatais, kuriuos visada galima tobulinti <...>“(V7).
	<i>Refleksija</i>	2	„<...> savianalizė padeda išvystyti tobulintinas sritis<...>“(V1); „<...> refleksijos komandoje <...>“(V6).

21 lentelės tęsinys 73 puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Kriterijai, kitų metų veiklos užduotims planuoti	<i>Kitų švietimo srities specialistų rekomendacijos</i>	2	„<...>švietimo skyriaus vedėjo, kuruojančios specialistės pagalba, rekomendacijos<...>“ (V8).
	<i>Įvairūs atlikti tyrimai ir mokslininkų nuomonė</i>	2	„<...> nacionaliniais ir europiniais švietimo tyrimais<...>“ (V1); „<...>“mokslininkų nuomone, rekomendacijomis<...>“ (V9).

Dominavo kelios subkategorijos, kuriuos apibrėžė kriterijus, kitų metų veiklos užduotims: veiklos planai (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>mokytojų veiklos planais<...>“ (V10); (V4); (V6); „<...>atsižvelgiant į metinį veiklos planą<...>“ (V8), strateginis planas (8 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>įstaigos strateginiu planu<...>“ (V9); (V4); (V7); (V9); „<...>mūsų įstaigos strateginiu planu<...>“ (V11), tarpiniai pasiekimai (4 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>gyvendinti tikslai, pasiekti rezultatai, leidžia kelti strateginiuose dokumentuose numatytus uždavinius<...>“ (V1); „<...> turimais rezultatais, kuriuos visada galima tobulinti <...>“ (V7), refleksija (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> savianalizė padeda išvelgti tobulintinas sritis<...>“ (V1); „<...> refleksijos komandoje <...>“ (V6), kitų švietimo srities specialistų rekomendacijos (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...>švietimo skyriaus vedėjo, kuruojančios specialistės pagalba, rekomendacijos<...>“ (V8), įvairūs atlikti tyrimai ir mokslininkų nuomonė (2 teiginys), pavyzdžiui, „<...>nacionaliniais ir europiniais švietimo tyrimais<...>“ (V1);<...>“mokslininkų nuomone, rekomendacijomis<...>“ (V9). Labiausiai dominuojančios subkategorijos – strateginis planas ir veiklos planai. Galime teigti, kad pačios švietimo organizacijos parašyti ir patvirtinti dokumentai yra svarbiausi kriterijai, kurių pagalba formuluojamos planuojamos užduotys kitiems metams. Galime pasidžiaugti, kad švietimo įstaigų vadovai formuluodami kitų metų veiklos užduotis vadovaujasi ir mokslininkų atliktais tyrimais bei jų nuomone. Vadinasi akademinės aplinkos poveikis yra taip pat vienas iš svarbių kriterijų, kuriais remiasi vadovai.

DISKUSIJA

Magistro baigiamojo darbo tema – *švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas: situacija, problemos, perspektyvos*. Siekiant išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų esamą veiklos vertinimo situaciją, egzistuojančias problemas ir numatyti galimas raidos perspektyvas, buvo atlikta teorinė problemos analizė ir kokybinis tyrimas. Analizė atskleidė, kad nepaisant mokslininkų ir tyrėjų susidomėjimo minėta problematika, švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo problema išlieka kaip opus ir diskusijas žadinantis klausimas švietimo bendruomenėje. Atliktas kokybinis tyrimas leido susipažinti su vadovų nuomonėmis ir patirtimis vadovavimo mokyklai ir veiklos vertinimo aspektais. Norisi pabrėžti, kad pirminė magistro baigiamojo darbo strategija buvo atlikti lyginamąją analizę, kuri grindžiama Lietuvos ir Italijos švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos vertinimo ypatumais, panašumais bei skirtumais. Tačiau susiklosčius netikėtai situacijai – pasaulinei virusinei epidemijai (COVID-19), teko atsisakyti idėjos išplėsti tyrimų lauką ir atlikti tarptautinį tyrimą. Visgi idėja - tarptautinis tyrimas, apklausiant Italijos ir Lietuvos švietimo įstaigų vadovus paliekame ateičiai, tolimesnei tyrėjos mokslinei veiklai. Tačiau šiame etape mes neatsisakėme pagrindinio tikslo – švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo, kuris mums kaip tyrėjams pasirodė gana aktuali tema. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos inicijuoti 2018 metų pakeitimai lėmė ne tik naujoves švietimo segmente, bet buvo konkrečiai susitelkta į pokyčius, kurie yra svarbūs švietimo įstaigų vadovų atrankos, rengimo, skyrimo ir jų veiklos vertinimo procesuose. Taip pat pokyčiai palietė ir kitus svarbius vadovų veiklos aspektus: švietimo įstaigų vadovų kadencijos, metinių vadovų veiklos ataskaitų rengimas, pristatymas Mokyklos tarybai, Steigėjui bei viešas pateikimas visuomenei. Tai nauja realybė, su kuria susidūrė švietimo įstaigų vadovai nuo 2018 metų inicijuotų ministerijos sprendimų. Inovatyvūs sprendimai švietimo sistemoje atskleidė gana didelę problemą – švietimo įstaigų vadovų trūkumą, kurį sukėlė įvestos kadencijos. Problemai spręsti įsteigtas Vadovų rezervas, kuris turėjo iš dalies pagerinti susiklosčiusią situaciją, tačiau konkreti rezervo paskirtis lieka neaiški: „rezervas yra, o vadovų trūksta“. Todėl, mūsų nuomone, reikėtų labiau išgryninti Vadovų rezervo paskirtį, nes panaši praktika sėkmingai taikoma viešajame verslo sektoriuje.

Atliktas tyrimas, atskleidė, kad švietimo įstaigų vadovai gana palankiai atsiliepia apie veiklos vertinimo naujoves bei kilusius iššūkius, kurie įneša tam tikras korekcijas jų kasdieninėje veikloje. Kalbėdami apie švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimą, kyla klausimas, kokią iš to naudą gauna savivaldybė? Reikėtų apsvarstyti klausimą ar savivaldybė turi pakankamai kompetencijų, kad galėtų tinkamai (į)vertinti metinę vadovo veiklą?

Tyrimas atskleidė ir panašių tyrimų spragą mokslinė prasme. Atlikta Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinės veiklos ataskaitų“ analizės (2020) antrinė

duomenų turinio (content) analizė atskleidė ir kai kurias papildomas tyrėjos išvalgas apie vadovų veiklos vertinimą ir pateikė dar vieną galimybę tyrėjams, pasinaudoti moderniu, tačiau nepakankamai plačiai taikomu tyrimo metodu.

Geros mokyklos koncepcijoje (2015) yra pateikiamas toks geros mokyklos apibrėžimas: tai prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės siekianti mokykla, grindžianti savo veiklą bendruomenės susitarimais ir mokymusi. Tačiau mokyklos kaitos procesas yra labai sudėtinga ir daugiaspektė veikla. Jei pati ugdymo institucija nėra subrendusi kaitai, vargu ar pasiseks pasiekti teigiamus poslinkius. Naujos idėjos turėtų kilti mokyklos viduje, tapti jos savastimi. Priešingu atveju kaita bus tik formali. Geros mokyklos kaitos samprata apėpia mokyklos politikos pokyčius, mokymo proceso kaitą, vadybos pokyčius, ryšių su aplinka kaitą, pedagogų, mokinių ir tėvų atliekamų vaidmenų kaitą. Pasirengimas kaitai ir gebėjimas imtis atsakomybės yra gyvybiškai svarbūs mokyklos tobulinimo veiksniai, stiprinami mokykloje dirbančių lyderių. Todėl ateityje reikėtų daugiau mokslinių tyrimų, kurie tyrinėtų įvairius mokyklos kaitą sąlygojančius procesus. Tai neišvengiamai prisidėtų ir prie mokyklos vadovų efektyvesnės veiklos ir jos vertinimo procesų.

IŠVADOS

1. Švietimo įstaigų vadovų veiklą reglamentuojančių švietimo dokumentų, mokslinės literatūros bei informacinių šaltinių analizė leido aiškiai suvokti šiandieninių įstaigų vadovų pozicijas, jo funkcijas, kompetencijų svarbą bei veiklos sritis, kurios yra svarbios mokyklų kaitos ir tobulėjimo procesuose. Mokyklos bendruomenės nori matyti švietimo įstaigų vadovus kaip lyderius, kurie imtųsi iniciatyvų vykdant kasdienes veiklas ir atkakliai priimtų globalios visuomenės iššūkius.
2. Švietimo įstatymų leidėjai inicijuodami pakeitimus sukėlė nemažai sumaišties švietimo įstaigų vadovų segmente. Įvestos vadovų kadencijos atvėrė opią problemą švietimo sektoriuje – nėra naujų kandidatų, kurie gali pakeisti ilgamečius švietimo įstaigų vadovus. Skelbiami konkursai, kurie nesurenka pakankamai norinčių ir galinčių juose dalyvauti. Įsteigtas Vadovų rezervas, kuris turėjo išspręsti švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemą, tačiau situacija nepakito. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas, kurį įveikia tik trečdalis kandidatų yra dar viena švietimo vadovų atrankos sistemos spraga. Švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos ataskaitos rengimas, pristatymas ir viešinimas – tikriausiai yra viena iš ministerijos iniciatyvų, kuri sukėlė mažiausiai pasekmių švietimo sistemoje.
3. Atlikta Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinės veiklos ataskaitų“ analizės (2020) antrinė duomenų turinio analizė, atskleidė šiuos ataskaitų analizės aspektus. Pirmasis aspektas – pastebėjome, kad švietimo įstaigų vadovai pamiršta, jog užsibrėžtus veiklos tikslus reikės pagrįsti ne tik įvykdyta veikla, bet ir jos rezultatais, kuriuos reikės vienu ar kitu būdu pamatuoti bei pateikti išsamią jų analizę. Antrasis aspektas – švietimo įstaigų vadovai nepaiso nurodymų, jog atliekamos veiklos turi būti siejamos su kuriamą institucijos strategija. Ši grubi klaida, leidžia suabejoti vadovo kompetencijomis bei veiklos skaidrumu. Trečiasis aspektas – švietimo įstaigų vadovai atlieka vis daugiau neplanuotų veiklų, nei tų, kurios buvo suplanuotos kadencijos pradžioje. Vadinasi, švietimo įstaigų vadovų veiklos mastai smarkiai išsiplėčia ir kontroliuoti visas veiklos sritis yra gana sudėtingas procesas.
4. Atliktus švietimo įstaigų vadovų nuomonių ir patirčių vertinimą, galime teigti, kad mūsų tyrimo ribose (ne)sėkmingos vadybinės veiklos nebuvo fiksuota. Kiekvieno vadovo patirties vertę kuria vadybinė veikla: planavimas, administravimas, organizavimas, problemų sprendimas, komunikacija, kaitos analizė. Kuriamą organizacijos vizija ir strategija yra visos švietimo bendruomenės įdirbio rezultatas, geri planavimo įgūdžiai švietimo įstaigų vadovams leidžia neatitrūkti nuo kuriamos strategijos. Tyrimas taip pat leidžia teigti, kad išskirtos subkategorijos: administravimas – biurokratija, kurioje nepakanka vietos lyderystei ir kūrybiškumui bei organizavimas yra kasdieniai švietimo įstaigų vadovų veiklos palydovai.

5. Švietimo įstaigų vadovų kasmetinės veiklos vertinimo ataskaitų pirminę ir antrinę analizę galime laikyti gairėmis, kaip atsižvelgiant į švietimo ekspertų pateiktas rekomendacijas ir pradedančiųjų švietimo vadybos specialistų išvalgas, galima profesionaliai parengti kasmetinę švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo ataskaitą.

REKOMENDACIJOS

1. Tyrimas parodė, kad pravartu dalintis sėkminga mokyklos vadybos patirtimi. Nedidelę vadybinę patirtį turintiems vadovams rekomenduotina burtis į vadovų veiklos grupes, organizuoti forumus socialiniuose tinkluose ir kt. Taip pat domėtis vadovų, turinčių didelę patirtį veiklos sklaida. Geriausias užsienio šalių praktikas, įskaitant ir vadybines, adaptuoti atsižvelgiant į šalies švietimo sistemos reikalavimus.
2. Nenuvertinti mentoriaus svarbos. Nedidelę vadybinę patirtį turintiems vadovams pasinaudoti mentoriaus pagalba. Turintiems pakankamai kompetencijų ir patirties - dalyvauti mentorių konkursuose. Tarpant mentoriumi bus galima dalintis žiniomis ir skleisti savo patirtį jauniems švietimo įstaigų vadovams, kuriems trūksta praktinių žinių, pagalbos.
3. Švietimo politikos formuotojams būtina pasitelkti mokslininkus, tyrėjus, švietimo ekspertus, vadovus bendrai įvairiais pjūviais atlikti tyrimus, kurie būtų konkrečiai orientuoti į švietimo įstaigų vadovų asmenybinius ir veiklos procesus. Taip labiau išsigrynintų vadovų pasirengimo, atrankos ir vertinimo procesai, kurie padėtų stabdyti vadovų trūkumo problemą bei rasti tinkamus sprendimus praktikoje, o ne biurokratiniame lygmenyje.
4. Tyrimas atskleidė ir panašių mokslinių darbų spragą, kuriais galėtų remtis jauni vadovai arba tie asmenys, kurie ketina tapti vadovais. Atlikta Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigų vadovų kasmetinės veiklos ataskaitų“ analizės (2020) antrinė duomenų turinio (content) analizė atskleidė ir kai kurias papildomas tyrėjos įžvalgas apie vadovų veiklos vertinimą ir pateikė dar vieną galimybę tyrėjams, pasinaudoti moderniu, tačiau nepakankamai plačiai taikomu tyrimo metodu - antrine duomenų analize. Taip galima išspręsti iškilusias problemas tyrimui atlikti (kaip atsitiko tyrėjos atveju) bei sutrumpinti atskiriems tyrimo etapams numatytas laiko sąnaudas.

LITERATŪRA

1. Andrukaitytė, M. (2019). *Gerai įvertinti mokyklų vadovai galės be konkurso eiti pareigas antrą kadenciją*. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1127514/gerai-ivertinti-mokyklu-vadovai-gales-be%20konkurso-eiti-pareigas-antra-kadencija> [žiūrėta 2019-12-22].
2. *Atrenkant mokyklų vadovus – naujas Švietimo ministerijos siūlymas*. (2020). Prieiga per internetą: <https://kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/atrenkant-mokyklu-vadovus-naujas-svietimo-ministerijos-siulymas-955984> [žiūrėta 2020-03-08].
3. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
4. Bruzgelevičienė, R. (2014). *Ugdymo paradigma – didaktikos idėjų pamatas*. Kolektyvinė monografija. Prieiga per internetą: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:11726596/datastreams/MAIN/content> [žiūrėta 2020-03-04].
5. DuFour, R., Mattos, M. (2013). How Do Principals Really Improve Schools? *Educational Leadership*, 70(7), 34–40. Prieiga per internetą: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/apr13/vol70/num07/How-Do-Principals-Really-Improve-Schools%C2%A2.aspx> [žiūrėta 2019-11-09].
6. Duoblienė, L. (2011) *Ideologizuotos švietimo kaitos teritorijos*. Vilnius: VU leidykla. p.224-261.
7. Duoblienė, L. (2012). *Mokyklos kultūra kaip ugdomasis kontekstas ir kaip prievarta*. Vilnius: VU leidykla.
8. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Rgrupė.
9. Gaižauskienė I., Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu*. Vilnius.
10. *Geros mokyklos koncepcija*. (2015). Vilnius. Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/01/GM_koncepcija_11-121.pdf. [žiūrėta 2019-11-30].
11. *Geros mokyklos link*. (2015). Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015_Geros_mokyklos_link.pdf/c7f9894a-10fc-44cf-86ab-d0f144266a0b [žiūrėta 2019-12-02].
12. Gumuliauskienė A., Vaičiūnienė A. (2018). *Tendencies of The Development of General Education School Heads' and Teachers' Leadership*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/337837107_TENDENCIES_OF_THE_DEVELOPMENT_OF_GENERAL_EDUCATION_SCHOOL_HEADS'_AND_TEACHERS'_LEADERSHIP [žiūrėta 2020-01-08].
13. Gumuliauskienė, A., Vaičiūnienė, A. (2018). *Mokytojų lyderystės raiškos ir jos skatinimo ypatumai bendrojo ugdymo mokykloje*. Mokytojų ugdymas=Teacher Education: mokslo darbai. ISSN 1822- 119X. 2015, nr. 24 (1), p. 25-47.

14. Gumuliauskienė, A., Vaičiūnienė, A. (2019). Teacher' and school heads' position about the changes and prospects of the development of leadership in general education school.// *Society. Integration. Education. Proceedings of the international scientific conference*. Volume II, May 24th -25th, 117-131.
15. *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. (2015). Švietimo problemos analizė. Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_SPA-2015-sausis-Nr2-126.pdf [žiūrėta 2019-12-04].
16. Heaton, J. (2008). *Secondary Analysis of Qualitative Data: An Overview*. London: Sage.
17. Jucevičienė, P. (2010). *Universiteto edukacinė galia: atsakas į XXI amžiaus iššūkius*. Kaunas: Technologija.
18. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
19. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2007). *Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos nuolatinės švietimo kaitos kontekste*. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367161163954/J.04~2007~1367161163954.pdf>. [žiūrėta 2019-11-30].
20. Krisčiūnaitė, A. (2018). *Formalusis mokinių vertinimas neformaliajame muzikiniame vaikų švietime: mokinių, mokytojų ir tėvų patirtys*. Mokslo daktaro disertacija. Šiauliai. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/asus/Downloads/31182059%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/asus/Downloads/31182059%20(2).pdf) [žiūrėta 2020-03-01].
21. *Lietuva. Švietimo būklės apžvalga 2018*. (2018). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/SB_apzvalga_2018.pdf [žiūrėta 2019-12-01].
22. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro *Isakymas dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo Nr. V-986*. (2018). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e3bd56c2f99511e89b04a534c5aaf5ce?jfwid=-7x1bdy9nv> [2019-11-16].
23. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro *Isakymas dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo Nr. V-279*. (2018). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/facfb6c231f711e8a149e8cfbedd2503?positionInSearchResults=86&searchModelUUID=ef05a539-29b5-44e6-ad1c-bce8fa1dee80> [žiūrėta 2019-12-02].
24. *Lietuvos švietimo vadovų gidas*. (2019). Prieiga per internetą: <https://edukatoriai.lt/wp-content/uploads/2019/08/LSVG-2019.pdf> [žiūrėta 2019-11-16].
25. *LR Švietimo įstatymas*. (2018). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105/asr> [žiūrėta 2019-11-11].

26. LR Švietimo įstatymo Nr. I-1489 59 straipsnio pakeitimo įsakymas. (2019). Prieiga internetu: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/d8e0e4c01d8311eaadfcfdb735b57421?positionInSearchResults=1&searchModelUUID=a96cd9a79-3c43-4154-92e9-59907549f550> [žiūrėta 2019-12-15].
27. Malinauskienė, D., Augienė, D. (2010). *Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (pedagogų nuomonės tyrimas)*. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367177697727/J.04~2010~1367177697727.pdf>.
28. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus.
29. Melnikova, J. (2011). *Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas švietimo vadybos paradigmų virsmo kontekste. Daktaro disertacija*. Šiauliai. Prieiga per internetą: https://elaba.lvb.lt/primo-explore/fulldisplay?vid=ELABA&docid=ELABAETD1991692&context=L&lang=en_US [žiūrėta 2020-03-01].
30. Melnikova, J. (2015). *Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas(is) sisteminiu požiūriu: teoriniai principai ir empirinės išvalgos*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/276855131_Mokyklų_vadovų_kompetencijų_ugdymasis_sisteminiu_požiūriu [žiūrėta 2020-01-06].
31. *Mokyklų vadovų mentorystės veiklos aprašas*. (2018). Prieiga per internetą: https://www.upc.smm.lt/tobulinimas/vadovai/dokumentai/Mentorystes_aprasas.pdf [žiūrėta 2019-11-24].
32. Murauskienė, A. (2020). *Stresas, nekompetencija ar ydingas patikrinimas: mokyklų ir darželių vadovų neranda metų metus*. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1146639/stresas-nekompetencija-ar-ydingas-patikrinimas-mokyklų-ir-darželių-vadovų-neranda-metu-metus> [žiūrėta 2020-03-03].
33. Navickaitė, J. (2012). *Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste*. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.zumalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/1175/628>.
34. Pečiulienė Z. (2013). *Lyderystė kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida*. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1803230/datastreams/MAIN/content> [žiūrėta 2019-11-08].
35. *Rengiami pokyčiai mokyklų vadovams: greitesnė atranka, mažesnė administracinė našta, daugiau pagalbos*. Pranešimas spaudai (2020). Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos/1/rengiami-pokyciai-mokyklų-vadovams-greitesne-atranka-mazesne-administracine-nasta-daugiau-pagalbost [žiūrėta 2020-02-13].
36. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda.
37. Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
38. Stankevičius, A. (2020). *Siūlo leisti vadovauti mokykloms ir neturintiems pedagoginio išsilavinimo*. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/education/siulo-leisti-vadovauti-mokykloms-ir-neturintiems-pedagogo-issilavinimo.d?id=83722525> [žiūrėta 2020-03-08].

39. Stoll, L. (2011). *Lyderystė vardan mokymosi: pasaulinis kontekstas*. „Lyderių laiko“ konferencijos pranešimas. Vilnius.
40. *Švietimo administravimas ir valdymas vietos ir švietimo įstaigos (mokyklos) lygmeniu*. (2019). Prieiga per internetą: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level-44_lt [žiūrėta 2019-12-02].
41. *Švietimo būklės apžvalga*. (2018). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/Kalbosprenesimai/Ministr%C4%97s%20prane%C5%A1imas%20%C5%A0vietimo_b%C5%ABkl%C4%97s_ap%C5%BEvalga_2018-08-28-1.pdf. [žiūrėta 2019-11-27].
42. *Švietimo būklės apžvalga*. (2019). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2019/10/Svietimo-bukles-apzvalga-2019-web.pdf> [žiūrėta 2019-12-01].
43. *Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. Analizės ataskaita*. (2020). Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize.pdf [žiūrėta 2020-02-26].
44. *Švietimo įstaigų vadovai nuo šiol skiriami penkerių metų kadencijai*. Pranešimas spaudai. (2018). Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos_1/svietimo-istaigu-vadovai-nuo-siol-skiriami-penkeriu-metu-kadencijai [žiūrėta 2019-11-26].
45. *Švietimo, mokslo ir sporto ministerija siūlo pokyčius skiriant mokyklų vadovus*. (2019). Prieiga per internetą: <http://alkas.lt/2019/10/18/svietimo-mokslo-ir-sporto-ministerija-siulo-pokycius-skiriant-mokyklu-vadovus/>. [žiūrėta 2019-11-29].
46. *Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi*. (2019). Prieiga internetu: <http://www.kultura.lt/events/view/6157/0/2019-10> [žiūrėta 2019-12-09].
47. Vaicekauskaitė, A., Butkevičienė, E. (2010). *Antrinė kiekybinių duomenų analizė*. Seminaro medžiaga. Kaunas. Prieiga per internetą: https://www.lidata.eu/files/mokymai/kek2/Antrine_kiekybiniu_duomenu_analize_20111111.pdf [žiūrėta 2020-02-01].
48. *Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija*. (2014). Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf [žiūrėta 2019-11-25].
49. *Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos įgyvendinimo pusiaukelė. Medžiaga diskusijoms*. (2019). Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/687_2c5cc7a916ea17901273f8984a9ce793.pdf [žiūrėta 2019-12-05].
50. *Valstybinio audito ataskaita. Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*. (2017). Prieiga per internetą: file:///C:/Users/asus/Downloads/Ar_gali_gereti_Lietuvos_mokiniu_pasiekimai.pdf [žiūrėta 2019-12-07].

51. Targamadžė, V., Žibėnienė, G., Česnavičienė, J. (2018). *Bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenės mokyklos pažangos samprata, orientuojantis į Geros mokyklos koncepciją*. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2018/09/Tyrimo-ataskaita-%E2%80%9EBendrojo-ugdymo-mokykl%C5%B3-bendruomen%C4%97s-mokyklos-pa%C5%BFangos-samprata-orientuojantis-%C4%AF-Geros-mokyklos-koncepcij%C4%85%E2%80%9C.pdf> [žiūrėta 2019-11-30].
52. Želvys, R. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Garnelis.
53. Želvys, R. (2015). *Švietimo vadyba: Nuo tradicinio administravimo link šiuolaikinės lyderystės. Geros mokyklos link*. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015_Geros_mokyklos_link.pdf/c7f9894a-10fc-44cf-86ab-d0f144266a0b [žiūrėta 2019-11-30].
54. Želvys, R., Mečkauskienė, R. (2012). *Mokyklų vadovo požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/291256821_Mokykl%C5%B7vadovu_po%C5%B7zi%C5%B7rio_%C4%B7%C5%B7svietimo_sisteminius_pokyci%C5%B7us_dinamika [žiūrėta 2019-12-01].
55. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
56. Kapur, R. (2019). *Leadership Role in Educational Institutions*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/336639860_Leadership_Role_in_Educational_Institutions [žiūrėta 2020-01-07].
57. Kashif, M.N., Ali, M. Q. (2019). *E-Leadership: Secondary School Heads and Contemporary Needs*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Ali57/publication/335749380_E-Leadership_Secondary_School_Heads_and_Contemporary_Needs/links/5d79007e299b1cb80990873/E-Leadership-Secondary-School-Heads-and-Contemporary-Needs.pdf [žiūrėta 2020-01-08].
58. Ali, G., S., S., Awan R. (2019). Secondary School Heads' and Teachers' Sensitivities about Performance Appraisal System. Prieiga per internetą: <https://search.proquest.com/openview/da23a8004af48ff5d7aae1ccf8c097ad/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1616349> [žiūrėta 2020-01-13].
59. Oqvis, A., Cervantes, S. (2017). *Teaching in preschool: heads of preschools governance throughout the systematic quality work*. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20020317.2017.1419040> [2020-01-12].
60. Congcong, G. J. D., Caingcoy, M. E. (2020). *Feedback mechanisms of school heads on teacher performance*. Prieiga per internetą: <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/3020> [žiūrėta 2020-01-13].

PRIEDAI

Gerbiami Mokyklų Vadovai,

Esu Šiaulių universiteto, Edukologijos instituto magistrantė Vaida Padgurskytė. Rašau baigiamąjį darbą tema „Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas: situacija, problemos, perspektyvos“ ir atlieku tyrimą, kurio metu siekiu išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo aspektus. Pasidalinkite savo praktine patirtimi ir žiniomis. Vykdoma apklausa yra anoniminė, todėl žymėti vardo ir pavardės nereikia.

Apklausaos metu gauti duomenys bus panaudoti baigiamojo darbo tiriamosios dalies analizei ir pagilins mano, kaip švietimo vadybos magistrės, mokslines, tiriamąsias bei profesines kompetencijas.

Dėkoju už Jūsų pagalbą ir bendradarbiavimą.

Informacija apie Jus

Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

Jūsų amžius: 

Jūs dirbate:

Mieste

Miestelyje

Kaime

Jūsų vadybinio darbo stažas: 

Mokyklos, kuriai vadovaujate tipas: 

Šiai mokyklai Jūs vadovaujate: 

Bendras mokinių skaičius ugdymo įstaigoje: 

Bendras darbuotojų skaičius: 

Gerosios patirties sklaida ir iššūkiai, kuriuos reikia/-ėjo įveikti:

Trumpai papasakokite, kokia Jūsų sėkmingo vadovavimo patirtis, kuriose švietimo srityse esate Lyderis/ė?

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

Kokius iššūkius Jūs patyrėte siekdami tapti švietimo įstaigos vadovu? Kaip ir kokiomis priemonėmis įveikėte kilusius sunkumus? Ar teko pasinaudoti mentoriaus pagalba? Beje, ką manote apie mentorystę, ji populiaru naujų švietimo įstaigų vadovų veikloje?

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

Vadovų rezervas – tai svarbi informacija ar tik statistika, kurios pagalba sužinome, kiek vadovų trūksta ar/ir kiek potencialių vadovų gali pradėti vadovauti švietimo įstaigoms. Švietimo įstaigų vadovų trūkumas – problema, kuri paaštrėjo per pastaruosius dvejus metus. Kokius pasiūlymus galėtumėte pateikti, siekiant eliminuoti šią kritinę švietimui situaciją.

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

Švietimo įstaigų vadovų veiklos specifika (funkcijos, veiklos sritys, kryptys):

Kiek laiko užtruko, kol susipažinote su švietimo institucija, kuriai vadovaujate, jos veiklos specifika, veiklos elementais? Kokios veiklos sritys reikalavo detalesnės analizės? Galite pateikti pavyzdžių.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Švietimo įstaigų vadovų kasmetinės veiklos ataskaita: rengimo procesas, iššūkiai, perspektyvos

Naujovės, kurios startavo prieš dvejus metus - Švietimo įstaigos vadovo veiklą grindžiantis dokumentas – metinė veiklos ataskaita. Kaip Jums sekėsi rengti metinę ataskaitą/as? Kokių iššūkių patyrėte ir kaip juos įveikėte? Galite pateikti konkrečių pavyzdžių.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Viešai pristatyti švietimo įstaigos vadovų veiklą yra privaloma. Trumpai apibūdinkite, kaip pristatėte vadovo veiklos ataskaitą Mokyklos tarybai? Kokių iššūkių patyrėte? Ar teko nusivilti vertinimu? Kokias pastabas išsakė Mokyklos taryba?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pirmasis veiklos ataskaitos kriterijus – strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas. Kaip Jums sekėsi įgyvendinti šias vadybinės veiklos sritis?

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

Metinės fiksuotos veiklos užduotys – tai veikla, už kurias vadovas privalo atsiskaityti, tokiu būdu įvertinimas vadovo indėlis organizacijai. Labai įdomu, kiek metinių užduočių skirta Jums kaip švietimo įstaigos vadovui? Kaip pavyko jas įgyvendinti? Kokių iššūkių patyrėte? Pasiiekti rezultatai patenkino, o galbūt viršijo Jūsų lūkesčius? Galite įvardyti konkrečias sritis, veiklas.

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

Vadovo veiklos ataskaita – tai ne tik vadovo veikla nuveikta per vienerių metų kadenciją, bet ir kitų švietimo įstaigos darbuotojų veiklos kokybės rodiklis. Kaip sekėsi Jūsų švietimo įstaigos darbuotojams įgyvendinti užduotis, kurias pateikėte? Kokių iššūkių patyrėte Jūs ir Jūsų įstaigos darbuotojai?

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

Kuo remiantis formuluojate planuojamas veiklos užduotis kitiems metams?

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

1 lentelė. Sociodemografinės informantų charakteristikos (N=11)

	Lytis	Amžius	Vietovė	Vadybinio darbo stažas	Įstaigos tipas	Vadovavimo įstaigai (dabartinė) stažas	Ugdytinių skaičius	Darbuotojų skaičius
Pirmasis informantas (V1)	Vyras	42 m.	Miestas	3 m.	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	2 m.	248	70
Antrasis informantas (V2)	Moteris	41 m.	Mieste	9 m.	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	1 m.	250	46
Trečiasis informantas (V3)	Moteris	48m.	Mieste	12 m.	Progimnazija	12 m.	584	72
Ketvirtasis informantas (V4)	Moteris	52 m.	Mieste	10 m.	Progimnazija	4 m.	396	74
Penktasis informantas (V5)	Moteris	37 m.	Mieste	3 m.	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	1,5 m.	190	43
Šeštasis informantas (V6)	Moteris	40 m.	Mieste	5 m.	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	1 m.	106	32
Septintasis informantas (V7)	Moteris	52 m.	Miestelis	11 m.	Progimnazija	11 m.	268	27
Aštuntasis informantas (V8)	Moteris	47 m.	Miestelis	2 m.	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	2m.	81	26
Devintasis informantas (V9)	Moteris	59 m.	Mieste	27 m.	Progimnazija	6 m.	521	84
Dešimtas informantas (V10)	Moteris	49 m.	Kaime	10 m.	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	10 m.	134	36
Vienuoliktasis informantas (V11)	Moteris	36 m.	Mieste	3 m.	Gimnazija	2 m.	684	97