

ISSN 1822-119X

Mokytojų ugdymas. 2010. Nr. 14 (1), 103–120

Teacher Education. 2010. Nr. 14 (1), 103–120

Regina KONTAUTIENĖ, Julija MELNIKOVA

Šiaulių universitetas • Šiauliai University
Klaipėdos universitetas Klaipėda University

BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VADOVŲ POŽIŪRIS Į KOMPETENCIJŲ UGDYMO SISTEMĄ LIETUVOJE

ATTITUDE OF HEAD TEACHERS OF COMPREHENSIVE SCHOOLS TOWARDS COMPETENCY DEVELOPMENT SYSTEM IN LITHUANIA

Anotacija

Mokyklų vadovų vadybinis profesionalumas – viena aktualiausių dabarties problemų. Pabrėžiant kompetentingo mokyklų vadovų vadovavimo nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis reikšmę, svarbu užtikrinti efektyvų kompetencijų ugdymo sistemos funkcionavimą. Straipsnyje pristatomi šalies bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūrio į kompetencijų ugdymo sistemos galimybes empirinio tyrimo rezultatai. Tyrimas atskleidžia mokyklų vadovų nuomones tokiais svarbiais klausimais: kompetencijų ugdymo galimybės; kvalifikacijos tobulinimo renginių turinio, formų, aktualumo bei kokybės aspektai vadybinių kompetencijų ugdymo kontekste; atestacijos procedūros reikalavimai ir kt. Pateikiamos apibendrintos išvados ir pasiūlymai šalies bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos optimizavimui.

Pagrindiniai žodžiai: *mokyklų vadovai, vadybinių kompetencijų ugdymas, atestacija.*

Įvadas

Pasaulio globalizacijos procesas, Lietuvos švietimo integracija į Europos Sąjungos švietimo erdvę kelia naujus reikalavimus mokykloms ir mokyklų vadovams. Mokyklų vadovų vadybinis profesionalumas yra viena svarbiausių sąlygų, lemiančių mokyklos kokybę ir jos veiklos efektyvumą. Dabartinės mokyklos vadovas turi būti profesionalas pagrindinėse vadybinės veiklos srityse – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo, t. y. įgijęs vadybinę kompetenciją. Todėl efektyviai šiuolaikinio mokyklos vadovo veiklai būtinas sisteminis vadybinių kompetencijų ugdymas. Taigi, mokyklų vadovų vadybinių

Abstract

Managerial professionalism of head teachers is one of the most relevant nowadays problem. Emphasizing the importance of competent management of head teachers in the conditions of permanent change in education, it is important to ensure efficient functioning of the system of competency development. The article presents results of the empirical research on the attitude of heads of Lithuanian comprehensive schools towards the opportunities of the competency development system. The research discloses head teachers' opinions on the following important issues: possibilities of competency development; aspects of content, forms, relevance and quality of in-service training events in the context of developing managerial competencies; requirements of the certification procedure, etc. The article presents generalized conclusions and proposals regarding optimisation of the competency development system for head teachers of comprehensive schools in Lithuania.

Key words: *head teachers, development of managerial competencies, certification.*

Introduction

World globalisation process, integration of education of Lithuania in the space of education of the EU raise new requirements for schools and head teachers. Managerial professionalism of head teachers is one of the most important conditions determining quality of the school and efficiency of its activities. Today the head teacher has to be a professional in key managerial activity areas: educational policy and strategic planning, educational process, management of human, material and financial resources; i.e., he/she must have acquired managerial competence. Therefore, nowadays head teacher's efficient activities require systemic development of managerial competencies.

kompetencijų ugdymo sistemos koncepcijos paieška yra vienas pagrindinių švietimo sistemos kaitos uždavinių.

Straipsnio autorių atliktų tyrimų rezultatai (Kontautienė, Melnikova, 2008a; 2008b) liudija, jog esama mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistema dar nėra pakankamai darni ir efektyvi. Yra problemiška tiek išorinė (sistemos ir mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo dabartinių poreikių), tiek ir vidinė (kompetencijų ugdymo sistemos grandžių) dermė. Siekiant, kad mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistema veiktų efektyviai ir darniai, būtina atlikti dvejopo pobūdžio darbus: susieti tolesnę sistemos plėtotę su bendraisiais mokyklų vadovų siekais ir poreikiais, tam tikra raidos vizija suderinti skirtingas sistemos dalis tarpusavyje, užtikrinti jų kryptingą ir efektyvią sąveiką, nes pagrindinė sistemos efektyvumo sąlyga yra tiek vidinė, tiek išorinė jos dermė. Tad bendrojo lavinimo mokyklų vadovų efektyvios kompetencijų ugdymo sistemos modelio kūrimas yra reali mokslinė problema, kuriai išspręsti būtinas mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo poreikių bei kompetencijų ugdymo sistemos galimybių santykio tyrimas.

Analizuojant mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemą, pirmiausia derėtų išsiaiškinti sąvokas. Mokyklų vadovų veikla reikalauja atitinkamos *kvalifikacijos, kompetencijos*, kaip gebėjimo savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai, t. y. kompetentingai veikti mokyklos vadybos srityje. *Kvalifikacija* reiškia žmogaus žinias, mokėjimus, įgūdžius, nuostatas, kurie įgaunami tam tikru išmokymo būdu (Laužackas, Pukelis, 2000). Kalbant apie kvalifikaciją, akcentuojama ne tik įgytos žinios ir gebėjimai, bet ir jų įvertinimo arba pripažinimo aspektas, dažniausiai reiškiamas tam tikra formalia dokumentine forma. Taigi, kvalifikaciją reikėtų suprasti kaip pagrindinį profesinio rengimo tikslą, suteikiant besimokančiajam žinių, gebėjimų bei įgūdžių, reikalingų tam tikrai profesijai (Laužackas ir kt., 2005). Antroji kvalifikacijos sampratos ypatybė yra ta, jog kvalifikacija tampa pagrindine sąvoka planuojant ir plėtojant nacionalines kvalifikacijų sistemas.

Kvalifikacija nėra amžinas dalykas. Dekvalifikavimą skatina nuolat vykstanti veiklos charakteristikų kaita ir kiti veiksniai. Taigi žmogus privalo nuolat tobulinti savo turimą kvalifikacinį potencialą. *Kvalifikacijos tobulinimas* – tai turimų profesinių žinių ir įgūdžių atnaujinimo bei tobulinimo procesas (Laužackas ir kt., 2005). Kvalifikacijos tobulinimo procese įgyjamos su naujų reikalavimų, operacijų, funkcijų atlikimu susijusios kompetencijos, papildančios anksčiau įgytą ir turimą kvalifikaciją dirbti tam tikroje srityje.

Thus, search for the conception of educational system for head teachers' managerial competencies is one of the main tasks in the change of the system of education.

The results of researches carried out by the authors of the article (Kontautienė, Melnikova, 2008a; 2008b) witness that the existing system of head teachers' competency development is insufficiently cohesive and efficient. Both external (of the system and current needs of head teachers' competency development) and internal (of separate stages of the competency development system) cohesion remains problematic. In order to achieve efficient and cohesive functioning of the head teachers' competency development system, it is necessary to carry out dual type work: on one hand, to combine further development of the system with general head teachers' endeavours and needs and a certain development vision, on the other hand, to inter-combine different parts of the system, ensure their expedient and efficient interaction because the key condition of efficiency of the system is both its external and internal cohesion. Thus, the creation of the model of efficient system for comprehensive head teachers' competency development is an actual scientific problem, the solution of which requires research into the ratio between the needs of head teachers' competency development and the possibilities of the competency development system.

Analyzing the system of head teachers' competency development, in the first place concepts should be defined. Head teachers' activities require corresponding *qualification, competency* as the existing ability to act autonomously, qualitatively and creatively; i.e., to act competently in the area of school management. *Qualification* means a person's knowledge, faculties, skills, attitudes that are obtained in a certain way of training (Laužackas, Pukelis, 2000). As to qualification, not only acquired knowledge and abilities but also the aspect of their assessment or acknowledgment, which is most often documented, are emphasized. Thus, qualification should be understood as the main aim of vocational training, providing the learner with knowledge, abilities and skills, necessary for a certain profession (Laužackas et al., 2005). The second peculiarity of the conception of qualification is that qualification becomes the key conception in planning and developing national qualification systems.

Qualification is not an everlasting matter. Dequalification is encouraged by constantly ongoing changes in activity characteristics and other factors. This way the person has to improve his/her existing qualification potential constantly. *In-service training* is the process of updating and development of existing professional knowledge and skills (Laužackas et al.,

Kompetencija – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą (Laužackas ir kt., 2005). Darbuotojas, norėdamas kokybiškai atlikti savo darbą, turi pasižymėti tam tikrais funkciniais gebėjimais, arba kompetencijomis, įgalinančiomis jį efektyviai atlikti minėtas veiklos funkcijas. Kompetencija – tai gebėjimas veikti, jis sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, vertybių bei kitų asmenybės savybių (Lepaitė, 2001). Pasak Jucevičienės, Lepaitės (2000), epistemologiniu požiūriu kvalifikacijos samprata gali būti tapatinama su kompetencijos samprata, pabrėžiant, jog kvalifikacija – tai pirmiausia formalus tam tikro įgyto išsilavinimo patvirtinimas, tuo tarpu kompetencija nusako žinių ir patirties tam tikroje veikloje sąlyčio laipsnį. Sąvokos *kompetencija* vienaskaita keičiama daugiskaita (kompetencijos), norint nurodyti sudėtinės kompetencijos dalis. Jeigu konkrečioje veiklos srityje žmogus atlieka daug skirtingų funkcijų, jis privalo turėti daug skirtingų kompetencijų. Jovaiša (2003), svarstydamas, kokia sąvokos *kompetencija* reikšmė, daro prielaidą, jog kompetencijų formulavimas prasideda veiklos pasaulyje, sąlygiškai suskirstant apibrėžtą veiklą (pvz., mokyklos vadovo) į veiklos sritis, funkcijas, elementus. Taigi veiklos pasaulyje formuluojamos kompetencijos, o profesiniame rengime jos ugdomos. Empiriniu požiūriu kompetencijos sąvoka yra operacionali, leidžianti sukurti mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo metodiką.

Dar viena aktuali sąvoka – *kompetentingumas*. Kompetentingumas išryškėja iš tam tikrų darbuotojo veiklos rezultatų, gebėjimų atlikti veiksmus, efektyviai panaudoti savo pastangas (Laužackas ir kt., 2005). Kompetencija reiškia gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimą, tuo tarpu kompetentingumas – to gebėjimo raišką, kokybiškumą, panaudojimą praktinėje veikloje. Taigi, mokyklų vadovų rengimo kontekste reikėtų akcentuoti sąvoką *kompetencija* (svarbu, ar besimokantysis įgijo tam tikrą reikšmingą kompetenciją), tuo tarpu praktinėje veikloje turėtų būti aktualesnė sąvoka *kompetentingumas* (svarbu, ar mokyklos vadovas atlieka savo funkcijas kokybiškai, kompetentingai).

Dažnai švietimo vadybos literatūroje aptinkama sąvoka *mokyklų vadovų rengimas*. Viena vertus, edukologijoje skirtumas tarp sąvokų *ugdymas* ir *rengimas* nėra labai žymus, taigi iš esmės pateisinama abiejų sąvokų vartoseną. Tačiau vis dėlto pastebima tendencija *rengimo (training)* sąvoką taikyti kalbant apie labiau apibrėžtus ir į tam tikrą specifinę žmogaus *būsimą profesinę veiklą* orientuotus pedagoginius procesus (Laužackas, Lydeka, 1998). Tuo tarpu *ugdymo* sąvoka labiau atskleidžia asmenybės vidinio pasaulio kryptingą

2005). In-service training provides with competencies related to accomplishment of new requirements, operations, functions, which supplement qualification that exists and was acquired earlier to work in a certain profession.

Competency is a functional ability to carry out certain activities adequately (Laužackas et al., 2005). The employee who wants to work qualitatively has to have certain functional abilities or competencies that enable him/her to carry out the above mentioned functions efficiently. Competency is the ability to act, which is determined by the individual's knowledge, faculties, skills, attitudes, values and other personal features (Lepaitė, 2001). According to Jucevičienė, Lepaitė (2000) from the epistemological standpoint the concept of qualification can be identified with the concept of competency, emphasizing that qualification in the first place is a formal confirmation of certain acquired education, whilst competency outlines the degree of contact of knowledge and experience in a certain activity. Singular of the concept *competency* is replaced by plural (competencies) in order to distinguish constituents of the competency; i.e., to demonstrate its composition. If a person carries many different functions in a concrete area of activities, he/she has to have many different competencies. Considering the meaning of the concept *competency*, Jovaiša (2003), assumes that formulation of competencies starts in the world of activities, relatively grouping the defined activity (e.g. of school head) into activity areas, functions, elements. Thus, in the world of activities competencies are formulated, whilst in vocational training they are developed. From the empirical standpoint the concept of competency is operational, enabling to create the methods of assessment of head teachers' competencies.

One more relevant concept is *competence*. Competence manifests itself by the employee's certain activity outcomes, the ability to carry out actions, efficiently use one's efforts (Laužackas et al., 2005). Competency means having the ability to carry out a certain function whilst competence, manifestation of that ability, qualitiveness, usage in practical activities. Thus, in the context of head teachers' training the concept *competency* (it is important whether the learner has acquired a certain significant competency) should be emphasized, whilst in practical activities, a more relevant concept should be *competence* (it is important whether the school head carries out functions qualitatively, competently).

Often in literature on education management the concept head teachers' *training* is employed. On one hand, the difference between concepts "education" and "training" in education studies is not very

puoselėjimą ir sklaidą, visuminį jos galių skleidimą, kuris pasižymi, lyginant su rengimu tam tikrai veiklai, didesniais visų asmenybės potencinių galių plėtojimo siekiais. Taigi, mūsų manymu, analizuojant pasirinktą mokyklų vadovų vadybinio profesionalumo problemą, prasminga vartoti *mokyklų vadovų kompetencijų* ir *kompetencijų ugdymo* sąvokas.

Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas vyksta sistemiškai. Sąvoką *sistema* galima apibrėžti kaip grupę tarpusavyje sąveikaujančių elementų, veikiančių drauge siekiant tam tikro tikslo (Večkienė, 1996). Kiekviena šalis turi susiformavusi savitą mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemą. Pasaulinėje praktikoje galima nurodyti skirtingus mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo modelius. Kai kuriose Vakarų Europos šalyse (pvz., Didžiojoje Britanijoje ir Velse) mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemą sudaro trys grandys: pirminis mokyklų vadovų rengimas, pradedančiųjų vadovų rengimas, kompetencijų tobulinimas. JAV yra privalomas pirminis akademinis mokyklų vadovų rengimas. Magistrantūros studijos (dažniausiai – Švietimo administravimo studijų programos) yra būtina sąlyga JAV, norint gauti leidimą kandidatuoti į mokyklos direktoriaus ar jo pavaduotojo postą. Skandinavijos šalyse (pvz., Norvegijoje) yra privalomos programos naujai pradėdantiems dirbti vadovams (Bolam, 2005).

Bolam teigimu (1999), sistema turi nuosekliai remtis krašto kultūrine ir pilietine tradicija, ją perteikti, interpretuoti ir plėtoti. Mūsų šalyje tiek jau dirbantys, tiek potencialūs mokyklų vadovai gali įgyti vadybinę kvalifikaciją tobulinimosi kursuose arba studijuodami švietimo vadybos magistrantūroje. Konkurse mokyklos vadovo pareigybei užimti dalyvaujančiųjų vadybinę kvalifikacija vertinama kaip reikšmingas privalumas. Šalyje mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimas vykdomas pagal neformaliojo švietimo kvalifikacijos tobulinimo programas ir savišvietos būdu (Žin., 2007, Nr. 39-1462). Siekiant garantuoti kokybišką švietimo vadovų darbą buvo įvesta atestavimo sistema. Vadovai ne rečiau kaip kas penkerius metus turi atestuotis aukštesnei kategorijai arba patvirtinti turimą kvalifikacijos kategoriją. Vadovų darbą vertina specialiai tam parengti ekspertai, o kvalifikacijos kategoriją suteikia arba patvirtina savivaldybių arba Vyriausioji atestacijos komisijos (Žin., 2008, Nr. 55-2087).

Mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo galimybės šalyje domėjosi Arbatauskas (1996); Kučinskienė, Kučinskas (2002); Večkienė (1996); Želvys, (1997; 1999; 2003). Švietimo ir mokslo ministerijos užsa-

significant; thus, basically the usage of both concepts is justifiable. However, there is a tendency to apply the concept training discussing more defined pedagogical processes that are directed towards a person's certain specific *future professional activities* (Laužackas, Lydeka, 1998). Meanwhile the concept of education tends more to disclose expedient nurturance and spread of the personality's internal world, holistic spread of its powers. The latter is characterized by higher endeavours of developing all potential powers of a personality, compared with training for a particular activity. Thus, in our opinion, analyzing the chosen problem of head teachers' managerial professionalism, it is meaningful to use the concepts of head teachers' competencies and competency development.

Development of head teachers' competencies is not a spontaneous process. The concept *system* can be defined as a group of interacting elements that act together in order to achieve a certain goal (Večkienė, 1996). Every country has formed a peculiar system of head teachers' competency development. In world practice different models of head teachers' competency development can be distinguished. In some Western European countries (e.g. in Great Britain and Wales) the system of head teachers' competency development consists of three stages: initial head teachers' training, novice head teachers' training, competency improvement. In the USA there is obligatory initial academic head teachers' training. Master's level studies (most often in the study programme of administration of education) is obligatory in the USA if you want to apply for the position of a head teacher or his/her deputy. In Scandinavian countries (e.g. Norway) there are obligatory programmes for novice head teachers (Bolam, 2005).

According to Bolam (1999), the system has to consistently follow national cultural and civic tradition, convey, interpret and develop it. In Lithuania, both the already working and potential head teachers can acquire managerial qualification at in-service training courses or studying a master's programme in education management. Managerial qualification is valued as a significant advantage in competitions for the position of a head teacher. In Lithuania head teachers' in-service training is carried out according to informal education in-service training programmes and by way of self-education (State news, 2007, No. 39-1462). In order to ensure head teachers' quality work, their certification system was introduced. Not less than once in five years head teachers have to attain a higher category and get approval of the existing qualification category. Head teachers' work is assessed by specially trained experts, whilst the qualification category is

kymu per pastaruosius penkerius metus buvo atlikti sociologiniai tyrimai, atskleidžiantys tam tikrus šios problemos aspektus. Svarbu pabrėžti, jog šie tyrimai, fiksuojantys konkrečią realybės situaciją, priskiriami konstatuojamųjų tyrimų grupei. Pastarųjų metų šalies socialinio, ūkinio, kultūrinio gyvenimo permainos, atsivėrę nauji visuomenės raidos kontekstai ir iškilę nauji uždaviniai skatina išryškinti dabartinį mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos vaidmenį, nužymėti tolesnės jos plėtotės tikslus bei būtinus pertvarkos darbus. Nagrinėjant per pastaruosius metus priimtus dokumentus, atliktus sociologinius tyrimus, ŠMM veiklos ataskaitas, ekspertų vertinimus, aiškėja, kad mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo srityje jau daug kas nuveikta. Tačiau siekiant išanalizuoti, kaip kinta mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo sistemą, reikalingi naujausi tyrimai. Tai ir lėmė šio mūsų tyrimo problema: nustatyti, kaip šiuo metu šalyje veikiančią bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemą vertina jos tiesioginiai dalyviai – mokyklų vadovai.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūrį į kompetencijų ugdymo sistemą Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos galimybes.
- Įvertinti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo renginių turinio, formų aktualumo bei kokybės aspektus vadybinių kompetencijų ugdymo kontekste.
- Apibūdinti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų atestacijos procedūros aspektus.

Tyrimo metodologija ir metodai

2009 m. rugsėjo ir spalio mėn. taikant elektroninės anketinės apklausos metodą buvo apklausti 352 bendrojo lavinimo mokyklų vadovai. Tikslinė tiriamųjų grupė – valstybinių ir savivaldybių (atmetant nevalstybines) bendrojo lavinimo mokyklų direktoriai ir jų pavaduotojai. Planuojant tyrimą, respondentų atrankai buvo pasirinktas sisteminis tikimybinės atrankos būdas. Remiantis Atviros informavimo, konsultavimo, orientavimo sistemos (Aikos) duomenimis, mūsų šalyje 2009 m. buvo 1337 bendrojo lavinimo mokyklų, iš kurių – 84 valstybinės, 1253 – savivaldybių mokyklos. Iš sudaryto mokyklų sąrašo, atsitiktinai pasirinkus pirmąją mokyklą, pagal atitinkamą žingsnį buvo atrinktos kitos mokyklos. Taigi iš viso tirta 300 bendrojo lavinimo mokyklų iš visos šalies, kurioms elektroniniu

awarded or approved by municipal commissions or the General Certification Commission (State News, 2008, No.55-2087).

Interest in opportunities of head teachers' in-service training in Lithuania was taken by Arbatauskas (1996); Kučinskienė, Kučinskas (2002); Večkienė (1996); Želvys, (1997; 1999; 2003). Under the order of the Ministry of Education and Science during the period of five years sociological researches were carried out, disclosing certain aspects of this problem. It is important to emphasize that these researches are attributed to the group of declarative researches; i.e., researches that record a concrete reality situation. Recent changes in the country's social, economical, cultural life, new contexts of the society development and new tasks encourage to highlight the current key role of the head teachers' competency development system, outline aims of its further development and necessary reforms. Analysing recently approved documents, carried out sociological researches, activity reports of the Ministry of Education and Science, experts' assessments, it becomes clear that already much has been done in the area of head teachers' competency development. However, in order to identify how head teachers' attitude towards the competency development system changes, the latest researches are needed. This determined our research problem: to identify how the currently existing system of comprehensive school head teachers' in-service training is assessed by its direct participants – head teachers.

Research aim: to find out comprehensive school head teachers' attitude towards the competency development system in Lithuania.

Research tasks:

- To disclose the possibilities of the comprehensive school head teachers' competency development system in Lithuania.
- To evaluate the aspects of content, forms, relevance and quality of comprehensive school head teachers' in-service training events in the context of managerial competency development.
- To describe the aspects of comprehensive school head teachers' certification procedure.

Research methodology and methods:

Applying the method of electronic questionnaire survey, 352 comprehensive school head teachers were surveyed in September-October, 2009. Responders (target group) were comprehensive school (state and municipal) head teachers and their deputies. Planning the research, system random sampling was applied for responders' selection. Based on data of Open Information, Counseling and Guidance System

paštu buvo siunčiamos anketos ir apklausti vadovai. Per tyrimą paaiškėjo, jog kai kurių AIKOS svetainėje nurodomų mokyklų elektroninio pašto adresai pasikeitę, o anketų grįžtamumas net nusiųstus po du primimus kur kas mažesnis, nei planuota (ko gero, dėl mokslo metų pradžioje vykdomos apklausos). Siekiant užtikrinti tyrimui reikalingą respondentų skaičių, buvo atrinktos dar 100 bendrojo lavinimo mokyklų ir joms buvo išsiųstos tyrimo anketos.

Pagrindiniu metodu buvo pasirinkta anoniminė apklausa raštu, naudojant uždaro ir atviro tipo klausimus. Anketą sudaro IV blokai, kurių klausimai skirti:

- respondentų demografinių duomenų išsiaiškinimui (I blokas);
- mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos galimybių analizei (II blokas);
- kvalifikacijos tobulinimo programų turinio, formų, aktualumo bei kokybės vertinimui (III blokas);
- atestacijos procedūros analizei (IV blokas).

Apklausos raštu statistinė duomenų analizė atliekama taikant aprašomosios statistikos metodus ir skaičiuojant respondentų nuomonių aritmetinį vidurkį, procentinę raišką, rezultatų standartinį nuokrypį, atliekant kitas analizes. Duomenys apdorojami naudojant SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programinį paketą.

Anketoje yra 4 atviro tipo klausimai. Atsakymų į klausimus turinys buvo nagrinėtas taikant kokybinės content analizės metodą kaip kokybinės diagnostikos priemonę (Žydžiūnaitė, 2001). Respondentų atsakymai pirmiausia buvo apdorojami kokybinės content analizės būdu, kai panašūs respondentų posakiai, pasakymai sujungiami į vadinamąsias kategorijas. Kitą variantą, panašios pavienės nuomonės buvo apibendrintos. Ši analizė apima keturis žingsnius (Žydžiūnaitė, 2003): 1) daugkartinis teksto skaitymas; 2) manifestinių kategorijų nurodymas remiantis pagrindiniais žodžiais; 3) kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas; 4) kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas iš teksto ekstrahuotais įrodymais. Vadinaujamųjų atvirųjų atsakymų content analizė paprastai visuomet daugiau ar mažiau pasižymi euristiniu potencialu, o jos pagrindu gautos kategorijos leidžia išsamiau aptarti tyrimo dalyvių sąmonę ir nuostatas.

Komentuojamas klausimynas anoniminis. Tai prasminga todėl, kad vadovų klausinėta apie asmeniškų dalykų. Anonimiškumas tokiu atveju didina atsakymų patikimumą ir nuoširdumą.

Atsižvelgiant į šio straipsnio apimtį galima nurody-

(OICGS), in 2009 there were 1337 comprehensive schools in Lithuania, from which 84 were state schools and 1253 municipal schools. Having randomly chosen the first school from the compiled list of schools, other schools were chosen applying a corresponding interval. This way the total of 300 comprehensive schools from the whole Lithuania, to which questionnaires were e-mailed and head teachers were surveyed, were selected. During the course of the research it was found that part of e-mails indicated on AIKOS website do not function, whilst the return of questionnaires even after two reminders was much lower than expected (probably due to the fact that the survey was carried out in the beginning of the academic year). In order to ensure the number of respondents necessary for the research, 100 more comprehensive schools were selected and research questionnaires were sent out to them.

Anonymous written questionnaire was employed as the main method, using closed and open type questions. The questionnaire consists of 4 blocks:

- I block: questions aimed at finding out respondents' demographic data;
- II block: questions aimed at the analysis of possibilities of the head teachers' competency development system;
- III block: questions aimed at evaluation of content, forms, relevance and quality of in-service training programmes;
- IV block: questions aimed at the analysis of the certification procedure.

Statistical data analysis of the survey was carried out applying descriptive statistical methods and calculating the arithmetical mean, percentages, standard deviation of results, performing other analyses. Data have been processed employing SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) software package.

Four "open type" questions are integrated in the questionnaire. The content of answers to the questions was analysed applying the qualitative content analysis method as a means of qualitative diagnostics (Žydžiūnaitė, 2001). Respondents' answers were first processed by way of qualitative content analysis, categorising respondents' expressions, speakings that were similar with regard to their meanings. In other words, individual solitary but similar opinions were given a generalized label. This analysis encompasses four steps (Žydžiūnaitė, 2003): 1) reading of texts many times; 2) distinguishing manifesting categories based on "key" words; 3) dividing the content of categories into subcategories; 4) interpretation of categories and subcategories and substantiation by proofs extracted from the text. Content analysis of the so-called open answers is always to a lesser or greater extent noted for heuristic potential, whilst categories obtained on its basis enable to view the research participants' consciousness and attitudes deeper.

ti tik bendrąsias atsakymų tendencijas, todėl duomenys pateikiami apibendrinta forma.

Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos galimybių analizė

Tiriant mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo galimybes šalyje, vadovavomės nuostata, kad vadovų vadybinė kompetencija – vienas svarbiausių mokyklos veiklos efektyvumą užtikrinančių veiksnių. Norint gauti faktinį patvirtinimą arba paneigimą siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę šiuo klausimu. Dauguma respondentų sutinka (48,7 proc.) arba visiškai sutinka (24,3 proc.), jog mokyklos veiklos sėkmingumas priklauso nuo vadovo vadybinės kompetencijos. Nepritaria teiginiui tik keli procentai apklaustųjų (7,9 proc.). Taigi, įvertinus mokyklų vadovų vadybinių kompetencijų reikšmę, svarbu išanalizuoti jų ugdymo galimybes.

Atsakant į klausimą „Ar Jus tenkina kompetencijų ugdymo sistemos galimybės?“ tiriamųjų atsakymai pasiskirstė gana panašiai: ketvirtadalis respondentų (20,4 proc.) pažymi, jog kompetencijų ugdymo sistemos galimybės juos tenkina (pvz.: „Kompetencijų ugdymo sistemos galimybės tikrai didelės“. „Norintys kelti kvalifikaciją turi visas galimybes“. „Mokyklų vadovai gali tinkamai pasinaudoti kompetencijos ugdymo sistemos galimybėmis – naujai pradedantiems kvalifikacijos institutuose vyksta kursai, švietimo centruose taip pat organizuojami įvairūs seminarai“.) Kita vertus, 33,6 proc. respondentų pabrėžia, jog kompetencijų ugdymo sistema jų netenkina arba visiškai netenkina (20,4 proc.) (pvz.: „Manau, kad iš viso nėra jokios sistemos, padriki renginiai, „vajai“. Tai apie kokias galimybes galima kalbėti?“ „Sistemos nėra, yra tik atskiri fragmentai, dažniausiai nepatogūs vadovui laiko arba finansine prasme“. „Manau, kad sistema turėtų būti, kol kas viskas gana chaotiška“. „Nelabai tikiu, kad kompetencijos ugdymo sistema Lietuvoje veikia“.) Taigi ryškėja labiau nepalankus nei palankus mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo galimybes šalyje.

Respondentų prašėme įvertinti kompetencijų ugdymo sistemos grandis. Dauguma apklaustųjų vadovų (59,9 proc.) mano, jog svarbiausias etapas – tai pradedančiųjų vadovų rengimas. Tačiau, net trijų ketvirtadalių respondentų (76,2 proc.) nuomone, mūsų šalyje mažai dėmesio skiriama šiam mokyklų vadovų rengimo komponentui. Net 86,3 proc. tiriamųjų pripažįsta, jog pradedantiems vadovams reikia specifinės paramos. Tai, jų nuomone, galėtų būti: patyrusio vadovo

The commented questionnaire is anonymous. This is meaningful because the head teachers were given questions about “delicate” matters. Anonymity in such case increases reliability and sincerity of answers.

Limitations of the scope of this article enable to distinguish only general tendencies of answers; therefore, data are presented only in the generalized form.

Analysis of possibilities of the head teachers' competency development system

Investigating the possibilities of the head teachers' competency development system in Lithuania, we followed the approach that head teachers' managerial competency is one of the most important factors ensuring efficiency of school activities. In order to obtain factual confirmation or denial it was sought to find out respondents' opinion on this issue. The majority of respondents agree (48,7%) or fully agree (24,3%) that successful school activities depend on the head teacher's managerial competency. Only several percents of respondents disagree with this statement (7,9%). Thus, having considered the importance of head teachers' managerial competency, it is important to analyze their development possibilities.

Answering to the question “Are you satisfied with the possibilities of the competency development system?”, responders' answers were distributed quite similarly: one fourth of respondents (20,4%) note that the possibilities of the competency development system satisfy them (e.g. “The possibilities of the competency development system are really big”. “The ones who want to improve qualification have all possibilities to do that”. “head teachers can appropriately use the possibilities of the competency development system: there are courses for beginners at in-service training institutes, various seminars are organized at the centres of education.”). On the other hand, 33,6 per cent of respondents underline that the competency development system does not meet their needs or that they are completely dissatisfied with it (20,4%). (E.g., “I think that no system exists, there are desultory events, “drives”. Then about what possibilities can we speak?”; “There is no system, only separate fragments, most often not convenient for the head teacher in terms of time or finances.”; “I think that there should be a system, so far everything is quite chaotic.” “I don't quite believe that the system of competency development operates in Lithuania.”). Thus, an unfavourable rather than favourable head teachers' attitude towards possibilities of competency development in Lithuania shows up.

We asked the respondents to evaluate stages of the competency development system. The biggest part of head teachers (59,9%) think that the most important stage is novice head teachers' training. However, in the opinion of even three fourths of respondents

praktiko konsultacijos (73,7 proc.); praktiniai užsiėmimai, seminarai, pratybos (40,8 proc.); kolegų palaišymas ir patarimai (33,7 proc.); kuratoriaus pagalba (26,3 proc.). Mokyklų vadovai akcentavo, jog pradedantiesiems vadovams būtina užtikrinti „kompleksinę paramą“, t. y. suderinti teorinius ir praktinius kompetencijų ugdymo aspektus, taikant tokius metodus, kaip profesionalų konsultacijos bei praktiniai mokymai.

Beveik pusė tiriamųjų (47,4 proc.) atsakė, jog nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas yra svarbi kompetencijų ugdymo sistemos grandis. Tik nuolat tobulinantys vadybinę kvalifikaciją vadovai gali efektyviai vadovauti savo organizacijoms nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis. Didžioji dauguma apklaustųjų (53,9 proc.) pageidautų daugiau aktualių mokymų, kurie atlieptų šiandienos situaciją švietime.

Tik trečdalis (34,2 proc.) respondentų pabrėžė formalaus akademinio rengimo kaip kompetencijų ugdymo sistemos komponento svarbą. Daugiau nei dviejų trečdalių apklaustųjų (68,4 proc.) nuomone, formalus akademinis mokyklų vadovų rengimas (švietimo vadybos magistrantūros studijos) – tai tik dalis visą gyvenimą truncančio kompetencijų ugdymo proceso. 63,8 proc. vadovų pabrėžė, jog pradedant dirbti neužtenka vien formalaus išsilavinimo, reikia praktinių įgūdžių.

Tiriamųjų prašėme išsakyti pasiūlymus kompetencijų ugdymo sistemos optimizavimui šalyje. Sugrupavus visus atsakymus, galima pateikti tokias bendras atsakymų tendencijas (žr.1 lent.).

Atlikus tyrimo duomenų analizę, ryškėja tokios tendencijos, jog mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemai stinga nuoseklumo, koordinacijos, aiškių prioritetų. Per menka sąveika tarp įvairių kompetencijų ugdymo paslaugas teikiančių institucijų. Tiriamųjų nuomone, mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistema turi atliepti tiek mokykloje vykstančią, tiek bendrąją švietimo kaitą. Sistema turi būti orientuota į būtinų kompetencijų ugdymą ir remtis nuosekliais mokyklų vadovų poreikių tyrimais. Geriausia, jei mokyklų vadovų kompetencijų ugdymą vykdytų viena institucija. Daugiau dėmesio turi būti skiriama pradedantiesiems vadovams.

(76,2%), little attention is given to this head teachers' training component in Lithuania. Even 86,3 per cent of responders acknowledge that novice head teachers need specific support. In their opinion this could be: consulting of the experienced head teacher-practitioner (73,7%); practical sessions, seminars, practicals (40,8%); colleagues' support and advice (33,7%); tutor's support (26,3%). Head teachers emphasized that "complex support" has to be ensured for novice head teachers; i.e., to cohere theoretical and practical aspects of competency development, applying such methods as professionals' consultancies and practical training.

Almost half of respondents (47,4%) replied that constant in-service training was an important stage of the competency development system. Only the head teachers who permanently improve their managerial competency are able to manage their organisations in the conditions of constant changes in education. The majority of responders (53,9%) would wish to get more relevant training that would respond to nowadays situation in education.

Only one third (34,2%) of respondents emphasized the importance of formal academic training as a component of the competency development system. More than two thirds of respondents (68,4%) think that formal academic head teachers' training (master studies in the area of education management) is only part of lifelong learning competency development process. 63,8 percent of head teachers emphasized that in the beginning of work they formal education was insufficient and they needed practical skills.

We asked the respondents to give proposals regarding optimisation of the competency development system in Lithuania. Having grouped all answers, the following general tendencies of answers can be distinguished (Table No.1):

Having carried out the analysis of research data, the following tendencies show up: the head teachers' competency development system lacks consistency, coordination, clear priorities. Interaction between various institutions providing competency development services remains too weak. In the respondents' opinion, the head teachers' competency development system has to respond to both changes in schools and general changes in education. The system has to be orientated towards development of necessary competencies and should be based on consistent researches into head teachers' needs. It is best if head teachers' competency development is carried out by one institution. More attention has to be paid for novice head teachers.

1 Lentelė. Mokyklų vadovų pasiūlymai kompetencijų ugdymo sistemos optimizavimui Lietuvoje
Table 1. Head teachers' proposals regarding optimisation of the competency development system in Lithuania

Kategorija Category	Subkategorija Subcategory	Autentiškų teiginių pavyzdžiai Examples of authentic statements
Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos išoriniai pokyčiai External changes in the head teachers' competency development system	„Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos raidos vizija“ Vision of development of the head teachers' competency development system	<p>„Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistema turi atitikti šios dienos švietimo kaitos reikalavimus.“ / <i>The head teachers' competency development system has to correspond to nowadays requirements of changes in education.</i></p> <p>„Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas turėtų atliepti švietimo kaitą, ne tik vadovų kompetencijų aprašą.“ / <i>Head teachers' competency development should respond to changes in education, not only the description of head teachers' competencies.</i></p> <p>„Mokyklos vadovo veiklos samprata ir kompetencijos ribos keičiasi, kompetencijų ugdymo sistema turi lanksčiai į tai reaguoti.“ / <i>The conception of the head teacher's activity and limits of competency are changing, the competency development system has to respond to this flexibly.</i></p> <p>„Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistema turi užtikrinti aktualių šiandien kompetencijų plėtotę.“ / <i>The head teachers' competency development system has to ensure development of competencies that are relevant today.</i></p>
	„Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos išorinė dermė“ External cohesion of the head teachers' competency development system	<p>„Kompetencijų ugdymo sistema turėtų remtis paklausos tyrimais ir labai aukštos kokybės pasiūla (vadovai ypač vertina savo laiką ir jėgas, tad antrarūšio lektoriaus „klausys“ tik tokiu atveju, jei kas primygtinai lieps).“ / <i>The competency development system should be based on researches into demand and supply of very high quality (head teachers particularly value time and energy; therefore, they will listen to second-rate lecturer only in such case if somebody insists).</i></p> <p>„Organizuoti atsizvelgiant į mokyklų vadovų pageidavimus ir poreikius.“ / <i>To organize considering head teachers' wishes and needs.</i></p> <p>„Dažniau vadovų klausiti, ko jiems reikia, organizuoti patrauklius mokymus, skatinti praktinės patirties sklaidą.“ / <i>To ask head teachers more often what they need, to organise attractive training, encourage spread of practical experience.</i></p> <p>„Daugiau apklausų, vadovo galimybių įvertinimų (aplinkos, situacijos).“ / <i>More surveys into demand, assessment of the head teacher's possibilities (of the environment, situation).</i></p> <p>„Išanalizuoti padėtį, kokių žinių reikia ir kryptingai pagal poreikį kelti kvalifikaciją.“ / <i>To analyse the situation, what knowledge is needed and to improve qualification expediently, according to the need.</i></p>
Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos vidiniai pokyčiai Internal changes in the head teachers' competency development system	„Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos struktūriniai pokyčiai“ Structural changes in the head teachers' competency development system	<p>„Kompetencijų ugdymo sistema turi būti nuosekli, gerai koordinuojama. Geriausia, kad kompetencijų ugdymo procesą koordinuotų viena institucija (pvz., Mokytojų kompetencijų centras).“ / <i>The competency development system has to be consistent, well coordinated. It is best if the competency development process is coordinated by one institution; e.g., the Centre of Teacher's Competencies.</i></p> <p>„Turėtų atsirasti mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo (įvertinimo ir įsivertinimo) centras. Tik įsivertinęs save vadovas žinotų, kokius gebėjimus, žinias ar asmenines savybes jam reikėtų tobulinti.“ / <i>The Centre for Assessment ((Self-) Assessment) should be established. Only the head teacher who assesses himself/herself would know what his/her abilities, knowledge or personal features should be improved.</i></p> <p>„Turėtų atsirasti viena institucija, kuri vykdytų mokyklų vadovų kompetencijų ugdymą bei atestavimą.“ / <i>There should be one institution which would implement head teachers' competency development and certification.</i></p>
	„Efektyvios informavimo apie kompetencijų ugdymo paslaugas sistemos sukūrimas“ Creation of the efficient system for informing about competency development services	<p>„Turi būti sukurta sistema, kad visais vadovo kompetencijos klausimais būtų sąlygos gauti informaciją ir kelti kvalifikaciją.“ / <i>The system has to be created so that there are conditions to improve qualification and receive information on all issues relevant to the head teacher.</i></p> <p>„Švietimo skyrius ir kitos institucijos turėtų konsultuoti, teikti geranorišką įvairią pagalbą, organizuoti praktinės patirties sklaidą ir bendradarbiavimą vienu vadovų su kitais.“ / <i>The department of education and other institutions should state, provide benevolent support, organise cooperation between head teachers, spread of practical experience.</i></p>
	„Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo finansavimo aspektai“ Aspect of funding head teachers' competency development	<p>„Skirti pakankamą finansavimą kompetencijų tobulinimui.“ / <i>To allocate sufficient funding for competency development.</i></p> <p>„Mokinio krepšelyje lėšos kvalifikacijos tobulinimui nėra atskirtos, jos labai ribotos...O sunkmetis tas galimybes dar sumažina...“ / <i>The students' "basket" does not contain funds for qualification improvement, they are very limited And crisis still reduces these possibilities.</i></p>

Kvalifikacijos tobulinimo programų turinio, formų, aktualumo bei kokybės vertinimas.

Absoliuti dauguma respondentų (100 proc.) per pastutinius penkerius metus dalyvavo vadybinės kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Beveik pusė apklaustų vadovų (47,4 proc.) pripažįsta kvalifikacijos tobulinimo būtinybę. Atsakydami į klausimą „Ar Jūs turite pakankamai informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo institucijų tinklą ir šių institucijų teikiamas paslaugas?“ daugiau nei pusė visų apklaustųjų (53,9 proc.) teigė, kad informacijos jie turi tik iš dalies. Trečdalis respondentų (31,6 proc.) pažymėjo, jog informacijos pakanka. Galima daryti prielaidą, jog informavimo sistema išplėtotą pakankamai efektyviai. Rinkos sąlygomis kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančios institucijos siekia pritraukti kuo daugiau klientų, todėl turi efektyvias informavimo apie paslaugas sistemas. Tai liudija ir atsakymų į klausimą „Ar Jus pasiekia visa informacija apie kvalifikacijos tobulinimo programų rinką?“ pasiskirstymas. Didžiausia dalis respondentų teigia, jog juos pasiekia visa (40,1 proc.) arba iš dalies visa (55,9 proc.) informacija.

Į klausimą „Kaip Jūs įprastai gaunate informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius?“ buvo gauti tokie atsakymai: dažniausiai informacija skelbiama kvalifikacijos tobulinimo institucijų tinklalapiuose (78,9 proc.) arba gaunama asmeniškai paštu (68,4 proc.). Kiti pagal populiarumą informacijos pateikimo būdai – informacija pateikiama švietimo skyrių internetiniuose puslapiuose (26,3 proc.), taip pat skelbiama respublikinėje pedagoginėje spaudoje (19,7 proc.). Žemiau pagal reitingą išsidėstę tokie informacijos pateikimo būdai, kaip: informuoja kolegos iš kitų mokyklų (7,9 proc.) ir vietinė (rajono, miesto) spauda (5,9 proc.).

Respondentų teiravomės, ar Jus tenkina kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybė. Dauguma pripažino, jog paslaugų kokybė jų netenkina (41,4 proc.). Tik penktadalis respondentų tai įvertino pozityviai (18,2 proc.). Respondentų nuomone, šalyje nepakanka šiuolaikinę švietimo vadybą išmanančių specialistų (59,2 proc.), mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimui skiriama nepakankamai lėšų (42,8 proc.). Tai, kad lėšų, skirtų kvalifikacijai tobulinti, trūkumas – svarbiausia priežastis, ribojanti kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą, akcentavo daugiau negu pusė apklaustųjų (52,2 proc.).

Tarp kitų problemų, su kuriomis respondentai susiduria keldami kvalifikaciją, minėtos: kokybiškai naujoves perteikiančių lektorių trūkumas (58,6 proc.); reikalingų ir aktualių renginių trūkumas (27 proc.);

Assessment of content, forms, relevance and quality of in-service training programmes

During the last five years an absolute majority of respondents (100%) took part in managerial in-service training events. Almost half of interviewed head teachers (47,4%) acknowledge the necessity of in-service training. Responding to the question “Do you have sufficient information on the in-service training institutions network and services provided by them?” more than half of respondents (53,9%) stated that they only partially had information. One third of respondents (31,6%) noted that they had sufficient information. It can be concluded that the information system is developed quite efficiently. In market conditions institutions that provide in-service training services seek to attract as many clients as possible; therefore, they have developed efficient systems of informing about services. This is witnessed by distribution of answers to the question “Does all information about the market of in-service training reach you?”. The biggest part of respondents state that all (40,1%) or partially all (55,9%) information reaches them.

The question “How do you usually get information about in-service training events?” was answered as follows: most often information is placed on websites of in-service training institutions (78,9%) or is received personally by post (68,4%). Other ways of informing in the order of popularity are: information given on websites of departments of education (26,3%), also information announced in national pedagogical press (19,7%). These are followed by “colleagues from other schools inform” (7,9%); “local (regional, city) press informs” (5,9%).

We asked respondents whether they were satisfied with quality of in-service training services. The majority of respondents acknowledged that they were not satisfied with quality of in-service training services (41,4%). Only one fifth of respondents positively evaluated quality of in-service training services (18,2%). In respondents’ opinion (59,2%), there is insufficient number of specialists who are well-versed in modern management of education in Lithuania. According to respondents (42,8%), insufficient funds are allocated for head teachers’ in-service training. Over half of respondents (52,2%) emphasized shortage of funds for in-service training as the most important reason limiting the choice of in-service training events.

Other problems encountered by respondents in in-service training were: shortage of lecturers who qualitatively convey novelties (58,6%); lack of necessary and relevant events (27%); routinuity and boredom of events (25,7%); inconveniences related to

renginių kasdieniškumas ir nuobodumas (25,7 proc.); kvalifikacijos tobulinimo centrų išsidėstymo nepatogumai (25 proc.).

Tiriamųjų prašėme nurodyti, kokiomis formomis dažniausiai būna organizuojami mokymai, kuriuose jie dalyvavo (galima buvo pažymėti daugiau nei vieną atsakymo variantą). Jei pabandytumėm sudaryti dažniausiai minėtų mokymų formų penketuką, gautume tokius rezultatus:

- tiriamieji nurodė, kad seminarai buvo pati populiariausia mokymų forma (57,2 proc.);
- antrą vietą pagal populiarumą mokyklų vadovai nurodė paskaitas (38,2 proc.);
- trečią – dalijimąsi gerąja patirtimi (21,8 proc.);
- ketvirtą – individualias konsultacijas (18,6 proc.);
- penktą – konferencijas (16,6 proc.).

Atsakant į klausimą, kokiomis formomis organizuotų mokymų pageidautų tiriamieji, išryškėjo tokie rezultatai: dauguma mokyklų vadovų pageidautų, jog mokymai vyktų stažuočių forma ($M = 3,24$; $SD = 0,85$), antroje vietoje atsiderė nuotoliniai mokymai ($M = 3,06$; $SD = 0,71$), trečioje – projektinės veiklos ($M = 3,02$; $SD = 0,70$), ketvirtoje – individualios konsultacijos ($M = 2,89$; $SD = 0,91$); penktoje – parodos, ekskursijos ($M = 2,69$; $SD = 0,69$).

Remdamiesi *Mokyklos vadovo kompetencijos aprašu* (Žin., 2007, Nr. 9-362), pateikėme respondentams kompetencijų sąrašą ir paprašėme nurodyti, kokias kompetencijas mokyklų vadovai norėtų tobulinti, kokių mokymų temų jie pageidautų. Daugiausia respondentai norėtų tobulinti darbuotojų veiklos vertinimo (38,8 proc.) bei projektų valdymo kompetencijas (35,5 proc.). Kitos aktualios mokyklų vadovams kompetencijos yra audito vykdymo (22,4 proc.); švietimo politikos išmanymo, mokyklos strategijos kūrimo, strateginio plano kūrimo bei įgyvendinimo (21,7 proc.); pokyčių valdymo (19,1 proc.).

Atitinkamai daugiausia respondentų pageidautų mokymų darbuotojų veiklos vertinimo (47,4 proc.) ir projektų valdymo srityje (31,6 proc.). Taip pat respondentams aktualūs mokymai turto administravimo ir valdymo (25,0 proc.) bei darbuotojų funkcijų reglamentavimo srityje (19,7 proc.).

Tiriamųjų prašėme nurodyti, kokių dalykų jie norėtų mokytis iš pateikto sąrašo, sudaryto remiantis mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo programų analize. Respondentai vardijo, jog jiems labiausiai trūksta mokymų šiomis temomis:

- teisinis švietimo organizavimas ($M = 3,32$; $SD = 0,68$);
- inovacijų švietime diegimas ir valdymas

location of in-service training centres (25%).

We asked the respondents to indicate what forms of training where they participated were most often used (respondents could note more than one variant). If you try to draw up the five of the most frequently used forms these would be the results:

- respondents indicated that seminars were the most popular form of training (57,2%);
- head teachers named lectures as the second popular form (38,2%);
- in the third place respondents indicated sharing good experience (21,8%);
- head teachers named individual consultancies as the fourth popular form (18,6%);
- in the fifth place respondents indicated conferences (16,6%).

Answering the question regarding the forms of training, the following was found out: the majority of head teachers would wish training in the form of internship ($M=3,24$; $SD=0,85$), in the second place, continuing training ($M=3,06$; $SD=0,71$), in the third, project activities ($M=3,02$; $SD=0,70$), in the fourth, individual consultancies ($M=2,89$; $SD=0,91$); in the fifth, exhibitions, excursions ($M=2,69$; $SD=0,69$).

Based on the description of the head teacher's competency (State News, 2007, No.9-362), we presented the list of competencies for respondents and asked to indicate what competencies head teachers would like to improve and what topics of training they would wish. Mostly respondents would like to improve the competency of employees' activity assessment (38,8%) and the project management competency (35,5%). Other relevant head teachers' competencies are auditing competency (22,4%); knowledge of education policy, creation of school strategy, strategic planning and implementation competency (21,7%); competency of management of changes (19,1%).

Correspondingly most of respondents would wish training in the area of employees' activity assessment (47,4%); project management (31,6%). Besides, respondents think that training in the area of asset administration and management (25,0%) and regulation of employees' functions (19,7%) is relevant.

We asked the respondents to indicate what they would like to learn, choosing subjects from the given list (compiled on the basis of the analysis of head teachers' competency development programmes). Respondents named that the mostly lacked training in the following areas:

- legal organisation of education ($M=3,32$; $SD=0,68$);
- implementation of innovations and management ($M=3,26$; $SD=0,70$);

- (M = 3,26; SD = 0,70);
- bendrosios vadybos teorijos (M = 3,13; SD = 0,81);
 - personalo valdymas (M = 3,03; SD = 0,67);
 - projektų valdymas (M = 2,99; SD = 0,79).

Respondentų teiravomės, kaip jiems patogiausia tobulinti kvalifikaciją. Daugiau negu pusė tiriamųjų (52,0 proc.) atsakė, jog tinkamiausias laikas tobulinti kvalifikaciją yra per mokinių atostogas. Beveik pusės respondentų nuomone (49,3 proc.), mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimui turėtų būti skirtas specialus laikas. Trečdalis respondentų (35,5 proc.) sutinka tobulinti kvalifikaciją darbo dienomis po pamokų. Respondentų nuomone, vasaros atostogos ir savaitgaliai nėra labai tinkamas laikas kvalifikacijos tobulinimui.

2 lentelėje matyti respondentų pasiūlymai dėl kvalifikacijos tobulinimo optimizavimo.

- general management theories (M = 3,13; SD = 0,81);
- personnel management (M = 3,03; SD = 0,67);
- project management (M = 2,99; SD = 0,79).

We asked respondents what time was most convenient for in-service training. More than half of respondents (52,0%) replied that the most suitable time for in-service training was during students' holidays during the academic year. In the opinion of almost half of respondents (49,3%), special time should be allocated for head teachers' in-service training. About one third of respondents (35,5%) agree to improve qualification on workdays after lessons. In their opinion, summer holidays and weekends are not the most suitable time for in-service training.

Table 2 summarizes respondents' proposals regarding optimisation of in-service training.

2 lentelė. Mokyklų vadovų pasiūlymai kvalifikacijos tobulinimo renginių optimizavimui

Table 2. Head teachers' proposals regarding optimisation of in-service training events

Kategorija Category	Autentiškų teiginių pavyzdžiai Examples of authentic statements
Kompetentingų lektorių problema Problem of competent lecturers	<p>„Daugiau turėtų būti lektorių praktikų.“ / <i>There should be more lecturers practitioners.</i></p> <p>„Reikalingi labai kvalifikuoti lektoriai, mokymas turi būti grindžiamas tik praktika, o ne teorinėmis žiniomis, kurių mūsų šalyje kartais visai neįmanoma pritaikyti.“ / <i>Highly qualified lecturers are needed, teaching has to be based only on practice and not theoretical knowledge, which sometimes is not applicable in Lithuania at all.</i></p> <p>„Leisti kalbėti praktikams, o ne vadovautis pasenusiomis arba šalyje bandomomis „prigydyti“ teorijomis.“ / <i>To let practitioners speak and not follow outdated theories or theories that are tried to be “caught on” in Lithuania.</i></p>
Kvalifikacijos tobulinimo renginių formos Forms of in-service training events	<p>„Daugiau kokybiškai perteikiančių naujoves seminarų, įdomesnių ir nenuobodžių renginių.“ / <i>More seminars that qualitatively render innovations, more interesting and not boring events.</i></p> <p>„Daugiau praktinių seminarų, kuriuos organizuotų praktikai.“ / <i>More practical seminars conducted by practitioners.</i></p> <p>„Mažiau, bet kokybiškesni seminarai ar konferencijos.“ / <i>Less but better quality seminars and conferences.</i></p> <p>„Daugiau praktinių stažuotų (tikslinių).“ / <i>More practical internships (targeted).</i></p> <p>„Turėtų būti renginių, seminarų įvairovė ir didesnė laisvė juos rinktis.“ / <i>There should be bigger diversity of events and seminars, there should be more freedom to choose them.</i></p> <p>„Organizuoti stažuotes užsienyje.“ / <i>To organise internships abroad.</i></p>
Kompetencijų ugdymo metodai Methods of competencies development	<p>„Reikėtų keisti vadovų kompetencijos ugdymo metodus, metodiką, labiau artinti teoriją prie gyvenimo.“ / <i>Methods of head teachers' competency development should be changed.</i></p> <p>Methods: to approach theory to life more.</p> <p>„Pasiūlyti vadovams, leisti išvykti į kitas šalis, daugiau taikyti diskusijų metodą, o ne paskaitų, daugiau patirties sklaidos, konkretesnių pasiūlymų ir tikslinių seminarų.“ / <i>To trust head teachers, let them go to other countries, to apply the method of discussion more often rather than lectures; more spread of experience, more concrete proposals and targeted seminars.</i></p> <p>„Turėtų būti daugiau dėmesio skiriama praktikai – kompetencijų ugdymui, naudojant praktinius metodus.“ / <i>More attention should be paid to the practice: to competency development applying practical methods.</i></p> <p>„Reikia kvalifikuotų lektorių ir praktinių užsiėmimų (pvz., situacijų nagrinėjimas konkrečioje mokykloje ar net videotreningai).“ / <i>Qualified lecturers and practical sessions are necessary; e.g., analysis of situations in a concrete school or even video training.</i></p>

Atlikus mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų įvertinimą, galima nurodyti tokias tendencijas. Tiriamieji pabrėžė mokyklos vadybos naujovių, praktinių kompetencijų ugdymo ir praktinės patirties perdavimo svarbą ir trūkumą organizuojamuose mokymuose. Kvalifikacijos tobulinimo renginių formos turėtų būti šiuolaikiškos, renginiuose galėtų vyrauti aktyvieji mokymo (-si) metodai, kurie turi teikti praktinę naudą. Pageidautina, kad renginius organizuotų kompetentingi lektorai, turintys praktinį patyrimą mokyklos vadybos srityje. Mokyklų vadovams aktualios žinios darbuotojų veiklos vertinimo, projektų valdymo, taip pat audito vykdymo bei pokyčių valdymo srityse.

Atestacijos procedūros vertinimas

Siekdami išsiaiškinti mokyklų vadovų nuomonę dėl atestacijos procedūros, pateikiame klausimų.

Dauguma respondentų norėtų aiškesnės ir labiau suprantamos mokyklų vadovų atestacijos tvarkos (48,7 proc.). Taip pat beveik keturi dešimtadaliai (39,8 proc.) tiriamųjų pageidautų aiškesnių mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo kriterijų. Mokyklų vadovų kompetencijų aplanko parengimo metodika, daugelio respondentų (40,1 proc.) manymu, yra pakankamai aiški. Neigiamą vertinimą išsakė beveik trečdalis tiriamųjų (32,2 proc.). Daugiau kaip penktadalis respondentų (22,3 proc.) nuomone, mokyklų vadovų vadybinės kompetencijos bei praktinės veiklos vertinimas yra pakankamai profesionalūs. Trečdalis respondentų (33,1 proc.) išsakė neigiamą požiūrį šiuo aspektu. Jų manymu, ekspertų vertinimas nėra pakankamai profesionalus. Dauguma tiriamųjų (41,4 proc.) sutinka, jog atestavimo procedūros eiga yra pakankamai aiški, 42,8 proc. apklaustų vadovų nuomone, mokyklų vadovų kompetencijos ir veiklos tobulinimo plano parengimo metodika yra taip pat pakankamai aiški. Daugiau negu trečdalis respondentų atestavimo komisijų kompetenciją atestacijos klausimais vertina gerai (34,9 proc.), 44,7 proc. – kaip pakankamą. Apie dešimtadalį apklaustųjų (13,6 proc.) atestavimo komisijų kompetenciją atestavimo klausimais linkę vertinti neigiamai. Rezultatai liudija daugiau palankų negu nepalankų apklaustųjų požiūrį į atestacijos procedūros tvarką bei į kitus formalius atestavimo aspektus.

Beveik pusė apklaustų vadovų (48,7 proc.) pageidautų, kad būtų užtikrinta mokyklų vadovų atestacijos reikalavimų ir kompetencijų ugdymo galimybių dermė. Taip pat beveik du trečdaliai respondentų (58,6 proc.) akcentavo, jog turi būti nuosekliai tyrinėjami mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo poreikiai.

Having carried out assessment of head teachers' in-service training services, the following tendencies can be distinguished. Respondents underlined the importance and shortage of rendering novelties, practical competency development and practical experience at organised training events. Forms of in-service training events should be modern, active teaching/learning methods should be employed in the events, they should provide practical benefit. It is wished that events are conducted by competent lecturers who have practical experience in the area of school management. Knowledge of employee activity assessment, project management, auditing and management of changes are relevant for head teachers.

Assessment of the certification procedure

Seeking to find out head teachers' opinion about the certification procedure, we presented a number of questions.

The majority of respondents (48,7%) would like to have a clearer and more comprehensive order of head teachers' certification. Besides, almost four tenths (39,8%) of respondents would wish clearer criteria for head teachers' competency assessment. In the opinion of the majority of respondents (40,1%), methods of preparing the portfolio of the head teacher's competencies is sufficiently clear. Negative assessment was given by almost one third of respondents (32,2%). In the opinion of more than one fifth of respondents (22,3%), assessment of head teachers' managerial competency and practical activity is sufficiently professional. One third of respondents (33,1%) imparted negative attitude in this aspect. In their opinion, experts' assessment is not sufficiently professional. The majority of respondents (41,4%) agree that the process of the certification procedure is sufficiently clear, in the opinion of 42,8 percent of surveyed head teachers, methods of head teachers' competencies and activity improvement plan is also sufficiently clear. Over one third of respondents evaluate competency of certification commissions on certification issues as good (34,9%), 44,7 percent, as sufficient. About one tenth of respondents (13,6%) are inclined to evaluate competency of certification commissions on certification issues negatively. Results witness favourable rather than unfavourable respondents' attitude towards the order of the certification procedure and other formal aspects of certification.

Almost half of surveyed head teachers (48,7%) would wish ensured coherence between head teachers' certification requirements and competency development possibilities. Besides, almost two thirds of respondents (58,6%) emphasized that needs of head teachers competency development have to be consistently surveyed.

3 lentelė. Mokyklų vadovų pasiūlymai atestacijos procedūros optimizavimui
Table 3. Head teachers' proposals for optimisation of the certification procedure

Kategorija Category	Autentiškų teiginių pavyzdžiai Examples of authentic statements
Popierizmo sumažinimas atestacijos sistemoje Paper work reduction in the certification system	<p>„Toliau mažinti popierizmą, keistą „įrodinėjimą“, kad dirbi, kaip dirbi. Svarbu rezultatai, priešastys kas lėmė pasiekimus.“ To keep reducing paper work further on and the strange proof that you are working, how you are working. Results and reasons that determined attainments are important.</p> <p>„Dar labiau mažinti apimtis popieriuje. Daugiau dėmesio skirti praktiškai atliktiems darbams – mokyklos sėkmės kriterijams.“ As little paper work as possible. It is more important to see school activities here, in place.</p> <p>„Kuo mažiau popierizmo. Svarbiau matyti mokyklos veiklą čia vietoje.“ To reduce paper work to assess school achievements, concrete person's contribution in organisation of school activities.</p> <p>„Mažinti popierizmą, vertinti mokyklos pasiekimus, konkretų žmogaus indėlį organizuojant mokyklos veiklą.“ As little paper work as possible. Results are seen from culture of the school, achievements, assessments and responses.</p> <p>„Kuo mažiau popierizmo. Rezultatai matyti ir iš mokyklos kultūros, pasiekimų, vertinimų bei atsiliepimų.“ “Portfolio” is only documents, to communicate with staff more.</p> <p>„Mažinti įrodymų kiekį ir daugiau atsižvelgti į mokyklos veiklos rodiklius tikrovėje ir tai turėtų nulemti vadovų kompetenciją.“ To reduce the number of proofs and to focus on actual school activity indicators and this should determine head teachers' competency.</p>
Atestacinių komisijų narių kompetencija Competency of members of certification commissions	<p>„Pirmiausia – tai atestacinių komisijų narių kompetencija, nešališkumas ir vienodų procedūrų laikymasis visų atestuojamųjų atžvilgiu. Vadovo atestacija negali virsti mokyklos inspektavimu ar akreditavimu.“ First of all the competency of the members of the certification commission, impartiality and observance of the same principles with regard to all certified persons. The head teacher's certification cannot turn into inspection or accreditation of the school.</p>
Atestacijos komisijos sudėtis Composition of the certification commission	<p>„Atestacijos komisiją turėtų sudaryti mokyklų vadovai, bendruomenės atstovai ir švietimo skyriaus atstovai.“ Certification commission should consist of school heads, community representatives and the representative of the department of education.</p> <p>„Atestacijos komisijoje turėtų būti vadovai praktikai.“ Certification commission should include head teachers-practicians</p>
Atestacijos procedūros supaprastinimas Simplification of the certification procedure	<p>„Nors atestacija supaprastinta, tačiau pakankamai paini ir reikalaujanti daugybės popierinių įrodymų. Jei savivaldybių Švietimo skyriai vykdo mokyklų veiklos stebėseną ir priežiūrą, tai dalį informacijos jie jau turi ir todėl dubliuoti įrodymų nereikėtų.“ Although certification is simplified, it is quite confused and requires numerous paper proofs. If municipal department of education observe and supervise school activities, then they already have part of information; therefore, proofs should not be doubled.</p> <p>„Atestacijai trūksta konkretumo, reikėtų mažinti kompetencijų įrodymų kiekį.“ Certification lacks concreteness; the volume of proofs of competencies should be reduced.</p>
Atestacijos tvarkos pastovumas Permanence of the certification order	<p>„Vadovų atestacijos nuostatai neturėtų būti keičiami kelis kartus per metus, tikrai kyla nepatogumų.“ Regulations of head teachers' certification should not be changed permanently several times a year; there are inconveniences really.</p> <p>„Rečiau kaitalioti atestavimo procedūras.“ Certification procedures should be changed not that often.</p>

3 lentelės tęsinys
Continued of 3 Table

Kategorija Category	Autentiškų teiginių pavyzdžiai Examples of authentic statements
<p>Atestavimo diferencijavimas: Differentiation of certification:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagal vadovų poreikius - According to head teachers' needs 	<p>„Jei vadovas nuo darbo pradžios 2 kartus atestavosi, toliau jam reikėtų tik pateikti kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus. Atestuotis galbūt reikėtų tik norintiems įgyti aukštesnę kategoriją.“ If since the beginning of work the head teacher underwent certification twice, later he/she should only submit in-service training certificates. Probably certification should be organised only for those who want to acquire higher category.</p> <p>„Dar labiau supaprastinti procedūrą tiems vadovams, kurie turi tik pasitvirtinti esamą kategoriją.“ Still to simplify the procedure for such head teachers who only have to get the existing category approved.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Pagal mokyklos ugdymo kryptį - According to the trend of school education 	<p>„Vadovų atestacija turėtų būti diferencijuojama pagal mokyklos ugdymo kryptį ir steigėjo finansines galimybes. Vadovai galėtų patys nuspręsti, kuri atestavimo sritis svarbesnė mokyklos veiklai, ir ją parodyti pagal specifinius kriterijus, kurie nulemia mokyklos veiklos pagrindinius tikslus ir uždavinius.“ Head teachers' certification should be differentiated according to the trend of school education and financial possibilities of the founder. Head teachers themselves could decide which area of certification is more important for school activities and demonstrate it according to specific criteria that determine key goals and tasks of school activities.</p>
<p>Atestacijos reikalingumo klausimas The issue of necessity of certification</p>	<p>„Tokia atestacija nereikalinga. Užtektų nepriklausomo audito kas 3 ar 4 metai, ir visos problemos būtų išspręstos.“ Such certification isn't necessary. It should be enough to have an independent audit every 3 or 4 years. And all problems would be solved.</p> <p>„Kad vertinimas būtų objektyvesnis, galėtų būti veiklos stebėjimas (kažkas panašaus į išorės auditą), gražiai aprašytos kompetencijos gali visai neatitikti realybės.“ Assessment would be more objective if activities are observed (something similar to external audit), nicely described competencies cannot correspond to reality at all.</p> <p>„Rinkos ekonomika turi veikti ir švietime. Perpildytų mokyklų vadovai privalėtų turėti aukščiausias kategorijas ir tapti savivaldybių tarybų konsultantais vadybos klausimais. Tėvai moka mokesčius ir renkasi mokyklas.“ Market economy has to operate in education as well. Head teachers of overcrowded schools should have highest categories and become consultants of municipal councils on management issues. Parents are paying taxes and choose schools.</p>
<p>Atestacijos objektyvumas Objectivity of certification</p>	<p>„Tikėti vadovo ir jo pavaldinių žodžiais, o ne aprašais ar dokumentais. Vadovas pats turėtų atrasti kelią (būdą) ir nuspręsti, kaip pristatys savo unikalią patirtį.“ To trust the head teacher's and his/her subordinates' words and not descriptions or documents. The head teacher himself/herself should find way and decide how to present his/her unique experience.</p> <p>„Atestacijos kategoriją turėtų lemti veiklos rezultatai, darbuotojų kaita mokykloje, mokyklos tarybos nuomonė, išteklių valdymas, mokinių skaičius mokykloje, ryšiai su socialiniais partneriais, jų rekomendacijos.“ Category of certification should be determined by activity results, fluctuation of employees at school, opinion of the school council, resources management, number of pupils at school, innovations, links with social partners, their recommendations.</p> <p>„Vengti asmeniškumą, daug kas padaroma popieriuose, o veikla tinkamai neįvertinama.“ Gaila, bet tebegyvuoja „Tu man aš tau“ principas.“ To avoid personalities; a lot is done on paper, whilst activities remains suitably unassessed. It is a pity but still the principle “you for me, I for you” is alive.</p> <p>„Atestacija turėtų būti paprasta, aiški ir sumažinti popierių šūsnis. Tikėti vadovo ir jo pavaldinių žodžiais, o ne aprašais ar dokumentais. Vadovas pats turėtų atrasti kelią (būdą) ir nuspręsti, kaip pristatys savo unikalią patirtį.“ Certification should be simple and clear: paper work has to be reduced. To trust the head teacher's and his/her subordinates' words and not descriptions or documents. The head teacher himself/herself should find way and decide how to present his/her unique experience.</p>

Analizuojant atestacijos procedūrą, respondentų atsakymuose išryškėjo pagrindinės tendencijos, kurioms buvo skirta daugiausia respondentų dėmesio: dokumentacijos kiekis atestacijos sistemoje; atestacinių komisijų sudėties ir narių kompetencijos; atestacinės procedūros reikalingumo ir objektyvumo aspektai ir kt. Tiriamieji išsakė tokius pasiūlymus atestacijos procedūrai: vertinant vadovų kompetencijas, daugiau atsižvelgti į mokyklos veiklos rodiklius tikrovėje; diferencijuoti vadovų atestavimą pagal individualius poreikius; užtikrinti atestavimo objektyvumą ir kt. Taip pat svarbu susieti kompetencijų ugdymo galimybes ir mokyklų vadovų atestacijos reikalavimus.

Išvados

Atlikus tyrimo duomenų analizę, ryškėja tokios tendencijos, kad mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemai stinga nuoseklumo, koordinacijos, aiškių prioritetų. Per menka sąveika tarp įvairių kompetencijų ugdymo paslaugas teikiančių institucijų. Tiriamųjų nuomone, mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistema turi atliepti tiek mokykloje vykstančią, tiek bendrąją švietimo kaitą. Sistema turi būti orientuota į būtinų kompetencijų ugdymą bei remtis nuosekliais mokyklų vadovų poreikių tyrimais. Geriausia, jei mokyklų vadovų kompetencijų ugdymą vykdytų viena institucija. Daugiau dėmesio turi būti skiriama pradedančiųjų vadovų kompetencijų ugdymui.

Atlikus mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų įvertinimą, galima nurodyti tokias tendencijas. Tiriamieji pabrėžė mokyklos vadybos naujovių, praktinių kompetencijų ugdymo ir praktinės patirties perdavimo svarbą ir trūkumą organizuojamuose mokymuose. Kvalifikacijos tobulinimo renginių formos turėtų būti šiuolaikiškos, renginiuose galėtų vyrėti aktyvieji mokymo(-si) metodai, kurie turi teikti praktinę naudą. Pageidautina, jog renginius organizuotų kompetentingi lektoriai, turintys praktinį patyrimą mokyklos vadybos srityje. Mokyklų vadovams aktualios žinios darbuotojų veiklos vertinimo, projektų valdymo, taip pat audito vykdymo bei pokyčių valdymo srityse.

Analizuojant atestacijos procedūrą, respondentų atsakymuose išryškėjo pagrindinės tendencijos, kurioms buvo skirta daugiausia respondentų dėmesio. Tai dokumentacijos kiekis atestacijos sistemoje; atestacinių komisijų sudėties ir narių kompetencijos; atestacinės procedūros reikalingumo ir objektyvumo aspektai ir kt. Tiriamieji išsakė tokius pasiūlymus atestacijos procedūrai: vertinant vadovų kompetencijas, daugiau atsižvelgti į mokyklos veiklos rodiklius tikrovėje; diferencijuoti vadovų atestavimą pagal individualius po-

Analysing the certification procedure, the main tendencies that were given most of respondents' attention showed up in respondents' answers: aspects of volume of documentation in the certification system; aspects of composition of certification commissions and members' competency; aspects of necessity and objectivity of the certification procedure, etc. Respondents proposed the following: assessing head teachers' competencies to pay more attention to indicators of school activity in reality; to differentiate head teachers' certification according to individual needs; to ensure objectivity of certification, etc. It is also important to relate competency development possibilities to head teachers' certification requirements.

Conclusions

Having carried out the research data analysis, the following tendencies show up: the head teachers' competency development system lacks consistency, coordination, clear priorities. A too weak interaction between various institutions providing competency development services remains. In the respondents' opinion the head teachers' competency development system has to respond to both changes in schools and general changes in education. The system has to be orientated towards development of necessary competencies and should be based on consistent researches into head teachers' needs. It is best if head teachers' competency development is carried out by one institution. More attention has to be paid for novice head teachers.

Having carried out assessment of head teachers' in-service training services, the following tendencies can be distinguished. Respondents underlined the importance and shortage of rendering novelties, practical competencies development and practical experience at organised training events. Forms of in-service training events should be modern, active teaching/learning methods should be employed in the events, they should provide practical benefit. It is wished that events are conducted by competent lecturers who have practical experience in the area of school management. Knowledge of employees' activity assessment, project management, auditing and management of changes is relevant for head teachers.

Analysing the certification procedure, the respondents' answers showed up main tendencies that were given most attention by respondents: aspects of volume of documentation in the certification system; aspects of composition of certification commissions and members' competency; aspects of necessity and objectivity of the certification procedure, etc. Respondents proposed the following: assessing head teachers' competencies, to focus more on indicators of school activity in reality; to differentiate head teachers' certification according to individual needs; to ensure

reikius; užtikrinti atestavimo objektyvumą ir kt. Taip pat svarbu susieti kompetencijų ugdymo galimybes ir mokyklų vadovų atestacijos reikalavimus.

Atlikto tyrimo rezultatų pagrindu galima pateikti tokius pasiūlymus mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemos optimizavimui mūsų šalyje:

- Organizuoti permanentinius mokyklų vadovų kompetencijų poreikio tyrimus;
- Orientuoti mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemą į būtinų kompetencijų ugdymą;
- Sukurti vientisą informavimo ir konsultavimo sistemą, padaryti ją prieinamą kiekvienam vadovui;
- Sukurti specialistų rengimo sistemą;
- Numatyti mokymo programų atsinaujinimo ir kaitos mechanizmus;
- Išplėtoti suaugusiųjų švietimo formų įvairovę;
- Užtikrinti kompetencijų ugdymo sistemos ir atestacijos reikalavimų dermę.

objectivity of certification, etc. It is also important to relate competency development possibilities to head teachers' certification requirements.

Based on the carried out research results, the following proposals regarding optimisation of the head teachers' competency development system in Lithuania can be given:

- to carry out permanent researches into the need of head teachers' competencies;
- to orientate the today's head teachers' competency development system towards development of necessary competencies;
- to create an integral system of information and consulting, make it available to every head teacher;
- to create a system of specialists' training;
- to project mechanisms for updating teaching programmes;
- to develop the diversity of forms of adult education;
- to ensure cohesion between the competency development system and certification requirements.

Literatūra • References

Arbatauskas, A. (1996). *Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija*. Vilnius: Leidybos centras.

Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
 Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai. Edukologija, Nr. 1(22), p. 44–50*.

Kontautienė, R., Melnikova, J. (2008a). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos nuolatinės švietimo kaitos kontekste. *Mokytojų ugdymas, 9, p. 12–23*.

Kontautienė, R., Melnikova, J. (2008b). Approaches to school heads professional training: connecting theory to practice. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr.12(4), p. 274–279*.

Kučinskienė, R., Kučinskas, V. (2002). Švietimo vadybos specialistų rengimas. *Tiltai, Nr.10, p.101–107*.

Laužackas, R., Pukelis, K. (2000). Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, Nr. 3, p. 10–17*, Kaunas: VDU leidykla.

Laužackas, R., Teresevičienė, M., Stasiūnaitienė, E. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas: VDU leidykla.

Lepaitė, D. (2001). Kompetencija kaip ugdymo tikslas: pagrindinių skirtumų profesinio, vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas. *Socialiniai mokslai. Edukologija, Nr. 2(28), p. 82–91*.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas (2007 m. sausio 15 d. Nr. ISAK-55) „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo.“ *Valstybės žinios, 2007, Nr.9–362*.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas (2007m. kovo 29 d. Nr. ISAK-556) „Dėl valstybinių ir

savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatų patvirtinimo.“ *Valstybės žinios, 2007, Nr. 39–1462*

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas (2008 m. balandžio 30 d. Nr. ISAK-1282) „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo pakeitimo.“ *Valstybės žinios, 2008, Nr. 55–2087*.

Laužackas, R., Lydeka, Z. (1998). Socioedukologinis profesinio rengimo Lietuvoje įvertinimas. *Filosofija ir sociologija, Nr. 2, p. 84–89*.

Večkienė, N. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija

Želvys, R. (1997). *Švietimo studijų sąsiuvinis. T. I. Švietimo vadyba*. Vilnius: Solertija.

Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.

Želvys, R. . (2003b). Švietimo vadybos magistrantūrų studijų raida. *Acta Pedagogica Vilnensia, Nr. 10*.

Žydžiūnaitė, V. (2001). *Slaugos mokslinių tyrimų metodologijos pagrindai*. Vilnius: LR Sveikatos apsaugos ministerija, Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras.

Bolam, R. (1999). *Research on Educational management in Europe*. Berlin: Waxmann.

Bolam, R. (2005). *Models of leadership Development: learning from international experience and research*.

Brundrett, M., Burton, N., Smith, R. *Leadership in Education*. London: SAGE publications.

REGINA KONTAUTIENĖ

Socialinių mokslų (edukologijos) daktarė,
Klaipėdos universiteto Pedagogikos fakulteto
Socialinės pedagogikos katedros docentė.
Moksliniai interesai: pedagoginis bendradarbiavimas,
jaunujų specialistų adaptacijos ir karjeros aspektai,
švietimo vadybos klausimai, organizacijos elgsenos
klausimai.

Doctor of Social Sciences (Education Studies),
Associate Professor of the Department of Social
Pedagogy of the Faculty of Pedagogy of Klaipėda
University.

Research interests: pedagogical collaboration, young
specialists' adaptation and career aspects, education
management issues, organisation behaviour issues.

*Address: S. Neries Str. 5, LT-92227 Klaipėda, Lithuania
E-mail: reginaruta@inbox.lt*

JULIJA MELNIKOVA

Šiaulių universiteto Edukacinių tyrimų mokslinio
centro doktorantė.
Moksliniai interesai: švietimo įstaigų vadovų
rengimas, švietimo vadybos klausimai.

Doctoral student of Scientific Centre of Educational
Researches of Šiauliai University.

Research interests: training of head teachers of educa-
tional institutions, issues of education management.

*Address: Liepų Str. 20–34, LT-91276 Klaipėda, Lithuania
E-mail: julijamelnikova@yahoo.com*