

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

ARMINAS VARANAUSKAS

II kurso studentas

**VALSTYBINĖ BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKA:
NUOSEKLUMAS IR SĖKMĖ TRIJŲ VYRIAUSYBIŲ LAIKOTARPIU**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: doc. dr. N. Putinaitė

Vilnius, 2020

MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIO PAVYZDYS
(įrašomas po titulinio lapo)

Magistro darbo vadovo/ės išvados dėl darbo gynimo:

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

.....
(data)

dr. N. Putnaitė
(v., pavardė)

.....
(parašas)

Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....
(data)

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

Magistro darbo recenzentas/ė:

.....
(v., pavardė)

Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:
Komisijos nariai:

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Varanauskas A. Valstybinė bendrojo ugdymo mokyklų vadovų politika: nuoseklumas ir sėkmė trijų Vyriausybių laikotarpiu: Viešosios politikos analizės specialybės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas N. Putinaitė. – V., 2020. – 74 p.

Reikšminiai žodžiai: švietimo politika, bendrojo ugdymo mokyklų vadovai, politikos sėkmė, politikos nuoseklumas.

Šiame darbe nagrinėjama nacionalinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumas ir sėkmė trijų Vyriausybių laikotarpiu (nuo 2008 m.). Politikos nuoseklumas vertinamas administraciniu ir idėjiniu požiūriu, o vertinant politikos sėkmę yra vertinama bendra politikos sėkmė bei atskiros politikos sėkmės dimensijos – proceso, programinė ir politinė.

Darbe pristatomas teorinė vadovų politikos kaita nuo Nepriklausomybės atkūrimo, pristatomas tyrimas bei tolimesnių tyrimų gairės ir formuojamos praktinės rekomendacijos vadovų politikos sprendimams.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas „Valstybinė bendrojo ugdymo mokyklų vadovų politika: nuoseklumas ir sėkmė trijų Vyriausybių laikotarpiu“ yra:

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

Arminas Varanauskas

Turinys

ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI PAGRINDAI	11
1.1. POLITIKOS NUOSEKLUMO TEORINIS PAGRINDAS	11
1.2. POLITIKOS SĖKMĖS VERTINIMO MODELIS	14
2. VALSTYBINĖ MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKA	19
2.1. VALSTYBINĖ MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKA NUO NEPRIKLAUSOMYBĖS IKI 2008 M.....	19
2.2. XV VYRIAUSYBĖS KADENCIJOS LAIKOTARPIS (2008 – 2012 M.)	23
2.3. XVI VYRIAUSYBĖS KADENCIJOS LAIKOTARPIS (2012 – 2016 M.).....	26
2.4. XVII VYRIAUSYBĖS KADENCIJOS LAIKOTARPIS (2016 – 2020 M.)	28
3. MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS NUOSEKLUMO IR SĖKMĖS TYRIMAS	32
3.1. VALSTYBINĖS MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS NUOSEKLUMAS	33
3.1.1. VALSTYBINĖS MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS NUOSEKLUMAS XV VYRIAUSYBĖS LAIKOTARPIU	33
3.1.2. VALSTYBINĖS MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS NUOSEKLUMAS XVI VYRIAUSYBĖS LAIKOTARPIU	36
3.1.3. VALSTYBINĖS MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS NUOSEKLUMAS XVII VYRIAUSYBĖS LAIKOTARPIU.....	38
3.1.4. APIBENDRINIMAS.....	40
3.2. VALSTYBINĖS MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS SĖKMĖ	40
3.2.1. VALSTYBINĖS MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS SĖKMĖ XV VYRIAUSYBĖS LAIKOTARPIU	41
3.2.2. VALSTYBINĖS MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS SĖKMĖ XVI VYRIAUSYBĖS LAIKOTARPIU	44
3.2.3. VALSTYBINĖS MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS SĖKMĖ XVII VYRIAUSYBĖS LAIKOTARPIU	47
3.2.4. APIBENDRINIMAS.....	49
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	51
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	54
SUMMARY	62
1 PRIEDAS. PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU GAIRĖS	63
2 PRIEDAS. IŠRAŠYTI PUSIAU STRUKTŪRUOTI INTERVIU	64

Ivadas

2019 m. sausio 1 d. 197 mokyklos neturėjo vadovų. Tų pačių metų gruodžio 31 d. šis skaičius išaugo iki 246 mokyklų. Tai ketvirtadalis visų Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų. Vien iki 2020 m. vasario 1 d. buvo paskelbtas papildomas 121 konkursas¹. Šis skaičius ir toliau gali augti, nes nauji konkursai kadenciją baigusiu mokyklų vadovų pareigoms užimti yra skelbiami nuolat.

Statistika sufleruoja, jog situacija yra prasta, bet prieš pradėdami nerimauti, turime atsakyti į klausimą – ar direktorių trūkumas daro neigiamą poveikį ugdymui? Pasaulyje egzistuoja įvairios mokyklų veiklos ir valdymo praktikos, tarp jų ir mokytojų vadovaujamos mokyklos, kuriose visi mokytojai turi autonomiją bei kartu priima sprendimus, nesant direktoriaus². Visgi, pastarosios mokyklos pereina prie tokios sistemos savo pačių iniciatyva ir planuotai, o ne dėl išorinių veiksnių.

Nagrinęjant mokslinę literatūrą nepavyko rasti nei vieno tyrimo tiesiogiai vertinančio direktorių nebuvimo poveikį mokyklai. Straipsniuose, susijusiuose su mokyklos vadovų pozicijos patrauklumu, pritraukimu ir t.t. ilgalaikio vadovo nebuvimo situacijos nėra aptariamos. Dažniau pastebima, kad tokiais atvejais mokyklų vadovų pareigas užima mažai patirties turintys ir nebūtinai tinkamai pasirengę asmenys³. Netinkamas pasirengimas ar prastas vadovų funkcijų įgyvendinimas gali turėti neigiamą poveikį mokinių pasiekimams⁴.

Nors vienareikšmiškai įvardinti direktorių nebuvimo neigiamą poveikį mokytojams ir mokiniams nėra įmanoma, verta aptarti mokyklų vadovų potencialiai kuriamą naudą. Steven V. Mancuso, Laura Roberts ir George P. White 2010 metais atliktame tyrime nustatė, kad svarbiausias faktorius, daręs įtaką mokytojų apsisprendimui likti dirbti mokykloje, buvo mokyklos vadovo palaikymas⁵. Tokį ryšį demonstruoja ne tik kiekybiniai, bet ir kokybiniai tyrimai. John Lambersky 2016 m. atlikęs 20 mokytojų, dirbančių Kanadoje, Ontarijo provincijoje, pusiau struktūruotus interviu patvirtino ankstesnių tyrimų rezultatus, kurie rodo, jog „vadovo elgesys buvo esminis faktorius gerinant arba bloginant su darbu susijusias emocijas“ bei darė įtaką mokytojų „pasitenkinimui darbu ir morale,

¹ Virginijus Mažeika „Savivaldybių duomenys apie švietimo įstaigas, neturinčias vadovo“. Pranešimas darbo grupės „Švietimo lyderius auginanti sistema“ posėdyje, Vilnius, 2020 m. vasario 10 d.

² Education evolving, „Teacher powered schools“. <<https://www.teacherpowered.org/>> [žiūrėta 2020 05 02].

³ Tom R. Williams, „Ontario’s Principal Scarcity: Yesterday’s Abdicated Policy Responsibility—Today’s Unrecognised Challenge“. *Australian Journal of Education* 47(2), 2003, 159–171.

⁴ Yi-Hsuan Chen, „Principals’ Distributed Leadership Behaviors and Their Impact on Student Achievement in Selected Elementary Schools in Texas. Daktaro disertacija, Texas A&M University, 2007.

⁵ Steven V. Mancuso, Laura Roberts, George P. White, „Teacher retention in international schools: The key role of school leadership“. *Journal of Research in International Education* 9(3), 2010, 306–323.

perdegimui, stresui ir nerimui, individualiam ir kolektyviniam aktyvumui bei įsitraukimui ir įsipareigojimui organizacijai“⁶.

Halia Sillins ir Billy Mulford straipsnyje „Leadership and school results“ teigia, kad sėkminga mokyklos vadovo veikla ir transformacinė lyderystė mobilizuoja mokyklos bendruomenę bendriems tikslams: „Kai mokytojus ir mokinius supa juos įgalinanti aplinka, kurioje jiems rodoma pagalba jie tampa labiau įsitraukia į mokyklos tikslų siekimą“⁷. Autoriai teigia, kad aktyvesnis įsitraukimas netiesiogiai prisideda ir prie mokinių akademinų pasiekimų, nes mokiniai praleidžia daugiau laiko mokykloje. Ši tendencija pastebima ir kituose straipsniuose⁸.

Michael Coellia ir David A. Green 2012 m. tyrimo rezultatai atskleidžia, kad direktorius gali turėti teigiamą įtaką net abiturientų egzaminų rezultatams⁹. Kiti tyrimai taip pat rodo teigiamą įtaką mokinių pasiekimams¹⁰. Tiesa, statistinis reikšmingumas pastebimas tik tais atvejais, kuomet mokyklos vadovas tam turi kelerius metus¹¹. Kitą vertus, tokie rezultatai taip pat yra aktualūs vertinant laikino pavadavimo situaciją mokyklose.

Formaliai, Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos negali veikti be laikinai pareigas eiti įgalioto asmens, kuris direktoriui nesant atlieka visas jo funkcijas. Laikinais pareigas eiti gali būti skiriamas kitos mokyklos direktorius arba pavaduotojas iš tos pačios mokyklos. Visgi, kaip jau minėta, tam, kad pasireikštų pozityvi vadovo įtaką mokinių pasiekimams, reikia ne tik tinkamų gebėjimų, bet taip pat ir laiko.

Įvairūs kitose šalyse vykę eksperimentai, kai dviem mokykloms vadovauti būdavo skiriamas vienas vadovas, parodė, kad ne visuomet yra lengva susitvarkyti. Tokiais atvejais vadovai gali pervargti ir perdegti, kartais mokyklose gali kilti nepasitikėjimas tokiu direktoriumi ir priekaištai, kad jis daugiau dėmesio skiria kitai mokyklai¹² ir t.t. Visgi, net jei pačiam vadovui ir pavyksta susitvarkyti su turimu krūviu bei stresu, to gali neužtekti. Tyrimuose pastebima, kad norint, jog vadovo teigiama įtaka pasireikštų, jis turi būti fiziškai matomas pačioje mokykloje¹³.

⁶ John Lambersky, „Understanding the Human Side of School Leadership: Principals’ Impact on Teachers’ Morale, Self-Efficacy, Stress, and Commitment“. *Leadership and Policy in Schools* 15(4), 2016, 379–405.

⁷ Halia Silins, Bill Mulford, „Leadership and School Results“. Kn. Kenneth Leithwood et al. (sud.) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Springer, 2002, 561-612.

⁸ Pam Sammons et al., „Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: Results from a study of academically improved and effective schools in England“. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 2011, 83-101.

⁹ Michael Coellia, David A. Green, „Leadership effects: school principals and student outcomes“. *Economics of Education Review*, 31(1), 2012, 92-109.

¹⁰ Anders Böhlmark, Erik Grönqvist, Jonas Vlachos, „The Headmaster Ritual: The Importance of Management for School Outcomes“. *The Scandinavian Journal of Economics*, 118(4), 2016, 912-940.

¹¹ Coellia ir Green, 2012.

¹² Patrick Wall, „One Principal, Two Schools“. Niujorkas, 2016. <<https://www.theatlantic.com/education/archive/2016/08/one-principle-two-schools/493856/>> [žiūrėta 2020 05 02].

¹³ Lambersky, 2016.

Tuo tarpu Lietuvoje tyrimai fokusuojasi į lyderystės raišką¹⁴, vadovų funkcijų suvokimą¹⁵ ir kt. Tyrimuose dažniausiai stengiamasi atskleisti vadovų požiūrį į konkrečius švietimo sistemos aspektus, pavyzdžiui kompetencijų ugdymą¹⁶ arba sisteminius pokyčius¹⁷. Tyrimų, nagrinėjančių mokyklų vadovų įtaką mokyklos rezultatams Lietuvoje rasti nepavyko.

Apibendrinant galima teigti, jog tinkamai pasirengęs, profesionalus ir savo darbą išmanantys vadovas daro didelę pozityvią įtaką mokyklos rezultatams – tiek mokytojams, tiek ir mokiniams. Tad nerimas dėl bendrojo ugdymo mokyklų vadovų trūkumo Lietuvos mokyklose yra pagrįstas.

Neigiamas komunikacinis dėmesys ir politinis spaudimas prisideda prie noro ir siekio tokią situaciją išspręsti kaip įmanoma greičiau. Tam, kad suprastume, kokie sprendimai yra tinkamiausi siekiant ne laikino situacijos suvaldymo, bet ilgalaikių teigiamų pokyčių mokyklų vadovų grandyje, būtina įsivertinti pastarojo laikotarpiu vykdytų pokyčių šioje srityje nuoseklumą ir sėkmę.

Valstybinės vadovų politikos nuoseklumas bus vertinamas dviem lygmenimis – administraciniu ir idėjiniu. Administracinio lygmens vertinimas bus atliekamas analizuojant valstybinę vadovų politiką reglamentuojančių teisės aktų pokyčius. Vertinant idėjinį politikos nuoseklumą bus remiamasi Ellen Daniėls, Annie Hondeghema ir Filip Dochyb išskirtais, pastaraisiais dešimtmečiais daugiausiai dėmesio sulaukiančiais, lyderystės tipais: instrukciniu (angl. instructional), situaciniu (angl. situational), transformaciniu (angl. transformational) ir paskirstytuoju (angl. distributed)¹⁸.

Politikos sėkmė bus vertinama remiantis David Marsh ir Allan McConnel sukurtu politikos sėkmės modeliu¹⁹, kuris apima tris skirtingas sėkmės dimensijas – procesinę, politinę ir programinę. Tyrimai, kuriuose nagrinėjama politikos sėkmė pastarąjį dešimtmetį sulaukia vis daugiau dėmesio. D. Marsh ir A. McConnel savo straipsnyje rašė, kad paieškos sistemoje Google suvedę *policy success* 2008 m. gavo 438 tūkstančius rezultatų. 2020 m. gegužės mėnesį identiškam žodžiui junginių ta pati paieškos sistema sugeneravo 1 740 milijonų rezultatų. Gyvendami *momentinio grįžtamojo ryšio* visuomenėje piliečiai vis dažniau tikisi sulaukti greitų atsakymų ar vykdoma politika pasiteisino, ar ne. Žiniasklaida, suvokdama šį poreikį, taip pat didina spaudimą politikos priėmėjams ir įgyvendintojams,

¹⁴ Jolanta Navickaitė, „Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste“. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 2012, 35-46.

¹⁵ Ramutė Mečkauskienė, „Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija“. *Jaunuųjų mokslininkų darbai*, 1(22), 2009, 118-126.

¹⁶ Julija Melnikova, „Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas(is) sisteminiu požiūriu: teoriniai principai ir empirinės įžvalgos“. *Andragogika*, 1(5), 2014, 97-110.

¹⁷ Ramutė Mečkauskienė, Rimantas Želvys, „Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika“. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 2012, 22-34.

¹⁸ Ellen Daniėls, Annie Hondeghem, Filip Dochy, „A review on leadership and leadership development in educational settings“. *Educational Research Review* 27, 2019, 110–125.

¹⁹ David Marsh, Allan McConnel, „Towards a Framework for Establishing Policy Success“. *Public Administration*, 88(2), 2010, 564-583.

reikalaujama vertinti vykdomos politikos rezultatus dar tuomet, kai jie objektyviai negalėjo pasireikšti. Dėl tokių nesavalaikių, išankstinių vertinimų dalis vykdomų politikų gali būti kritikuojamos kaip nevykusios arba matomos kaip pasisekusios nepelnytai. O tai gali turėti neigiamą įtaką ilgalaikiam politikos efektyvumui.

Būtent dėl didėjančio spaudimo visuomenėje kyla poreikis nuosekliau ir pagrįsčiau vertinti politikos sėkmę. Švietimo politikos kontekste dažnai galima susidurti su „gerųjų praktikų“ analitiniais darbais. Ypač didelį dėmesį tam yra linkusios skirti įvairios tarptautinės organizacijos – Pasaulio ekonomikos forumas, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO).

Pastaroji yra bene žinomiausio švietimo lyginamojo tyrimo – tarptautinio penkiolikmečių tyrimo (PISA) – autorė. Būtent šis tyrimas pasauliui suteikė Suomijos švietimo sėkmės atvejį. EBPO kasmet, remdamiesi savo pačių atliekama analitika, generuoja daugybę „gerųjų praktikų“ ir „sėkmės istorijų“, kurios apima tiek švietimo sėkmę, tiek švietimo politikos sėkmę.

Moksliniai straipsniai, kuriuose tiriama švietimo politikos sėkmė, dažniausiai koncentruojasi į mikro lygmenį, t.y. dėmesys krypsta į vadovų turimas charakteristikas ir jų įtaką mokyklos rezultatams²⁰, į vadovų funkcijas²¹. Tokių tyrimų yra ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje²²²³. Visgi, makro lygmuo – valstybinės politikos įgyvendinimas – susilaukia mažiau dėmesio, nepaisant to, kad daugelis tyrėjų sutinka, jog mokyklos vadovas yra nacionalinės politikos „vartų sargas“ savo mokykloje ir nuo jo priklauso, kaip mokyklai seksis įgyvendinti valstybinę švietimo politiką²⁴²⁵²⁶.

Pirmieji politikos sėkmės tyrimai Lietuvoje prasidėjo 2015 metais²⁷. Tais pačiais metais buvo vertinta aukštojo mokslo reformos sėkmė. Bendrojo ugdymo politikos įgyvendinimo sėkmės vertinimas pradeda sulaukti daugiau dėmesio dėl pagausėjusių diskusijų, kurias inspiravo pastaraisiais metais vykdytos reformos.

²⁰ Lina Bairašauskienė, „Headmaster’s Competencies in Management Area: Evaluating the Significance Level of Managerial Competencies in Lithuanian Comprehensive Schools“. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 2017, 158-164.

²¹ Mečkauskienė, 2009.

²² Anders Persson, Gunnar Andersson, Margareta Nilsson Lindström, „Successful Swedish headmasters in tension fields and alliances“. *International Journal of Leadership in Education*, 8(1), 2005, 53–72.

²³ Stephan Rapp, „Headteacher as a Pedagogical Leader: a Comparative Study of Headteachers in Sweden and England“. *British Journal of Educational Studies*, 58(3), 2010, 331–349.

²⁴ Tebeje Molla, Trevor Gale, „Positional matters: school leaders engaging with national equity agendas“. *Journal of Education Policy*, 34(6), 2019, 858–876.

²⁵ Stephen J. Ball, Meg Maguire, Annette Braun, *How Schools Do Policy: Policy Enactments in Secondary Schools*. Niujorkas: Routledge, 2012.

²⁶ Warren C. Hope, „Implementing Educational Policy: Some Considerations for Principals“. *The Clearing House*, 76(1), 2002, 40-43.

²⁷ Egidijus Barcevičius et al, *Kada reformos virsta pokyčiais? : politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos 2008-2012 metų laikotarpiu*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015.

Šio magistro darbo tema – valstybinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumas ir efektyvumas. Darbe keliamas tikslas įvertinti bendrojo ugdymo mokyklų vadovų politikos pokyčius XV, XVI ir XVII vyriausybės laikotarpiu (2008-2020 m.) ir jų sėkmę.

Uždaviniai: (1) aprašyti XV, XVI ir XVII Vyriausybės kadencijų metu vykusius pokyčius mokyklų vadovų politikos srityje ir išskirti svarbiausius; (2) įvertinti valstybinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumą; (3) įvertinti svarbiausių mokyklų vadovų politikos pokyčių sėkmę.

Darbo aktualumas: pirmiausia, jis yra aktualus dėl šiuo metu egzistuojančio mokyklų vadovų trūkumo. Darbas gali būti naudingas praktine prasme, suformuodamas galimas politikos alternatyvas tolimesniai valstybinės politikos mokyklų vadovų atžvilgiu formavimui. Antra, ugdymo mokslų, švietimo vadybos ir kitų susijusių sričių literatūroje nėra dažnai analizuojama valstybinė mokyklų vadovų politikos kaita. Lietuvoje tokio pobūdžio tyrimas būtų atliekamas pirmą kartą. Trečia, Lietuvoje jau daugelį metų kalbama apie nacionalinio susitarimo dėl švietimo būtinybę, argumentuojant, jog švietimo politika drastiškai kinta į valdžią atėjus naujai koalicijai. Visgi, rimtesnių akademinų tyrimų dėl švietimo politikos, ypač atskirų šios politikos posistemės dalių, idėjinio nuoseklumo stinga. Ketvirta, politikos sėkmės tyrimai viešosios politikos lauke Lietuvoje yra sąlyginai naujas reiškinys, todėl šis tyrimas galėtų reikšmingai papildyti esančias žinias. Šis tyrimas iš kitų taip pat išsiskiria tuo, kad jame nagrinėjama politikos kaita trijų Vyriausybės laikotarpiu.

Metodologija: siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą šiame darbe bus nagrinėjama politikos kaita analizuojant aktualių laikotarpiu priimtus teisės aktų pakeitimus ar įgyvendintas kitas iniciatyvas, susijusias su mokyklų vadovų politika. Siekiant įvertinti vykdytų politikų sėkmę bus apžvelgiamas jų aptarimas tuometėje spaudoje, atliekami pusiau struktūruoti interviu su asmenimis, kurie aktyviai dalyvavo priimant ir įgyvendinant pokyčius (tiek politikai, tiek suinteresuotosios šalys). Situacijai įvertinti taip pat bus pasitelkiami statistiniai duomenys.

Pirmajame šio darbo skyriuje yra aprašomi teoriniai pagrindai, kuriais remiantis bus atliekamas tyrimas. Antrajame skyriuje aprašomi valstybinės vadovų politikos pokyčiai įvykę trijų Vyriausybės kadencijų laikotarpiu. Trečiasis skyrius yra skirtas empirinio tyrimo aprašymui. Darbo pabaigoje pristatomos darbo išvados bei suformuojamos rekomendacijos dėl valstybinės bendrojo ugdymo mokyklų vadovų politikos ilgalaikės kaitos.

1. TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Politikos nuoseklumo teorinis pagrindas

Valstybinė vadovų politika šiame darbe yra suprantama kaip priemonių visuma, apibrėžianti mokyklų vadovų veiklos sąlygas. Galima išskirti pagrindinius šios politikos posistemės elementus: funkcinis (kokias funkcijas vadovai atlieka, kokios jų teisės, pareigos, atsakomybės), laiko (terminuota ar neterminuota sutartis, kadencijos, rotacija), kvalifikacinis (kriterijai, kas gali tapti vadovais, atestacija ir veiklos vertinimas) ir atrankos (kas, kaip ir iš ko renka, skiria vadovą). Šie keturi elementai bus naudojami kaip kintamieji, vertinant politikos nuoseklumą.

Valstybinės vadovų politikos nuoseklumas bus vertinamas dviem lygmenimis – administraciniu ir idėjinio. Administracinio lygmens vertinimas bus atliekamas analizuojant valstybinę vadovų politiką reglamentuojančių teisės aktų pokyčius. Vertinami bus tik tie pokyčiai, kurie numato sisteminės naujovės. Techninio pobūdžio pokyčiai vertinant politikos administracinį nuoseklumą vertinami nebus. Administracinio nuoseklumo vertinimas bus atliekamas remiantis laiko ir atrankos elementais.

Vertinant idėjinį politikos nuoseklumą bus remiamasi Ellen Daniėls, Annie Hondeghema ir Filip Dochyb darbu, kuriame išskiriami pastaraisiais dešimtmečiais daugiausia dėmesio sulaukę mokyklų vadovų lyderystės tipai: instrukcinis (angl. *instructional*), situacinis (angl. *situational*), transformacinis (angl. *transformational*) ir paskirstytasis (angl. *distributed*)²⁸. Lyderystės mokymasis (angl. *Leadership for Learning*) nėra aptariamas dėl jo naujumo ir conceptualaus lakumo. Idėjinio nuoseklumo vertinimas bus atliekamas remiantis funkciniu ir kvalifikaciniu elementais.

Instrukcinė lyderystė didelį dėmesį skiria vadovo vaidmeniui ir jo iniciatyvai. Philip Hallinger instrukcinę lyderystę skaido į tris esmines dimensijas – apibrėžti mokyklos misiją, valdyti ugdymo programą, skatinti teigiamą mokymosi aplinką mokykloje²⁹. Šios trys dimensijos skirstosi į 10 vadybinių funkcijų. Pirmojoje dimensijoje yra dvi funkcijos: iškelti mokyklai tikslus ir juos iškomunikuoti³⁰. Tai nereiškia, jog vadovas turi tai padaryti vienašališkai, tačiau jam tenka atsakomybė. Antrojoje dimensijoje yra trys funkcijos: koordinuoti ugdymo turinį, prižiūrėti ir vertinti mokymą ir stebėti mokinių pažangą³¹. Trečiojoje dimensijoje yra penkios funkcijos: apsaugoti mokymo

²⁸ Ellen Daniėls, 2019.

²⁹ Philip Hallinger, „Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership“. *Cambridge Journal of Education* 33(3), 2003, 329–352.

³⁰ Ten pat.

³¹ Ten pat.

laiką, skatinti profesinį tobulėjimą, suteikti paskatas mokytojams, skatinti mokymąsi ir išlaikyti didelį matomumą³².

Situacinės lyderystės esminis skiriamasis bruožas – didelis dėmesys kontekstui ir konkrečioms aplinkybėms. Geir Thompson ir Lars Glasø, remdamiesi Ken Blanchard situacinės lyderystės teorija, išskiria keturis darbuotojų lygius, į kuriuos atsižvelgiant turėtų kisti vadovo elgesys³³. Pirmasis lygmuo – entuziastingas pradedantysis, kuriam vadovaujant reikia mažai palaikymo ir daug nurodymų. Antrasis lygmuo – iliuzijas praradęs besimokantysis, kuriam reikia daug palaikymo ir daug nurodymų. Trečiasis lygmuo – galintis, bet atsargus atlikėjas, kuriam reikia daug palaikymo ir mažai nurodymų. Ketvirtasis lygmuo – savarankiškas vykdytojas, kuriam pakanka deleguoti atsakomybes, t. y. reikia mažai palaikymo ir mažai nurodymų³⁴.

Transformacinė lyderystė didelį dėmesį skiria įgalinimui veikti bei atsiskleisti. Transformacinės lyderystės aspektai aptariami remiantis Kenneth Leithwood ir Doris Jantzi 1999 m. atnaujinta transformacinės lyderystės struktūra³⁵. Šis modelis apima 6 lyderystės ir 4 administravimo dimensijas. Lyderystės dimensijos apima „mokyklos vizijos bei tikslų kūrimą, intelektinės stimuliacijos teikimą, individualios pagalbos teikimą, profesinių praktikų ir vertybių susimbolinimą, aukštų lūkesčių demonstravimą bei struktūrų, skatinančių dalyvauti mokyklos sprendimų priėmimo, kūrimą“³⁶. Administravimo dimensijos apima „atsakomybę už personalo politiką, mokymo pagalbos teikimą, mokyklos stebėseną ir orientacija į bendruomenę“³⁷.

Paskirstytoji lyderystė (dažnai literatūroje vadinama ir pasidalintąja lyderyste) visų pirma eliminuoja vieno lyderio konceptą mokykloje ir numato, kad lyderiais skirtingose situacijose yra skirtingi asmenys. Paskirstytoji lyderystė apima komunikaciją apie mokyklos misiją ir tikslus, tikslingesnį resursų ir struktūrų pritaikymą mokiniams remti, aktyvesnį profesinį tobulėjimą, nuolatinį mokymąsi ir dėmesio skyrimą ugdymo bei mokymosi inovacijoms³⁸. Paskirstytoji lyderystė taip pat pasireiškia per įvairių struktūrų bei priemonių įgyvendinimą, remiančių platesnį mokyklos bendruomenės įsitraukimą į sprendimų priėmimą.

³² Ten pat.

³³ Geir Thompson, Lars Glasø, „Situational leadership theory: a test from three perspectives“. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 2015, 527-544.

³⁴ Ten pat, p. 838-839.

³⁵ Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, „Transformational School Leadership Effects: A Replication“. *School Effectiveness and School Improvement* 10(4), 1999, 451-479.

³⁶ Ten pat, 454.

³⁷ Ten pat, 454.

³⁸ Ronald H. Heck, Philip Hallinger, „Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement“. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 2010, 871.

Ellen Daniëls, Annie Hondeghema ir Filip Dochyb savo darbe pateikia apibendrintą konstruktų, pasireiškiančių 4 lyderystės tipuose, lentelę.

	Instrukcinė lyderystė	Situacinė lyderystė	Transformacinė lyderystė	Paskirstytoji lyderystė
Misija, vizija, tikslai	X		X	X
Vizijos, misijos perteikimas	X		X	X
Susikoncentravimas į mokymo programą	X			
Lyderio atsakomybė už profesinį augimą	X			
Iš viršaus į apačią	X			
Iš apačios į viršų			X	X
Konteksto svarba		X		
Organizacijos charakteristikų svarba		X		
Personalo įgalinimas siekti tikslų bei savirealizacijos			X	
Bendradarbiavimas				X
Daugybės lyderių buvimas				X

1 lentelė. Dažnai pasitaikančių konstruktų aptartose lyderystės teorijose apibendrinimas iš Ellen Daniëls, Annie Hondeghem, Filip Dochy, „A review on leadership and leadership development in educational settings“. *Educational Research Review*, 27, 2019, 115.

Siekiant tinkamiau įvertinti skirtingų lyderystės tipų pasireiškimą, šio darbo autorius, remdamasis prieš tai pateikta lentele, parengė atnaujintą lyderystės tipų pasireiškimų lentelę. Joje nurodytos konkretnės nuostatos, kurios galėtų lemti tikslesnį pokyčių priskyrimą vienam iš keturių lyderystės tipų. Taip pat, buvo nuspręsta kiekvienam lyderystės tipui numatyti po lygų skaičių pasireiškimų.

	Instrukcinė lyderystė	Situacinė lyderystė	Transformacinė lyderystė	Paskirstytoji lyderystė
Už misijos, vizijos ir tikslų įgyvendinimą atsakingas vadovas	X			
Misija, vizija ir tikslus kuria mokyklos bendruomenė			X	X
Atsakomybė už personalo politiką	X	X		

Iš viršaus į apačią	X			
Iš apačios į viršų			X	X
Konteksto svarba		X		
Organizacijos charakteristikų svarba		X		
Personalo įgalinimas siekti tikslų bei savirealizacijos			X	
Sprendimai priimami kartu (daug lyderių)				X

2 lentelė. Sudaryta autoriaus pgl. Ellen Daniëls, Annie Hondeghem, Filip Dochy, „A review on leadership and leadership development in educational settings“. *Educational Research Review*, 27, 2019, 115.

Dalis lyderystės tipų konstrukčių gali sugyventi ir vienas kitam neprieštarauti, todėl vertinant politikos nuoseklumą bus pasitelkiami ir interviu su ekspertais. Šie interviu taip pat bus naudojami siekiant įvertinti politikos sėkmę.

Bendras politikos nuoseklumas bus vertinamas pagal administracinę ir idėjinę politikos nuoseklumą. Bus naudojama keturių dalių skalė – nenuosekli, labiau nenuosekli, labiau nuosekli, nuosekli. Nenuosekli bus vertinama vienu balu, o nuosekli keturiais.

1.2. Politikos sėkmės vertinimo modelis

Dažnai viešojoje erdvėje esantys politikos vertinimai apsiriboja juoda-balta politikos sėkmės vertinimo požiūriu, t. y. teigiama, kad politika buvo sėkminga, arba ne. Toks dichotominis vertinimas sunivelioja daugumą vykdomų politikų ir neleidžia įvertinti jų niuansų. Brian Head ir John Alford teigia, kad politikos sėkmės vertinimo studijos dažnai neįvertina skirtingų vertinimo dimensijų – mokslinių tyrimų, praktinių įvertinimų ir politinio žinojimo³⁹. Šios dimensijos generuoja skirtingus politikos vertinimo įrodymus ir nuo to, kuri iš šių dimensijų pasirenkama, gali priklausyti konkrečios politikos sėkmės vertinimas. Kitaip sakant, remiantis mokslinių tyrimų vertinimu politika gali atrodyti kaip visiškai nesėkminga, bet politinis žinojimas ir pasekmės gali rodyti, jog politika buvo labai sėkminga.

Siekiant objektyvizuoti politikos sėkmės vertinimą David Marsh ir Allan McConnell 2010 m. savo straipsnyje „*Towards a Framework for Establishing Policy Success*“ pasiūlo naują politikos

³⁹ Brian Head, John Alford, „Wicked Problems: Implications for Policy and Management“. Pranešimas konferencijoje „Australasian Political Studies Association Conference“, Brisbanas, 2008 liepos 6-9 d.

sėkmės vertinimo struktūrą⁴⁰. Ši struktūra politikos sėkmės vertinimą dalina į tris kategorijas – proceso, programinę ir politikos sėkmės⁴¹.

Proceso sėkmė suvokiama kaip „politikos formavimo stadijos, kuriose problemos iškyla ir yra „įrėminamos“, įvertinamos alternatyvos, atsižvelgiama į egzistuojančius interesus ir priimami sprendimai“⁴².

Vertinant proceso sėkmę yra atsižvelgiama į sprendimų priėmimų teisėtumą bei demokratiškumą, t. y. ar priimami sprendimai nepažeidžia teisės aktuose esančių nuostatų, ar į sprendimų priėmimą yra įtraukiamos interesų grupės. Toks politikos sprendimų priėmimo procesas stiprina tikimybę tęsti pasirinktą politinę kryptį ir gali būti vertinamas kaip sėkmingas.

Proceso sėkmė taip pat gali būti vertinama remiantis politikos palaikymo mastu. Jei politika turi daug palaikančiųjų ir mažai prieštaraujančiųjų, procesas gali būti vertinamas sėkmingai. Politikos palaikymas taip pat gali būti įvertintas nagrinėjant užregistruotus alternatyvius pasiūlymus – jei jų nėra arba jų nedaug, tuomet toks procesas gali būti vertinamas kaip sėkmingas. Svarbu įvertinti ir tai, ar priėmus pateiktus pasiūlymus pakito pradinė politikos idėja. Jei idėja nepakito, tuomet politikos procesą galima vertinti kaip sėkmingą.

Galiausiai, D. Marsh ir J. Alford savo tekste, vertinant proceso sėkmę, siūlo atkreipti dėmesį į politikos inovatyvumą – kiek siūlomas sprendimas yra naujas. Taip pat, ar šiame procese vyksta politikos perkėlimas iš kitų šalių ar difuzija iš kitų sektorių, kurie yra naudojami kaip sėkmės pavyzdžiai. Politikos naujumas traktuojamas kaip proceso sėkmė⁴³. Šio darbo autorius siūlo praplėsti šią dimensiją įtraukiant politinės ambicijos kriterijų, kuris būtų vertinamas atsižvelgiant į potencialų poveikį egzistuojančiam sisteminiam *status quo*. Proceso prasme toks pokytis būtų vertinamas kaip sėkmingas.

Vertinant programinę sėkmę atsižvelgiama į politikos įgyvendinimą. Jei politiką yra įgyvendinama remiantis numatytais tikslais, tai gali būti vertinama kaip politikos programinė sėkmė. Vertinama, ar politikos priemonė buvo numatyta Vyriausybės programoje ir ar pavyko ją įgyvendinti. Šis kriterijus gali būti vertinamas remiantis politikos įgyvendinimo ataskaitomis, ekspertų išvalgomis ar atsiliepimais žiniasklaidoje. Programinė sėkmė taip pat vertinama atsižvelgiant į tai, ar pavyko pasiekti politikos formavimo pradžioje keltus tikslus.

⁴⁰ David Marsh, 2010.

⁴¹ Ten pat, 570.

⁴² Ten pat, 572.

⁴³ Ten pat, 572-573.

Programinės sėkmės vertinimo atveju taip pat aktualus efektyvus resursų naudojimas įgyvendinant patvirtintą politiką. Programinei sėkmei taip pat priskiriamas toks kriterijus, kuomet politika yra naudinga konkrečiai asmenų grupei ir gerina jų padėtį, neblogindama kitų⁴⁴.

D. Marsh ir J. Alford politinė sėkmė būna tuomet, kai galima daryti prielaidą „kad ji daro teigiamą politinį poveikį“⁴⁵. Tai gali būti vertinama atsižvelgiant į pasitikėjimo politikais pokyčius, viešosios nuomonės pokyčius, pasisakymus viešojoje erdvėje ar rinkimų rezultatus. Autoriai taip pat atkreipia dėmesį, kad politinė sėkmė taip pat gali būti tada, kai įgyvendinta politika prisideda prie „bendro politinio projekto“⁴⁶, t. y. atitinka abstraktesnės politikos įgyvendinimo principus.

Šiame darbe bus nagrinėjami trijų Vyriausybių kadencijų laikotarpiu vykdyti pokyčiai, todėl galimybės analizuoti šių pokyčių sėkmę laiko prasme yra skirtingos. Siekiant tarpusavio Vyriausybių palyginamumo, politikos pokyčiai visų pirma bus vertinami tos pačios kadencijos rėmuose. Visgi, kadangi darbo tikslas yra vertinti ne tik atskirų Vyriausybių, bet bendrai visos valstybinės vadovų politikos sėkmę, kur įmanoma, vertinant bus pasitelkiamas ilgesnis laikotarpis.

Allan McConnell savo straipsnyje „Policy Success, Failure and Grey Areas“ aprašo politikos sėkmės vertinimo kontinuumą. Kontinuumas sudarytas iš 5 grafų, jo vienoje pusėje yra sėkmė, o kitoje – nesėkmė. Tarp šių dviejų juoda-balta pasirinkimų įterpti dar trys – patvari sėkmė, prieštaringa sėkmė ir nepatikima sėkmė⁴⁷.

Naudojant šį kontinuumą galima vertinti tiek atskiras politikos sėkmės dimensijas (proceso, programinę bei politinę), tiek bendrą politikos sėkmę. Sėkmė pasiekama tuomet, kai rengiant politiką nekilo jokių problemų, nebuvo gauta arba buvo gauta labai mažai alternatyvių pasiūlymų, buvo suburta plati palaikymo koalicija, užsibrėžti tikslai buvo pasiekti bei politikos įgyvendinimas davė teigiamų politinių dividendų⁴⁸.

Patvari sėkmė yra antras geriausias politikos sėkmės įvertis. Tai reiškia kad, nepaisant kai kuriose politikos formavimo ir įgyvendinimo vietose atsiradusių trūkumų, svarbiausius tikslus pavyko pasiekti ir politika turi didelę tikimybę būti tęsiama⁴⁹. Prieštaringa sėkmė reiškia, kad buvo pasiekta tik dalis iškeltų tikslų, o dalies teko atsisakyti, pakeisti arba jų pasiekti nepavyko dėl įgyvendinimo. Įgyvendinta

⁴⁴ Ten pat, 573-574.

⁴⁵ Ten pat, 575.

⁴⁶ Ten pat, 574.

⁴⁷ Allan McConnell, „Policy Success, Policy Failure and Grey Areas In-Between“. *Journal of Public Policy*, 30(3), 2010, 345-362.

⁴⁸ Ten pat, 352-353.

⁴⁹ Ten pat, 353, 355.

politika taip pat vertinama prieštaringai, todėl su teigiamais politiniais vertinimais ji suteikia ir daug erdvės politiniams oponentams akcentuoti kritiką⁵⁰.

Nepatikima sėkmė yra šiek tiek geriau už visišką nesėkmę, bet ji reiškia, kad buvo lengvai priartėta prie iškeltų politikos tikslų pasiekimo, bet tokios politikos „neišgyvenimo“ rizika yra didelė, nes ji neturi stipraus palaikymo ir pagrindo⁵¹. Paskutinė kontinuumo grafa – nesėkmė, kuri yra priešinga sėkmei. Tai reiškia, kad nepavyko pasiekti jokių užsibrėžtų tikslų, suformuoti palaikymo, politine prasme šie žingsniai atnešė tik žalą⁵².

Ir pats A. McConnell teigia, kad priskyrimas prie konkretaus sėkmės-nesėkmės lygmens yra sudėtingas bei subjektyvus. Siekiant supaprastinti modelį, padaryti jį suprantamesniu ir aiškesniu, bus naudojama keturių grafų skalė: sėkmė, labiau sėkmė, labiau nesėkmė, nesėkmė. Vertinant politikos sėkmę kiekviena politikos dimensija bus įvertinama pagal šią skalę, atitinkamai skiriant 1 balą nesėkmei ir 4 balus sėkmei. Visų dimensijų balai bus sumuojami ir dalinami taip nustatant bendrą politikos sėkmę.

Sėkmė lygiavertiškai matuojama „remiantis tiek faktais, tiek interpretacijomis“⁵³, tad darbo autorius sėkmę vertins analizuodamas valstybinę vadovų politiką reglamentuojančių teisės aktų pokyčius, pasisakymus spaudoje, atlikdamas pusiau struktūruotus interviu su ekspertais, dalyvavusiais šiuose procesuose.

Sėkmės kriterijai ir jų įrodymai yra pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

Dimensija	Indikatorius	Įrodymas
Proceso sėkmė	Sprendimo priėmimo teisiškumas ir demokratiškumas	Teisinių skundų nebuvimas; Reikšmingo prieštaravimo iš suinteresuotųjų šalių nebuvimas; Viešų svarstymų faktas;
	Sprendimo priėmimo sklandumas	Užregistruotų pastabų ir pataisų skaičius; Balsų pasiskirstymas priimant sprendimus.
	Politikos palaikymas (tvarumas)	Palaikytojų ir prieštarautojų analizė; viešoji nuomonė; politikos nušvietimas žiniasklaidoje.

⁵⁰ Ten pat, 355.

⁵¹ Ten pat, 355-356.

⁵² Ten pat, 356-357.

⁵³ Ten pat, 346.

	Politikos naujumas ir ambicija	Ekspertiniai vertinimai, analizės, tyrimai; kitų sričių politikų, valstybės tarnautojų ir ekspertų įsitraukimas, apimant ir užsieniečius (politikos perkėlimo atveju), ekspertinis poveikio vertinimas egzistuojančiam <i>status quo</i>
Programinė sėkmė	Ar buvo įgyvendinta pagal numatytus tikslus?	Suinteresuotųjų šalių vertinimas; politikos vertinimo ataskaitos; audito ataskaitos; kritinių nuomonių viešojoje erdvėje bei profesionalioje medijoje nebuvimas.
	Ar pasiekė planuotus rezultatus?	Suinteresuotųjų šalių vertinimas; politikos vertinimo ataskaitos; audito ataskaitos.
	Ar efektyviai buvo naudojami resursai?	Politikos vertinimo ataskaitos; audito ataskaitos; interviu su ekspertais.
	Ar politika buvo naudinga konkrečiai grupei (politine, socialine ir kt. prasmėmis)?	Politiniai partijų pareiškimai; svarstymo metu vykusios diskusijos; suinteresuotųjų šalių nuomonė; ekspertiniai interviu; viešoji nuomonė; politikos nušvietimas žiniasklaidoje.
Politinė sėkmė	Politikos populiarumas	Viešosios nuomonės tyrimai; politinio asmens ar institucijos populiarumo ir patikimumo pokyčiai; komentarai žiniasklaidoje.
	Prisidėjimas prie bendro politinio projekto	Politikos vertinimo ataskaitos; interviu su ekspertais; svarstymo metu vykusios diskusijos.

3 lentelė. Adaptuota pgl. D. Marsh, A. McConnel, „Towards a Framework for Establishing Policy Success“. *Public Administration*, 88(2), 2010, 571.

2. VALSTYBINĖ MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKA

2.1. Valstybinė mokyklų vadovų politika nuo Nepriklausomybės iki 2008 m.

1991 m. priimtame Švietimo įstatyme⁵⁴ numatoma, kad Kultūros ir švietimo ministerija (toliau – KŠM) skiria ir atleidžia jiems pavaldžių švietimo įstaigų vadovus, taip pat raštu aprobuoja savivaldybėms pavaldžių įstaigų vadovų kandidatūras. Jie gali būti atleisti ministerijos iniciatyva arba savivaldybės iniciatyva, suderinus su ministerija. Kitos ministerijos ir departamentai sau pavaldžių švietimo įstaigų vadovus skiria ir atleidžia savo sprendimu, suderinę su KŠM.

1994 m. Švietimo įstatymas⁵⁵ yra papildomas ir jame numatoma pedagogų bei mokyklų vadovų atestacija. Numatoma pareiga švietimo įstaigų vadovams atestuotis ir, jei per penkerius metus jiems nepavyksta patvirtinti žemiausios kvalifikacinės kategorijos, jie netenka teisės užimti šių pareigų. Priėmus įstatymą yra patvirtinami „Bendrojo lavinimo mokyklos (pagrindinės, vidurinės ir gimnazijos) vadovų atestacijos nuostatai“⁵⁶ (toliau – Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai). Juose apibrėžiamas atestacijos tikslai: skatinti efektyviai vadovauti švietimo reformai mokykloje, skatinti humanistinių ir demokratinių principų realizavimą mokykloje, materialiai skatinti vadovus, didinti visuomenės pasitikėjimą vadovais, padėti jiems įvertinti savo veiklą.

Juose taip pat numatyta, kad jei per penkis metus asmuo nesiatestuoja, jį rekomenduojama atleisti iš užimamų pareigų. Šiam laikotarpiui vadovams yra sudaromos galimybės ne ilgiau kaip tris mėnesius tobulinti savo kvalifikaciją, gaunant vidutinį mėnesinį atlyginimą.

1995 m. Švietimo įstatymo pakeitime⁵⁷ atsiranda papildoma pareiga savivaldybėms. Įsigaliojus pataisoms savivaldybių pavaldžių bendrojo ugdymo pagrindinių ir vidurinių mokyklų vadovų skyrimui ir atleidimui pritarimą turi duoti ne tik Švietimo ir mokslo ministerija (toliau – ŠMM), bet ir apskrities valdytojas, o ikimokyklinių, pradinių, papildomo ugdymo ir suaugusiųjų įstaigų – tik apskrities valdytojas. Tose pačiose pataisose taip pat buvo numatyta prievolė apskrities valdytojams ir savivaldybėms sudaryti sąlygas mokyklų vadovams tobulinti kvalifikaciją ir pagal ŠMM nustatytą

⁵⁴ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 21 d., Nr. I-1489. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁵⁵ Lietuvos Respublikos dėl Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas, 1994 m. sausio 20 d., Nr. I-381. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D795E07F59FA>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁵⁶ Bendrojo lavinimo mokyklos (pagrindinės, vidurinės ir gimnazijos) vadovų atestacijos nuostatai, patvirtinta Kultūros ir švietimo ministerijos kolegijos 1994 m. sausio 27 d. nutarimu Nr. 7. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.55BE538F239A>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁵⁷ Lietuvos Respublikos įstatymas dėl Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo ir papildymo, 1995 m. birželio 22 d., Nr. I-963. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47E65C4A061B>> [žiūrėta 2020 05 02].

tvarką vykdyti atestaciją. 1996 m. švietimo ir mokslo ministras pasirašo įsakymus dėl naujai paskirtų vadovų pasirengimo darbui⁵⁸ bei vadovų kvalifikacijos tobulinimo⁵⁹.

1998 m. sausio 26 d. priimama laikina tvarka dėl švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinių reikalavimų⁶⁰. Įsakyme numatoma, kad švietimo ir mokslo ministerijai pavaldžių įstaigų vadovai renkami tik viešo konkurso būdu, o apskričių ar savivaldybių pavaldumo įstaigų vadovų rinkimui taikoma viešo konkurso rekomendacija. Komisiją turi sudaryti ne mažiau nei 5 nariai, o sudėtį tvirtina institucijos vadovo įsakymu. Jei viešas konkursas nevyksta, tuomet laimėjęs kandidatas kartu su apskrities ar savivaldybės atstovu atvyksta pokalbio į ministeriją. Daug dėmesio skiriama formalių kriterijų atitikimui, pavyzdžiui, teisės aktų žinojimui, žmonių saugos darbe klausimams.

Tais pačiais metais Švietimo įstatymas yra išdėstomas nauja redakcija⁶¹ ir panaikinama būtinybė atestuotis kas penkerius metus. Vietoje to numatoma, kad mokyklų vadovai privalo atestuotis tik esant tam tikroms aplinkybėms (jei nėra įgiję kvalifikacinės kategorijos, jei praktinė veikla neatitinka kategorijos) arba jei nori įgauti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Šioje įstatymo redakcijoje buvo numatyta galimybė mokyklas steigti valstybei ar savivaldybei kartu su religinėmis bendruomenėmis. Tokiais atvejais buvo numatyta, kad mokyklos vadovą skirtų atitinkamą valstybės ir savivaldybės institucija, religinės bendruomenės teikimu. Šios nuostatos 2000 m. Konstitucinio Teismo pripažintos prieštaraujančiomis Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir panaikintos⁶².

Svarbiausias 1998 m. pokytis numatė, kad ŠMM nebedalyvauja tiesiogiai vadovų skyrimo ir atleidimo procedūrose, tai atlieka mokyklos steigėjas, vadovaudamasis ŠMM nustatytais kvalifikaciniais reikalavimais. Mokyklų vadovų atranka privalo vykti viešo konkurso būdu.

1999 m. patvirtinami Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinių reikalavimų ir viešo konkurso organizavimo tvarkos nuostatai⁶³. Šiuose nuostatuose dalis ankstesnėje tvarkoje buvusių kriterijų, kurie buvo numatyti kaip privalumai, tampa privalomais specialiaisiais

⁵⁸ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1996 m. kovo 7 d. įsakymą Nr. 243 „Dėl naujai paskirtų bendrojo ugdymo įstaigų vadovų pasirengimo darbui“.

⁵⁹ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1996 m. kovo 7 d. įsakymą Nr. 244 „Dėl bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo“.

⁶⁰ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1998 m. sausio 26 d. įsakymas nr. 155 „Dėl valstybės ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinių reikalavimų, jų skyrimo ir atleidimo laikinosios tvarkos“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.409D96B76F41>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁶¹ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 1998 m. liepos 2 d. Nr. VIII-854. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.85CFB188C5F8>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁶² Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismo 2000 m. birželio 13 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 1 straipsnio 5 punkto, 10 straipsnio 3 ir 4 dalių, 15 straipsnio 1 dalies, 20 straipsnio, 21 straipsnio 2 punkto, 32 straipsnio 2 dalies, 34 straipsnio 2, 3 ir 4 dalių, 35 straipsnio 2 ir 5 punktų, 37 straipsnio 2 punkto ir 38 straipsnio 2 ir 3 punktų atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.788117AB3551>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁶³ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 1999 m. kovo 31 d. įsakymas nr. 467 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinių reikalavimų ir viešo konkurso organizavimo tvarkos nuostatų“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.775022908245>> [žiūrėta 2020 05 02].

reikalavimais – pedagoginio darbo stažas, pedagoginės ir psichologinės žinios. Vadybinio darbo patirtis, užsienio kalbų mokėjimas bei darbo su kompiuteriu įgūdžiai numatomi kaip privalumai. Numatyta, jog viešas konkursas yra skelbiamas atsilaisvinus mokyklos vadovo vietai arba pasibaigus jo kadencijai. Nuostatuose taip pat numatyta, kad su viešą konkursą laimėjusiais asmenimis pasirašoma penkerių metų terminuota sutartis, tad iš to darytina prielaida, kad šie nuostatai *de jure* įvedė mokyklų vadovų kadencijas.

Konkurso komisiją sudaro 5 asmenys, iš kurių du (išskyrus tuos atvejus, kai ŠMM yra mokyklose steigėja) sudaro ŠMM deleguoti asmenys. Kiti yra skiriami apskrities viršininko arba savivaldybės. Jei kandidatas tik vienas, laikomas kvalifikacinis egzaminas.

2001 m. priimama Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarka⁶⁴, pakeičianti iki tol galiojusius Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinių reikalavimų ir viešo konkurso organizavimo tvarkos nuostatus. Joje įvedamas amžiaus cenzas (ne vyresni kaip 62 metai 6 mėnesiai), privaloma pradinė karo prievolė kandidatui, apribojama galimybė mokyklų vadovais tapti buvusiems SSRS saugumo komiteto kadriniams darbuotojams. Joje atsiranda kandidatų vertinimas balais, privalomas testas iš įstatymų ir kitų teisės aktų, į atrankos komisiją visais atvejais įtraukiamas švietimo įstaigos, į kurios vadovus vyksta konkursas, Tarybos pirmininkas.

2003 m. Švietimo įstatymo naujojoje redakcijoje atsiranda atskiras straipsnis skirtas mokyklų vadovams⁶⁵. Jame numatoma, kad direktoriai tvirtina strateginį planą bei metinę veiklos programą, nustatyta tvarka priima ir atleidžia mokytojus bei kitus mokyklos darbuotojus, analizuoja mokyklos būklę, atsako už veiklos rezultatus, taip pat atsako už „demokratinį mokyklos valdymą“ ir „užtikrina bendradarbiavimu pagrįstus santykius“⁶⁶. Tų pačių metų liepos mėnesį Kultūros ministrė, pavaduojanti Švietimo ir mokslo ministrą, pasirašo įsakymą, kuriame numatoma viena korekcija nuo 2001 m. galiojusiai tvarkai – išimama 5 metų kadencija⁶⁷.

⁶⁴ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. įsakymas nr. 1192 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarkos“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.192F24D4F072>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁶⁵ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2003 m. birželio 17 d. Nr. IX-1630. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0546D91E9C63>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁶⁶ Ibid, 61 straipsnis, 1 dalis, 3 punktas.

⁶⁷ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2003 m. liepos 22 d. įsakymas Nr. ISAK-1089 „Dėl Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. įsakymo nr. 1192 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.7B988CDC6277>> [žiūrėta 2020 05 02].

2004 m. ši nuostata persikelia ir į įstatyminių lygmenį. Naujose Švietimo įstatymo pataisose numatoma, kad mokyklos vadovas atviro konkurso būdu skiriamas neterminuotai⁶⁸.

2005 m. yra atnaujinami Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai⁶⁹. Pagrindiniai atestacijos tikslai – numatyti vadybinės veiklos tobulinimo kryptis, skatinti veiklos veiksmingumą. Pirmą kartą atestuojamiems vadovams privaloma išklausti valstybinės kalbos kultūros ir „Mokyklos vadybos pagrindų“⁷⁰ kursus. Visiems atestuojamiems vadovams būtina pateikti informacinių komunikacinių technologijų kursų pažymėjimą bei pažymėjimą apie užsienio kalbų mokėjimą. Užsienio kalbų mokėjimo vertinimui švietimo ir mokslo ministras nustatė papildomą tvarką, kurioje aprašytos visos vertinimo procedūros⁷¹.

Atestacijos komisiją sudaro mokyklos steigėjo funkcijas įgyvendinanti institucija. Mokyklų vadovų veiklą vertina sudaromos švietimo vadybos ekspertų grupės, kurios savo išvadas pateikia atestacijos komisijai. Šis vertinimas vyksta atvažiuojant į mokyklą ir vertinant mokyklos vadovo atitikimą nuostatuose įvardintoms kompetencijoms. Kiekvienos kompetencijos atitikimą vadovas privalo pagrįsti konkrečiais įrodymais, kurie numatomi Kompetencijos aplanke. Pagal nuostatus Kompetencijos aplanką turi sudaryti 27 skyriai, todėl vadovai labai daug dėmesio atestavimosi procese skirdavo savo kompetencijų pagrindimui dokumentais. Atestacijos komisija, nustačiusi, kad vadovas netinka eiti pareigų, turėjo siūlyti steigėjui svarstyti dėl jo tolimesnio darbo.

2008 m. atnaujinant Mokyklų vadovų atestacijos nuostatus⁷² numatoma, kad vadovai turi atestuotis ne rečiau nei kas 5 metus, išskyrus tuos vadovus, kurie jau kartą yra atestuoti ir nenori gauti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos. Tokiems vadovams yra numatoma galimybė vietoj atestacijos kas 5 metus atlikti atitikties kvalifikacinei kategorijai vertinimą.

Žvelgiant į mokyklų vadovų politikos pokyčius nuo Nepriklausomybės galima matyti, jog sprendimai ir svarstomi klausimai dažnai pasikartoja, o teisinis reglamentavimas dažnai keičiamas

⁶⁸ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 7, 8, 10, 11, 15, 16, 29, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 48, 49, 50, 51, 56, 58, 59, 60, 61, 66, 69, 70, 71, 72 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas, 2004 m. birželio 22 d. Nr. IX-2292. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.89EF7B0C62B3>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁶⁹ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymas Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F7CD7B9DD6DF>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁷⁰ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. spalio 29 d. įsakymas Nr. ISAK-2165 „Dėl mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui bei skyrių vedėjų kvalifikacijos tobulinimo programos „mokyklos vadybos pagrindai“ patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FD34349D3595>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁷¹ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. ISAK-2615 „Dėl mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų užsienio kalbų žinių ir gebėjimų lygio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EB2CD389F230>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁷² Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2008 m. balandžio 30 d. įsakymas Nr. ISAK-1282 „Dėl Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymo Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“ pakeitimo. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.96482D74BF98>> [žiūrėta 2020 05 02].

atstatant buvusį status quo: kadencijos įvedamos ir tada panaikinamos, būtina atestacija kas penkerius metus įvedama ir tada panaikinama, tada vėl gražinama ir t.t.

2.2. XV Vyriausybės kadencijos laikotarpis (2008 – 2012 m.)

Po 2008 m. Seimo rinkimų valdančiąją koaliciją sudarė Tėvynės Sąjungos – Lietuvos krikščionių demokratų partija, Lietuvos Respublikos liberalų sąjūdis, Liberalų ir centro sąjunga bei Tautos prisikėlimo partija. Nors valdančioji koalicija kito, bet Švietimo ir mokslo ministru šios Vyriausybės kadencijoje visą laiką išbuvo liberalas Gintaras Steponavičius.

XV Vyriausybės programoje⁷³ išskiriamos 7 esminės permainos, iš kurių viena yra švietimo sistemos. Visgi, tarp šios srities darbų, pirmiausia, išskiriami mokytojų atlyginimui ir biurokratijos mažinimas mokytojams ir mokykloms. Likę darbai yra susiję su aukštojo mokslo reforma. Tolimesnėje programos dalyje yra pristatomos likusios švietimo srities priemonės ir principai, tarp kurių yra išskiriama „savarankiška mokykla – stiprus bendruomenės vaidmuo, moderni ir profesionali vadyba“.

Šioje dalyje Vyriausybė numato siekti, kad mokyklos vadovas būtų skiriamas viešo konkurso būdu, terminuotam laikotarpiui. Sprendimas dėl jo skyrimo turėtų būti priimamas atsižvelgiant į psichologinio tinkamumo ir vadybinio patikrinimo rezultatus⁷⁴. Taip pat siūloma, kad mokyklai demonstruojant prastus rezultatus, mokyklos tarybą turėtų teisę atšaukti mokyklos vadovą anksčiau nustatyto termino⁷⁵.

Vyriausybė nusimatė ir kitų priemonių, susijusių su mokyklos vadovais: nauja vadovų skyrimo ir vertinimo sistema, kuri leistų tiksliau įvertinti gebėjimus, vadovų skatinimas tobulintis vadybos ir strateginio planavimo bei su pažangiais ugdymo metodais susijusių dalykų⁷⁶. Mokyklos vadovams numatyta suteikti teisę priimti į darbą priimti mokytojus ir jiems nustatyti atlyginimą, remiantis mokyklos tarybos patvirtinta tvarka⁷⁷. Taip pat numatyta atsisakyti egzistuojančios vadovų atestacijos sistemos⁷⁸.

Apibendrinant galima teigti, kad nors XV Vyriausybė mokyklų vadovų klausimų neišskyrė kaip pačių svarbiausių švietimo sistemos prioritetų, visgi priemonių šiai sričiai buvo numatyta net kelios.

⁷³ Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas, 2008 m. gruodžio 9 d. Nr. XI-52 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F1EEF18DCA0B>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁷⁴ Ten pat, 578 punktas.

⁷⁵ Ten pat, 579 punktas.

⁷⁶ Ten pat, 581 punktas.

⁷⁷ Ten pat, 583 punktas.

⁷⁸ Ten pat, 582 punktas.

Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai kadencijos laikotarpiu yra koreguojami 3 kartus. Dukart 2009 m. ir vieną kartą 2010 m. Visi pakeitimai yra administracinio pobūdžio arba tikslinantys tam tikras nuostatas. 2010 m. pakeitime yra panaikinama galimybė vertinti vadovo atitiktį turimai kvalifikacinei kategorijai. Tai reiškia, jog visi vadovai turi būti atestuojami kas ne rečiau nei kas penkerius metus. Vyriausybės programos nuostata dėl atestacijos atsisakymo nebuvo įgyvendinta.

2010 m. kovo 16 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė pateikia Seimui naują Švietimo įstatymo redakciją. Įstatymo svarstymas užtrunka metus ir naujoji redakcija yra patvirtinama 2011 m. kovo 17 d.⁷⁹. Joje numatoma, kad kvalifikacinius reikalavimus mokyklų vadovams ir konkurso eiti šioms pareigoms tvarką nustato švietimo ministras.

Įgyvendinant šią įstatymo nuostatą tų pačių metų liepos 1 d. yra patvirtinami du švietimo ir mokslo ministro įsakymai. Vienas dėl kvalifikacinių reikalavimų mokyklų vadovams, kitas dėl viešų konkursų mokyklų vadovų pareigoms užimti.

Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos apraše⁸⁰ (toliau – Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti aprašas) numatoma, kad steigėjas sudaro konkurso komisiją, kurioje turi būti 3-8 asmenys. Pirmą kartą komisijoms nariams yra nustatomi reikalavimai, kuriuos jie turi atitikti. Jie turi turėti aukštąjį išsilavinimą (išskyrus tėvų ir mokinių atstovą) bei būti nepriekaištingos reputacijos. Apraše taip pat detalios aprašyta kandidatų vertinimo eiga, surašyti kiekvieno komisijos nario svoriai.

Visų tipų mokyklų konkursuose du asmenis į komisiją deleguoja konkurso organizatorius, mokyklos tarybos nariai, atstovaujantys mokytojams, deleguoja vieną mokytoją, po vieną asmenį deleguoja ministerija bei Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (NMVA). Taip pat bendrojo ugdymo mokyklų konkursuose dalyvauja du tėvų atstovai, vienas mokinių atstovas, ne jaunesnis nei 16 m., o jei tokio nėra – papildomą atstovą gauna tėvai. Profesinių įstaigų atveju po vieną atstovą deleguoja socialiniai partneriai, tėvai bei mokiniai. Konkursui į suaugusiųjų mokyklas – du mokinių atstovai, konkursai į intelekto sutrikimų turinčių mokinių švietimo įstaigą – trys tėvų atstovai, o ligoninės, sanatorijos mokyklų, vaikų socializacijos centro ir pan. atvejais – du atstovai iš visuomeninių organizacijų, vaiko teisių apsaugos tarnybos ir pan. Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti apraše taip pat numatoma, kad komisijos posėdis yra teisėtas, kai jame dalyvauja bent 4 komisijos nariai ir tarp jų yra konkurso organizatoriaus atstovai bei ministerijos arba NMVA atstovas.

⁷⁹ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2EBE95E7723>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁸⁰ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1193 „Dėl konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D1079D93ABC7>> [žiūrėta 2020 05 02].

Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti aprašas buvo koreguojamas paskutinėmis G. Steponavičiaus buvimo ministru dienomis, kai Vyriausybei buvo gražinti laikini įgaliojimai iki sudarant naują ministrų kabinetą. Atlikti pakeitimai nebuvo esminiai, veikiau procedūriniai. Buvo numatyta, kad konkurso komisijos posėdžio metu NMVA atstovas turi pristatyti visai konkurso komisijai tvarką, paaiškinti procedūras ir papasakoti apie principus, kurių laikomasi nacionaliniame vertinime, o atrankos datą turi būti suderinta su NMVA⁸¹.

2011 m. patvirtintame Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše⁸² (toliau – Kvalifikacinių reikalavimų mokyklų vadovams aprašas), lyginant su ankstesniais aprašais, yra daugiau lankstumo. Šalia būtinų reikalavimų vadovams (aukštasis išsilavinimas, kompiuteriniai įgūdžiai, kalbų mokėjimas ir pan.) paliekamos kelios alternatyvos užsiskaityti praktinės veiklos reikalavimą: (I) turėti pedagogo kvalifikaciją ir trijų metų pedagoginio darbo stažą; (II) turėti magistro laipsnį, pedagogo kvalifikaciją ir dviejų metų pedagoginio darbo stažą; (III) turėti ne mažesnę kaip trijų metų profesinę patirtį (tokiu atveju kompetencijų vertinimo balas turi būti aukštesnis). Anksčiau galiojusioje tvarkoje pedagoginio darbo stažas bei pedagogo kvalifikaciją buvo privalomi.

Esminis pokytis, kuris numatomas šiame apraše – kompetencijų vertinimas, kurį atlieka Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Tam ji pasitelkia aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir bent 1 metų personalo ar švietimo įstaigų vertinimo patirtį turinčius specialistus.

Kompetencijos skirstomos į bendrąsias ir vadovavimo sričių kompetencijas. Bendrąsias kompetencijas sudaro: asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms ir bendravimo ir informavimo kompetencijos. Vadovavimo sričių kompetencijas sudaro: strateginio švietimo įstaigos valdymo, vadovavimo ugdymui ir mokymuisi, vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo ir švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencijos.

Apraše skiriami 5 lygmenys – labai silpnas, silpnas, pakankamas, aukštas ir labai aukštas. Tam, kad kandidatas būtų įvertintas teigiamai, jo asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms ir vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencijos turi būti ne žemesnio nei pakankamo lygmens, o kitos – ne žemesnio nei silpno.

⁸¹ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gruodžio 12 d. Nr. V-1740 „Dėl Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1193 „Dėl konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. < <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E03BFD59FD1B>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁸² Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“. < <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EE75CCBEC71F>> [žiūrėta 2020 05 02].

Pretendantas, neturintis teigiamo įvertinimo, negali dalyvauti konkurse mokyklos vadovo pareigoms užimti.

Vertinimas vyksta visą darbo dieną (6-8 valandas). Jis vykdomas pretendentų grupėmis, juos vertina keli vertintojai. Tam pasitelkiami skirtingi metodai – interviu, vaidmenų žaidimai, individualios ir grupinės užduotys, švietimo žinių ir supratimo testas bei kognityvinis testas.

Taigi XV Vyriausybės programos nuostatos dėl naujos vadovų skyrimo tvarkos, viešų konkursų organizavimo buvo įgyvendintos. Bet nuostatos dėl terminuotos darbo trukmės, mokyklos tarybos galimybės atleisti vadovą anksčiau laiko įgyvendintos nebuvo. Taip pat formaliai nepavyko suteikti absoliučios laisvės mokyklų vadovams nustatyti mokytojų atlyginimus.

Apibendrinant A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos laikotarpį galima teigti, kad įvyko du esminiai, tarpusavyje susiję, pokyčiai valstybinėje vadovų politikoje. Pusiau struktūruotuose interviu dalyvavę ekspertai pačiu svarbiausiu pokyčiu įvardijo dvipakopės mokyklų vadovų atrankos sistemos sukūrimą, įteisinant nacionalinį kompetencijų vertinimą. Antrasis pokytis buvo susijęs su konkursų komisijos sudėties praplėtimu, į ją įtraukiant tiek ministerijos ir NMVA atstovus, tiek socialinių partnerių (tėvų, mokinių, darbdavių) atstovus.

Šiais pokyčiais buvo siekiama mažinti egzistuojantį mokyklų vadovų politizacijos mąštą, nepotizmą, sukurti prielaidas skaidresnei mokyklų vadovų atrankai ir sustiprinti švietimo vadybą, užtikrinant, kad mokykloms ateitų vadovauti labiausiai pasirengę asmenys.

2.3. XVI Vyriausybės kadencijos laikotarpis (2012 – 2016 m.)

Po 2012 m. Seimo rinkimų valdančiąją koaliciją sudarė Lietuvos socialdemokratų partija, Darbo partija ir partija „Tvarka ir teisingumas“. Daliai kadencijos laikotarpio prie koalicijos buvo prisijungusi ir Lietuvos lenkų rinkimų akcija. Visos kadencijos metu švietimo ir mokslo ministerija buvo patikėta Darbo partijai ir jai vadovavo du ministrai. Pirmuoju partijos deleguotu ministru buvo Dainius Pavalkis, kuris ministro pareigas ėjo iki 2015 m. gegužės pabaigos, kuomet birželio 2 d. jį pareigose pakeitė Audronė Pitrėnienė.

XVI Vyriausybės programoje⁸³ apie mokyklų vadovus visiškai nėra užsimenama. Tarp prioritetinių priemonių yra vienas punktas, kuriame minimi mokyklų vadovai. Jame numatyta sukurti

⁸³ Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas, 2012 m. gruodžio 13 d. Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2CAE5225E06C>> [žiūrėta 2020 05 02].

švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų kvalifikacijos, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą⁸⁴.

2014 m. yra pakeičiami Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai⁸⁵, kurioje gražinama galimybė vertinti mokyklos vadovo atitiktį turimai kvalifikacinei kategorijai, tokiu būdu išvengiant atestacijos procedūros.

Prieš atsistatydinant iš ministro pareigų, D. Pavalkis paskutinėmis dienomis patvirtina dviejų dokumentų, susijusių su mokyklų vadovais, patikslinimus. Pirmasis dokumentas yra Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti aprašas⁸⁶. Pataisymuose yra koreguojama konkurso komisijos sudarymo tvarka. Esminiai pokyčiai: mažinamas konkurso komisijos narių skaičius, atsisakoma komisijose mokinių bei tėvų atstovų, taip pat NMVA deleguoto atstovo. Jo vieta perleidžiama švietimo ir mokslo ministerijai. Numatoma, kad konkurso komisijos posėdis yra teisėtas, jei jame dalyvauja 2/3 komisijos narių, atsisakoma būtinybės, kad tarp jų dalyvautų ministerijos deleguoti atstovai, kas buvo numatyta iki tol galiojusiam apraše. Koreguojama balų skaičiavimo tvarka, nurodant, kad visų komisijos narių balų svertinis koeficientas yra vienodas.

Tą pačią dieną priimtame Kvalifikacinių reikalavimų mokyklų vadovams apraše⁸⁷ ministras nustato, kad kompetencijų vertinimas vyksta dviem etapais: NMVA vertina 5 iš 10 kompetencijų, o likusios 5 yra vertinamos atrankos konkurso metu. Kartu su tuo vertinimo apimtis trumpinama dvigubai – nuo 8 iki 4 val. (neįskaitant kognityvinio testo, kuris atliekamas kitu metu). Taip pat prailginama įvertinimo galiojimo trukmė nuo trijų iki penkerių metų bei numatoma galimybė teikti formalų skundą dėl kompetencijų vertinimo procedūrų pažeidimo.

Abi šios tvarkos dar kartą buvo koreguojamos pačioje šios Vyriausybės kadencijos pabaigoje, 2016 m. gruodžio mėnesį. Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti apraše⁸⁸ panaikinta galimybė

⁸⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2013 m. kovo 13 d. Nr. 228 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo“, 115 punktas. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.26DA62D7E9F4>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁸⁵ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2014 m. rugpjūčio 1 d. įsakymas Nr. V-707 „Dėl Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymo Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“ pakeitimo. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/040b7ca01b9b11e4b542dec0b12e28b0>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁸⁶ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2015 m. balandžio 28 d. įsakymas Nr. V-398 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1193 "Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo" pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/38d0f320ee3611e4927fda1d051299fb>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁸⁷ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2015 m. balandžio 28 d. įsakymas Nr. V-399 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9a8a7f50ee3611e4927fda1d051299fb>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁸⁸ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2016 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-1082 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1193 "Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus

komisijai kreiptis į esamus ir buvusius pretendento darbdavius. Pusiau struktūruotame interviu dalyvavusių ekspertų teigimu tai padaryta siekiant užtikrinti dalyvio slaptumą, nes viena iš priežasčių, dėl kurių asmenys nedalyvaudavo kompetencijų vertinime – baimė, kad jiems nepavyks ir apie tai sužinos jų vadovas arba jų aplinkos žmonės. Taip pat koreguojama viena iš praktinės veiklos patirties užskaitymo alternatyvų, ją susiaurinant ir numatant, kad turint ne mažesnę nei trijų metų profesinės veiklos patirtį būtina turėti ir švietimo vadybos kvalifikacinę laipsnį (anksčiau buvo numatyta, kad aukštesniais balais reikia išlaikyti kompetencijų vertinimą).

Kvalifikacinių reikalavimų mokyklų vadovams apraše⁸⁹ be techninių pakeitimų buvo pridėti keli punktai dėl kompetencijų vertinimo kokybės bei stebėsenos. Iš esmės jie nieko nepakeitė, nes statistika bei analizė buvo atliekama ir iki šio pakeitimo.

Apibendrinant A. Butkevičiaus Vyriausybės veiklos laikotarpį galima teigti, kad esminiai pokyčiai, susiję su vadovų politika, įvyko tose pačiose srityse kaip ir praeitos Vyriausybės metu. Pakoreguotas nacionalinis kompetencijų vertinimas, padalinant šio vertinimo atsakomybę tarp NMVA ir atrankos komisijos (numatant vertinti po 5 kompetencijas dviejuose etapuose) bei sumažintas socialinių partnerių dalyvavimas atrankos komisijose. Pusiau struktūruotuose interviu dalyvavę ekspertai svarbiausiu pokyčiu išskyrė nacionalinio kompetencijų vertinimo pokyčius.

2.4. XVII Vyriausybės kadencijos laikotarpis (2016 – 2020 m.)

Šiuo laikotarpiu valdančiojoje koalicijoje yra Lietuvos valstiečių žaliųjų sąjunga, Lietuvos socialdemokratų partija (jai skilus koalicijoje liko Lietuvos socialdemokratų darbo partija ir prie koalicijos prisijungė Lietuvos lenkų ir rusų rinkiminė akcija). Premjeras S. Skvernelis, o per laikotarpį švietimo ministrais buvo du asmenys. Nuo 2016 m. gruodžio 13 d. ministro pareigas ėjo Jurgita Petrauskienė, o nuo 2019 m. sausio 15 d. ministru tapo Algirdas Monkevičius (abu deleguoti LVŽS).

XVII Vyriausybės programoje numatyta, kad švietimo vadyba turi tapti racialesnė ir labiau įtraukti mokyklų bendruomenes⁹⁰. Taip pat Vyriausybės programoje numatyta įvesti vadovų kadencijas, peržiūrėti kvalifikacijos tobulinimo modelį, atnaujinti atrankos sistemą bei atsisakyti

aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo" pakeitimo". <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d50c9990b7c211e693eea1ef35f20da9>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁸⁹ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2016 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-1083 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0b29ff30b7c911e693eea1ef35f20da9>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁹⁰ Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas 2016 m. gruodžio 13 d. Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, 130 punktas. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4?positionInSearchResults=0&searchModelUID=1363e857-8fa3-478c-b09d-8b4f23b7af2d>> [žiūrėta 2020 05 02].

perteklinės biurokratijos vadovų darbe⁹¹. Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonių plane⁹² yra atskiras 2.3.3. darbas, skirtas vadybos sprendimų diegimui į švietimo įstaigas.

Dalis priemonių, numatytų šiame plane, tiesiogiai išplaukia iš Vyriausybės programos: įstaigų vadovų skyrime labiau įtraukti socialinius partnerius, kadencijų nustatymas. Taip pat šiame priemonių plane numatomos dvi papildomos priemonės, kurios nebuvo aptartos Vyriausybės programoje: karjeros modelio, apimančio kvalifikacijos tobulinimą, pagalbą pirmaisiais 2 metais ir ekspertų tinklo, kuris nuolat konsultuotų mokyklų konsultavimą ugdymo proceso tobulinimo klausimais bei vykdytų nacionalines tobulinimo iniciatyvas. Abi šios naujai įtrauktos priemonės skirtos teikti pagalbą mokyklų vadovams.

Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai yra koreguojami du kartus iki kol 2018 m. vasario mėnesį yra panaikinamas jų galiojimas. Abu pakeitimai techniniai.

2017 m. Seimo pavasario sesijos pabaigoje priimamas Švietimo įstatymų pataisų paketas⁹³. Jame apibrėžiama nepriekaištinga reputacija bei numatoma, kad mokyklos vadovų gali būti tik nepriekaištingos reputacijos asmuo, panaikinama vadovų atestacija, bet įtvirtinamas kasmetinis vadovų veiklos vertinimas, aprašomi vadovų rezervo principai, numatoma, kad vadovai į pareigas skiriami penkeriems metams.

Į įstatymą įrašomos nuostatos dėl konkurso komisijos sudėties, kurios anksčiau buvo apibrėžtos tik poįstatyminiuose aktuose. Numatoma, kad konkurso komisiją sudaro 7 nariai – po vieną skiria savininko teises ir pareigas turinti institucija, švietimo ir mokslo ministerija bei atitinkamo švietimo tipo vadovų asociacija. Dar vienas narys parenkamas iš socialinių partnerių, o likusius 3 narius deleguoja mokyklos bendruomenė – po vieną mokytojai, tėvai ir mokiniai (nesant vyresnių nei 16 m. amžiaus mokinių, antrą atstovą skiria tėvai).

Įstatyme taip pat detalčiai aprašomos tarnybinio skundo procedūros, numatoma, kad atliekant tarnybinį patikrinimą vadovas nušalinimas, jei randamas pažeidimas, savininko teises ir pareigas vykdanči institucija jį turi atleisti ir, jei ji to nepadaro, švietimo ir mokslo ministras arba Vyriausybės atstovas skundžia tokį sprendimą.

Įstatymo baigiamosiose nuostatose numatytas įstatymo įsigaliojimo mechanizmas. Svarbiausią jo dalį sudaro viešų konkursų į vadovų pareigas paskelbimo algoritmas, kuriame numatyta, kad vieši

⁹¹ Ten pat, 134.6 punktas.

⁹² Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2017 m. kovo 13 d. Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁹³ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo nr. I-1489 37, 43, 47, 48, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 68 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 51, 563 straipsniais įstatymas, 2017 m. birželio 30 d. Nr. XIII-592. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d9afe780670911e7b85cfdc787069b42>> [žiūrėta 2020 05 02].

konkursai vadovų pareigoms užimti turi būti įvykdyti iki kalendorinių metų pradžios, atitinkamai vadovams, kurie tos pačios įstaigos vadovo pareigas ėjo daugiau kaip trisdešimt metų – iki 2019 m., dvidešimt metų – iki 2020 m., dešimt metų – iki 2021 m., daugiau kaip penkerius metus – iki 2022 m. Išimtis taikoma tiems vadovams, kuriems iki pensijos yra likę mažiau nei penkeri metai ir jų kasmetinė veikla vertinama gerai arba labai gerai.

Igyvendinant Švietimo įstatymo pataisas ministras atnaujiną Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti aprašą⁹⁴. Jame, be būtinų pokyčių dėl įstatymo pataisų, taip pat numatoma, kad nacionalinis kompetencijų vertinimas, kurį atlieka NVMA, nebėra sumuojamas į galutinį kandidato vertinimo balą. Jis vis dar yra būtina sąlyga dalyvauti konkurse, bet konkurso komisija geriausią kandidatą nustato iš atėjusių į konkursą pagal komisijos balsų skyrimo rezultatus.

Kartu yra atnaujinamas ir Kvalifikacinių reikalavimų mokyklų vadovams aprašas⁹⁵. Be būtinų pokyčių juose taip pat numatoma, kad kompetencijų vertinimo neišlaikęs asmuo pakartotinai dalyvauti tokiam vertinime gali praėjus pusei metų. Jei asmuo neišlaiko ir pakartotinio vertinimo, dar kartą vertintis leidžiama praėjus ne mažiau nei metams, po asmens motyvuoto prašymo, vertinančiosios institucijos vadovui leidus. Dar kartą atnaujinant šį aprašą numatomas galimybė vietoj kompetencijų vertinimo daryti prilygintą vertinimą. Tokio vertinimo metu vadovui nereikia važiuoti į NMVA, pas jį į mokyklą atvažiuoja ekspertai. Prilyginto vertinimo procedūros yra supaprastintos.

Igyvendinant Švietimo įstatymo pataisas sukuriamos trys naujos tvarkos. Siūlymo pretenduoti į kitos švietimo įstaigos (išskyrus aukštosios mokyklos) vadovo pareigas teikimo buvusiam švietimo įstaigos vadovui tvarkos aprašas⁹⁶, kuris numato galimybę be konkurso buvusiam mokyklos vadovui, kuris konkursą užimti vadovo pareigas laimėjo po 2018 m. sausio 1 d. ir kuris buvo atleistas, dėl pareigybės panaikinimo, užimti kitos mokyklos vadovo pareigas.

Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentas⁹⁷ apibrėžia rezervo formavimo tvarką ir principus. Į vadovų rezervą patenka asmenys šiuo metu sėkmingai einantys mokyklų vadovo pareigas ir pasirengę

⁹⁴ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2018 m. vasario 1 d. įsakymas Nr. V-90 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1193 "Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo" pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/15fb9530071f11e8b3e7ba9cfff043b1>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁹⁵ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2018 m. vasario 6 d. įsakymas Nr. V-109 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/10bf91900b4111e8a5fc9d9b3a58917b>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁹⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. balandžio 17 d. nutarimas NR. 360 „Dėl siūlymo pretenduoti į kitos švietimo įstaigos (išskyrus aukštosios mokyklos) vadovo pareigas teikimo buvusiam švietimo įstaigos vadovui tvarkos aprašas“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/53db833065bd11e9917e8e4938a80ccb>> [žiūrėta 2020 05 02].

⁹⁷ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymas Nr. V-393 „Dėl švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/623c7ab046f611e8ade598b2394a491d>> [žiūrėta 2020 05 02].

konsultuoti kitus, asmenys, kurie yra anksčiau dirbę mokyklų vadovais, bet šiuo metu nedirba, asmenys, kurie turi išsilaikę kompetencijų vertinimą, bet dar nėra užėmę mokyklos vadovų pareigų, ir asmenys, kryptingai siekiantys tapti mokyklų vadovais, bet dar neturintys kompetencijų vertinimo. Vadovų rezervo reglamente numatoma, kad visiems šiems asmenims yra organizuojamos kompetencijų tobulinimo priemonės. Kartu kompetencijų tobulinimas yra organizuojamas ir pareigas einantiems mokyklų vadovams, pagal jų metų veiklos ataskaitų rezultatus.

Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų tarnybinio patikrinimo atlikimo tvarkos aprašas⁹⁸ nustato tokio patikrinimo atlikimo procedūras. Jame numatoma, kad tarnybiniam patikrinimui atlikti sudaroma 3 asmenų komisija, kurią sudaro mokyklos savininko įgaliotas asmuo arba savivaldybės meras. Apraše taip pat numatomi tarnybinio patikrinimo pagrindai, kurie yra: gautas skundas, žiniasklaidoje paskelbta ar teisėsaugos institucijų perduota informacija apie tai, kad mokyklos vadovas galimai padarė darbo pareigų pažeidimą, prarado nepriekaištingą reputaciją ar yra galimai padaręs nusikalstamą veiką.

Apibendrinant S. Skvernelio Vyriausybės veiklos laikotarpį iki 2020 m. gegužės 25 d. galima teigti, kad esminiai pokyčiai, susiję su vadovų politika, įvyko 2017 m. priimant Švietimo įstatymą. Visi kiti pokyčiai buvo sąlygoti šiame įstatyme įtvirtintų nuostatų. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad šis įstatymo pakeitimas buvo inicijuotas ne Vyriausybės, o tuometinės prezidentės Dalios Grybauskaitės. Pusiau struktūruotuose interviu dalyvavę ekspertai pagrindiniais šios Vyriausybės kadencijos pokyčiais išskyrė penkerių metų kadencijų įvedimą mokyklų vadovams, mokyklų vadovų rezervo įteisinimą, mokyklų vadovų kasmetinės veiklos vertinimo atsiradimą bei konkurso užimti mokyklų vadovo pareigas komisijos sudėties sudarymo pakeitimą.

⁹⁸ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2018 m. liepos 19 d. įsakymas Nr. V-663 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų tarnybinio patikrinimo atlikimo tvarkos aprašas patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2d6959408b5511e8adc2b65cf0f647e0>> [žiūrėta 2020 05 02].

3. MOKYKLŲ VADOVŲ POLITIKOS NUOSEKLUMO IR SĖKMĖS TYRIMAS

Antroje šio darbo dalyje atlikta valstybinės mokyklų vadovų politikos pokyčių apžvalga parodė kiek ir kokių pokyčių šioje politikos posistemėje įvyko nuo Nepriklausomybės atkūrimo. Taip pat, praeitoje dalyje pristatyta kiek ir kokių pokyčių įvyko kiekvienos iš trijų analizuojamų Vyriausybių laikotarpiu.

Šioje darbo dalyje bus bandoma įvertinti valstybinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumą bei jos sėkmę. Nuoseklumas ir sėkmė bus vertinami kiekvienos Vyriausybės kadencijos ribose, taip pat, kur įmanoma, apimant platesnį vertinamąjį laikotarpį.

Šio darbo empirinis tyrimas atliktas remiantis dviem teoriniais pagrindais. Politikos idėjinio nuoseklumo vertinimui pasirinkti Ellen Daniëls, Annie Hondeghema ir Filip Dochyb išskirti lyderystės tipai: instrukcinis, situacinis, transformacinis ir paskirstytas. Politikos sėkmė vertinama remiantis David Marsh ir Allan McConnel sukurtu politikos sėkmės vertinimo modeliu, apimančiu tris sėkmės dimensijas – procesinę, politinę ir programinę.

Siekiant identifikuoti valstybinės mokyklų vadovų politikos pokyčius buvo išanalizuoti:

1. visi priimti Švietimo įstatymo pakeitimai nuo pirmosios jo versijos patvirtinimo 1991 m.
2. visos Seimo narių užregistruotos pataisos Švietimo įstatymui trijų nagrinėjamų Vyriausybių kadencijų laikotarpiais. Iš visų šių dokumentų buvo atsirinkti tik tie, kuriuose tiesiogiai kalbama apie mokyklų vadovus remiantis anksčiau įvardintos mokyklų vadovų politikos posistemės elementais – funkcinium, laiko, kvalifikaciniu ir atrankos.
3. nuorodos į tvarkas, kurios tvirtinamos Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais arba švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymais.
4. kiekvienos Vyriausybės politinė programa bei politinės programos prioritetų sąrašas arba priemonių planas. Išskiriamos esminės politinės nuostatos, susijusios su pokyčiais valstybinėje mokyklų vadovų politikoje. Remiantis jomis papildomai buvo ieškomos konkrečios į tai orientuotos politikos. Analizuojant dabartinės Vyriausybės laikotarpį, atrinktas sąrašas dokumentų buvo sutikrintas su ministerijos turimu vadovų veiklą reglamentuojančių teisės aktų sąrašu.

Politikos nuoseklumas ir sėkmė buvo analizuojami atliekant teisinių dokumentų analizę, pusiau struktūruotus interviu su ekspertais bei remiantis prieinamais aktualiais duomenimis. Interviu atrinkti

asmenys, kurie tiesiogiai dirbo prie vadovų politikos formavimo ir įgyvendinimo. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas parengtas atsižvelgiant į teoriniuose pagrinduose iškeltus aspektus ir pateikiamas tarp šio darbo priedų. Iš viso atlikta 10 pusiau struktūruotų interviu. Interviu dalyvavo keturi aukščiausio politinio pasitikėjimo pareigūnai (ministrai arba viceministrai), kurie dirbo per trijų Vyriausybės kadencijų laikotarpį (į interviu nebuvo įtraukta ministro Algirdo Monkevičiaus politinė komanda dėl metodologinių sumetimų – per trumpo laikotarpio įvertinimui). Likę 6 ekspertai konkrečiu metu dirbo arba vis dar dirba prie mokyklų vadovų politikos formavimo ir įgyvendinimo. Du iš jų priklauso socialiniams partneriams: vienas – mokyklos vadovas, kitas – savivaldybės atstovas.

Pusiaus struktūruotų interviu metu gauti atsakymai buvo vertinami tarpusavyje. Siekiant objektyviau įvertinti konkrečios politikos dimensijos sėkmę buvo pasitelkiami papildomi antriniai šaltiniai – žiniasklaidos analizė, politikos analizės ir vertinimai, statistinė informacija ir kt.

3.1. Valstybinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumas

3.1.1. Valstybinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumas XV Vyriausybės laikotarpiu

Šio poskyrio pirmojoje dalyje bus vertinamas mokyklų vadovų politikos XV Vyriausybės kadencijos metu idėjinis nuoseklumas, o antroje dalyje administracinis nuoseklumas. Vertinant idėjinį nuoseklumą bus atsižvelgiama į funkcinį ir kvalifikacinį šios politikos posistemės elementus. Bus naudojama keturių dalių skalė – nenuosekli, labiau nenuosekli, labiau nuosekli, nuosekli.

2011 m. priimtose Švietimo įstatymo pataisose mokyklų vadovų funkcijos nėra esmingai keičiamos, dalis jų patikslinama. Mokyklos vadovui yra numatyta atsakomybė už strateginio veiklos plano rengimą ir vykdymą, remiantis nustatyta tvarka skirti ir atleisti mokytojus. Jis taip pat atsako už demokratinį mokyklos valdymą, bendradarbiavimu pagrįstus santykius, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą. Daugelis šių funkcijų gali būti priskiriamos instrukcinės lyderystės tipui, o demokratinio valdymo bei bendradarbiavimu pagrįstų santykių funkcija priskirtina paskirstytosios lyderystės tipui.

2011 m. nustatytuose kvalifikaciniuose reikalavimuose⁹⁹ aprašoma dešimt kompetencijų, pagal kurias yra vertinamas kandidato tinkamumas užimti mokyklos vadovo pareigas, tarp kurių yra vadovavimo žmonėms (gebėjimas skatinti, deleguoti, įkvėpti, noras atskleisti žmonių potencialą), strateginio švietimo įstaigos valdymo (gebėjimas rengti ir vykdyti strateginius planus), švietimo

⁹⁹ Kvalifikacinių reikalavimų mokyklų vadovams aprašas, 2011.

įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo (personalo politika), švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo (mokymasis siejamas su vietos kultūra).

Prieš tai įvardintos kompetencijos vertinamos nacionaliniu lygmeniu. Bet atranka yra sudaryta iš dviejų etapų. Antrasis – atrankos komisija, sudaryta mokyklos steigėjo, įtraukianti ir įvairius socialinius partnerius. Ją aprašančiuose dokumentuose yra numatomos vertinimo charakteristikos, į kurias turi būti kreipiamas dėmesys atrankoje¹⁰⁰. Tarp jų yra švietimo įstaigos konteksto ir poreikių supratimas, bendruomenė telkimas, bendradarbiavimo skatinimas.

Vienintelis su funkcijų ir kvalifikacijų elementais sąsajų turintis dokumentas, kuris nebuvo koreguotas po naujos Švietimo įstatymo redakcijos, yra Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai. Juose yra numatytos trys vadovų vadybinės kategorijos. Bendrąja prasme kategorijų skirtumai gali būti aptariami per mokyklos bendruomenės ir socialinių partnerių įtraukimo lygį – iš aukštesnės kategorijos vadovo tikimasi daugiau įgalinimo, o iš žemesnės – gebėjimo pačiam padaryti. Tad šiame dokumente yra apimami visi lyderystės tipų pasireiškimai.

Lentelėje didžiosiomis raidėmis žymimos įstatyminės nuostatos, o mažosiomis – poįstatyminės. Prie poįstatyminių nuostatų pridėtas skaičius nurodo į konkretų teisės aktą¹⁰¹. Funkcijas atitinkančios nuostatos bus žymimos raidėmis F ir f, o kvalifikaciją – K ir k. Tie pasireiškimai, kurie būdingi kažkuriam iš lyderystės tipų, bet jų nėra Lietuvos teisės aktuose, bus pažymėti brūkšniu.

	Instrukcinė lyderystė	Situacinė lyderystė	Transformacinė lyderystė	Paskirstytoji lyderystė
Už misijos, vizijos ir tikslų įgyvendinimą atsakingas vadovas	F, k ¹ , k ³			
Misija, vizija ir tikslus kuria mokyklos bendruomenė			-	-
Atsakomybė už personalo politiką	F, k ¹ , k ³	F, k ¹ , k ³		
Iš viršaus į apačią	F, k ¹ , k ³			
Iš apačios į viršų			k ¹ , k ² , k ³	k ¹ , k ² , k ³

¹⁰⁰ Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti aprašas, 2011.

¹⁰¹ k¹ - Kvalifikacinių reikalavimų mokyklų vadovams aprašas, 2011; k² – Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti aprašas, 2011; k³ – Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai (suvestinė redakcija nuo 2010-06-09). <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F7CD7B9DD6DF/SzxHiqSCLy>> [žiūrėta 2020 05 02].

Konteksto svarba		k ¹ , k ² , k ³		
Organizacijos charakteristikų svarba		k ² , k ³		
Personalo įgalinimas siekti tikslų bei savirealizacijos			k ¹ , k ² , k ³	
Sprendimai priimami kartu (daug lyderių)				F, k ³

4 lentelė. Funkcinių ir kvalifikacinių elementų pasireiškimai priimtuose teisės aktuose XV Vyriausybės laikotarpiu.

Nuo nepriklausomybės pradžios Lietuvos vadovų politikai būdinga orientacija į instrukcinį lyderystės tipą. XV Vyriausybė, atnaujindama Švietimo įstatymą, iš principo nekoreguoja funkcinės vadovų politikos dimensijos ir palieka vyrauti instrukcinį stilių. Visgi ŠĮ numatoma, kad kvalifikacinius reikalavimus ir viešo konkurso tvarką nustato ministras. Būtent šiuose dokumentuose gerokai didesnis dėmesys skiriamas situacinės ir transformacinės lyderystės tipams. To laikotarpio aukščiausio politinio pasitikėjimo pareigūnas (4 pašnekovas) interviu iš dalies paaiškina šias priežastis: „jei būtų reikėję eiti per Seimą – nebūtume praėję. Kas buvo ministro valioje, tas buvo daroma gerokai lengviau“.

Atestacijos procesas, kaip matoma lentelėje, padengia absoliučiai visus lyderystės tipus. Visgi, nepaisant šio dokumento progresyvumo, realiai praktikoje jis nefunkcionavo ir tai buvo viena iš priežasčių, kodėl numačius naujoves vadovų politikos srityje jis sistemiškai ir nebuvo peržiūrėtas.

Apibendrinant galima teigti, kad idėjiškai politika yra labiau nuosekli, nes dviejuose naujuose dokumentuose yra formuojamos nuoseklios nuostatos (jos taip pat dera su Vyriausybės programa), bet įstatymas bei atestacijos tvarka nėra iki galo su tuo suderinti.

Analizuojant administracinę politikos nuoseklumą vertinami laiko ir atrankos elementai. Nepaisant to, kad kadencijų klausimas yra numatytas Vyriausybės programoje, jis Seime nėra patvirtinamas. Nors kelis kartus per kadenciją yra koreguojami Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai, visose versijose išlieka atestacijos ar atitikties kvalifikacijai vertinimas kas penkerius metus.

Atrankos procedūra yra vienas iš esminių pokyčių, kuris įvyko G. Steponavičiaus kadencijos metu. Esminė nuostata – platesnis suinteresuotųjų šalių įtraukimas – išlaikoma daugelyje reglamentavimo lygmenų ir praktikų. Nepriklausomo vertinimo svarbą ir svorį taip pat nuosekliai stiprina „atlaisvinti“ formalieji reikalavimai, numatantys kelias praktinės veiklos patirties užskaitymo alternatyvas. Kitą vertus, kadangi atrankos komisijos balų skaičiavime komisijos narių balams yra taikomi svertiniai koeficientai, tai bendras steigėjo vaidmuo išlieka reikšmingas (40% visų balų sudaros

steigėjų paskirtų komisijos narių balai). Nors Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti aprašas yra vienintelis dokumentas, kuris yra keičiamas dar tos pačios kadencijos metu, visgi jame numatomi pakeitimai nėra labai reikšmingi. Taip pat šių pakeitimų tikslas yra dar didesnis išorės atstovų įtraukimas į mokyklų vadovų atranką, todėl administracinė politika vertinama kaip labiau nuosekli.

Apibendrinant politikos nuoseklumą XV Vyriausybės kadencijos laikotarpiu galima teigti, kad valstybinė vadovų politika yra labiau nuosekli (3 balai).

3.1.2. Valstybinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumas XVI Vyriausybės laikotarpiu

Funkcinis vadovų politikos elementas šios Vyriausybės kadencijos metu nekito. Kvalifikacinis elementas buvo koreguojamas. D. Pavalkio buvimo ministru laiku buvo nutarta kompetencijų vertinimą padalinti į dvi dalis – penkias iš dešimties buvusių kompetencijų paliekant vertinti NMVA, o kitas penkias perduodant steigėjui. Įgyvendinant šį pokytį steigėjo vertinimo kompetencijos buvo perkeltos į kitą teisės aktą, panaikinant jame iki tol buvusias nuostatas¹⁰². Taip pat šios kompetencijos tapo nukreiptos į konkrečią mokyklą. Dėl šių pokyčių situacinės lyderystės tipo pasireiškimai liko, o transformacinės ir paskirstytosios lyderystės tipai išnyko.

Šios Vyriausybės kadencijos metu keitėsi ministras. Į ministro pareigas atėjusi A. Pitrenienė kadencijos pabaigoje koregavo du ministro įsakymus, bet juose funkcinis ir kvalifikacinis elementai nekito. Vienintelis su kvalifikaciniais reikalavimais padarytas pokytis – susiaurinta viena iš praktinės veiklos patirties užskaitymo alternatyvų (turint ne mažesnę nei trijų metų profesinės veiklos patirtį numatyta būtinybė turėti švietimo vadybos kvalifikacinį laipsnį). Vertinant kitus idėjinio nuoseklumo aspektus A. Pitrenienė išlaikė nuoseklią vadovų politiką D. Pavalkio atžvilgiu.

Žemiau pateikiama lentelė, kurioje atnaujinti funkcinio ir kvalifikacinio elemento pasireiškimai. Pasireiškimai, kurie išnyko – perbraukti.

	Instrukcinė lyderystė	Situacinė lyderystė	Transformacinė lyderystė	Paskirstytoji lyderystė
Už misijos, vizijos ir tikslų įgyvendinimą atsakingas vadovas	F, k ¹ , k ³			
Misija, vizija ir tikslus kuria			-	-

¹⁰² Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti aprašas, 2015.

mokyklos bendruomenė				
Atsakomybė už personalo politiką	F, k ¹ , k ³	F, k ¹ , k ³		
Iš viršaus į apačią	F, k ¹ , k ³			
Iš apačios į viršų			k ¹ , k ² , k ³	k ¹ , k ² , k ³
Konteksto svarba		k ¹ , k ² , k ³		
Organizacijos charakteristikų svarba		k ² , k ³		
Personalo įgalinimas siekti tikslų bei savirealizacijos			k ¹ , k ² , k ³	
Sprendimai priimami kartu (daug lyderių)				F, k ³

5 lentelė. Funkcinių ir kvalifikacinių elementų pasireiškimai priimtuose teisės aktuose XVI Vyriausybės laikotarpiu.

Nors iš pirmo žvilgsnio galėtų pasirodyti, kad lentelėje mažėjant pasireiškimų išsibarstymui didėja idėjinis politikos nuoseklumas, šiuo atveju to patvirtinti nebūtų galima. Atlikta teisės aktų analizė aiškiai rodo, kad perkeliant minėtas kompetencijas buvo panaikintos ankstesnėje dokumento versijoje buvusios.

Apibendrinant galima teigti, kad aptarti pokyčiai sumažino valstybinės vadovų politikos idėjinį nuoseklumą, bet kadangi daugiau jokių esminių pokyčių įgyvendinta nebuvo, tai pati politikos esmė liko nepakitusi. Idėjiškai politika vertinama kaip labiau nenuosekli.

Analizuojant administracinę politikos nuoseklumą vertinami laiko ir atrankos elementai. Laiko elementas kadencijos laikotarpiu nekinta, nors bandymu buvo. Kaip teigia 7 pašnekovas „derinant su prezidentu buvo pasiūlytas algoritmas, bet jis neatėjo iki svarstymo stadijos. ŠMKK užblokavo kapitališkai“. 2014 m. yra grąžinama galimybė vertinti mokyklos vadovo atitiktį turimai kvalifikacinei kategorijai, tokiu būdu išvengiant atestacijos procedūros¹⁰³.

Taip pat mažėja socialinių partnerių įtraukimas: atsisakoma tėvų ir mokinių dalyvavimo konkursuose; atsisakoma NMVA skiriamo nario, jo vieta perleidžiama ŠMM, taip sudaromos prielaidos mažėti nepriklausomumui ir didėti politinei įtakai¹⁰⁴. Kompetencijų vertinimo apimtis trumpinama dvigubai – nuo 8 val. iki 4 val., mažinamas NMVA vaidmuo, jiems paliekant vertinti 5 iš

¹⁰³ Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai, 2014.

¹⁰⁴ Konkurso mokyklų vadovų pareigoms eiti aprašas, 2015.

10 kompetencijų, o likusios 5 yra vertinamos atrankos konkurso metu¹⁰⁵. Atrankos komisijoje mažinamas žmonių skaičius, paliekant steigėjui tiek pat vietų, bet steigėjo balsų svoris mažėja¹⁰⁶.

Galima teigti, kad administracinė vadovų politika yra labiau nenuosekli. Pagrindiniai nenuoseklumai, lyginant su praeitos kadencijos vadovų politikos pokyčiais, yra NMVA įtakos mažinimas visame procese bei didesnių galių grąžinimas steigėjui. Visgi negalime administravimo politikos vertinti kaip visiškai nenuoseklios, nes, kaip kitame skyriuje pamatysime, kompetencijų vertinimo sutrumpinimas ir dalies kompetencijų perdavimas steigėjo sudarytai komisijai vertinti mažai ką pakeitė. Taip pat, nors komisijos narių skaičius sumažėjo ir socialinių partnerių įtrauktis sumažėjo, bet steigėjo komisijos narių svoris taip pat sumažėjo.

Apibendrinant, valstybinė vadovų politika dirbant XVI Vyriausybei yra labiau nenuosekli (2 balai). Nors nemaža dalis įgyvendintų pakeitimų buvo labiau nenuoseklūs, visgi esminiai politikos principai liko nepakitę.

3.1.3. Valstybinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumas XVII Vyriausybės laikotarpiu

Papildoma atsirandanti funkcija mokyklų vadovams yra kasmetinės metų veiklos ataskaitos teikimas mokyklos bendruomenei ir tarybai. Taip pat šiek tiek koreguojami formalieji reikalavimai, suteikiant papildomų alternatyvų juos atitikti¹⁰⁷. Jokie kiti pokyčiai, susiję su funkcinio ir kvalifikacinio elementu, nevyksta, tad idėjinė vadovų politikos dalis išlieka nuosekli.

Analizuojant administracinę politikos nuoseklumą vertinami laiko ir atrankos elementai. Prezidentės inicijuotos švietimo įstatymo¹⁰⁸ pataisos įteisina terminuotas darbo sutartis mokyklų vadovams, įveda penkerių metų kadencijas ir numato būtinybę skelbti viešą konkursą. Jau A. Monkevičiui einant ministro pareigas ši įstatymo nuostata yra koreguojama ir numatoma, kad po pirmos kadencijos viešas konkursas nebūtinas ir vadovas gali būti skiriamas antrai kadencijai, jei kasmetinė veikla vertinama gerai arba labai gerai¹⁰⁹.

¹⁰⁵ Kvalifikacinių reikalavimų mokyklų vadovams aprašas, 2015.

¹⁰⁶ Anksčiau galiojusioje tvarkoje buvo numatyta, kad steigėjas deleguoja du komisijos narius iš aštuonių. Atnaujinime – du iš šešių. Bet anksčiau galiojusioje tvarkoje taip pat buvo numatyta, kad steigėjo narių vertinimui pritaikomas kitoks svorio koeficientas – kiekvienam nariui 20%. Atnaujintoje tvarkoje to neliko ir dėl to naujoje tvarkoje steigėjo narių bendras svoris yra mažesnis nei buvo (konkretūs skaičiai pavyzdyje pritaikyti bendrojo ugdymo mokyklos vadovo konkurso atveju, bet analogija išlieka ir kitų tipų mokyklų vadovų konkursų atvejais).

¹⁰⁷ Vienas iš būtinų reikalavimų buvo „turėti ne mažesnę kaip vienerių metų vadovavimo suaugusių asmenų grupei (grupėms) patirtį“, jis papildomas „arba turėti ne mažesnę kaip 2 metų švietimo organizavimo ir (ar) priežiūros patirtį, įgytą viešojo administravimo institucijoje arba švietimo pagalbos įstaigoje“. Kvalifikacinių reikalavimų mokyklų vadovams aprašas, 2018.

¹⁰⁸ Švietimo įstatymas, 2017.

¹⁰⁹ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo nr. I-1489 59 straipsnio pakeitimo įstatymas, 2019 m. gruodžio 20 d. Nr. XIII-2764. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/998a0d602ada1eabe008ea93139d588>> [žiūrėta 2020 05 02].

Vėl keičiamas atrankos komisijos narių skaičius, bet šįkart ne poįstatyminiuose teisės aktuose, bet šias normas perkeliant į Švietimo įstatymą. Narių skaičius didinamas (praeitoje kadencijoje buvo mažinamas), įtraukiami tėvai ir mokiniai (praeitoje kadencijoje buvo išimti), steigėjo atstovui lieka viena vieta (praeitoje kadencijoje taip pat buvo mažinamas steigėjo deleguotų narių svoris, bet ne taip stipriai). Taip pat numatoma, kad skaičiuojant galutinį kandidatų balų skaičių bus skaičiuojami tik komisijos narių vertinimai (anksčiau jie būdavo sumuojami su NMVA balais ir vedamas vidurkis). Šios nuostatos toliau mažina NMVA reikšmingumą.

Prie NMVA kompetencijų vertinimo svarbos mažėjimo taip pat prisideda ir kelių Seimo narių iniciatyva užregistruojamos ir patvirtinamos pataisos, numatančios, kad mokyklų vadovams, kurie vadovavo vienai mokyklai daugiau nei 20 metų, vietoj kompetencijų vertinimo gali būti atliekamas prilygintinas vertinimas¹¹⁰.

Apibendrinant galima teigti, kad administracinė vadovų politika Vyriausybės kadencijos laikotarpiui yra nenuosekli. Ji neatitinka prieš tai buvusios politinės krypties, grąžina situaciją į prieš tai buvusią ir net šitos pačios Vyriausybės kadencijoje yra stipriai keičiama. Pastarąja nuostata dar labiau įtvirtina paskutinis ministro įsakymas, pasirašytas 2020 m. gegužės pradžioje, kuriame dar labiau mažinama NMVA kompetencijų vertinimo svarba¹¹¹. 2 pašnekovas atsakydamas interviu į klausimą apie politikos nuoseklumą dalinasi mokslininko Tomo Welsho citata apie pokomunistinių šalių išorinių mokyklų vertinimo pokyčius: „jie pabando, įveda modernią kalbą ir tada grįžta prie sau įprasto inspektūros režimo. Aš tą citatą labai dažnai atsimenu. Mano galva, mes irgi čia apėjome ratą ir greičiausiai grįšime prie įprastų veikimo metodų“.

Bendrai šios Vyriausybės kadencijos laikotarpiu mokyklų vadovų politika įvertinta yra sudėtinga, nes idėjinė dalis liko nepakitusi ir politika vertinama kaip nuosekli, o administracinė politika, kaip nenuosekli. Bendras politikos nuoseklumas vertinamas 2,5 balo. Tai yra vidurys tarp labiau nenuosekli ir labiau nuosekli vertinimo kategorijų. Visgi, nors šio darbo aprėptis paskutinių įvykdytų pokyčių neanalizuoja (2020 m. gegužės mėn. pasirašyto ministro įsakymo), žvelgiant į juos matoma, kad idėjinis politikos nuoseklumas taip pat mažėja, dėl to bendrai ši politika yra vertinama kaip labiau nenuosekli.

¹¹⁰ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo nr. I-1489 59 straipsnio pakeitimo įstatymas, 2018 m. birželio 29 d. Nr. XIII-1400. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9f9f4a207f8311e8ae2bfd1913d66d57>> [žiūrėta 2020 05 02].

¹¹¹ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2020 m. gegužės 14 d. įsakymas Nr. V-719 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1193 "Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo" pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1019561095d511ea9515f752ff221ec9>> [žiūrėta 2020 05 20].

3.1.4. Apibendrinimas

Apibendrinant bendrą mokyklų vadovų politikos nuoseklumą galima pastebėti, kad išsivaduoti nuo iki šiame darbe nagrinėjamo laikotarpio pradžios matytų tendencijų nepavyko. Vieną vertus, funkcinę ir kvalifikacinę prasmėmis daugybės drastiškų pokyčių neįvyko per visų trijų Vyriausybių laikotarpį. Kitą vertus, vis dar nebuvo atsisakyta gan eklektiško, visus lyderystės tipus apimančio vadovų supratimo. Pastebima tendencija manyti, ypač priskiriant papildomas naujas funkcijas, kad mokyklos vadovas gali ir turi padaryti viską. Tokią situacijos ekspertinį vertinimą pateikia ir 4 pašnekovas „Manau, čia dabar konfliktas ir yra iškilęs, nes mes vis dar neapsisprendžiam. Mes norim vadovų lyderių, bet mes jį statom į tokią administratoriaus vietą“

Vertinant laiko ir atrankos elementus galima matyti nuolatinį judėjimą pirmyn-atgal. Ypač tai atsiskleidžia nagrinėjant direktorių atrankos komisijos pokyčius: pradžioje socialiniai partneriai buvo įtraukti, tada išmesti, tada vėl įtraukti. Nors apie kadencijas buvo kalbama jau seniai (o apie 2000 m. jų panašus atitikmuo net laikinai buvo atsiradęs), laikyti paskutiniųjų metų sprendimų dėl kadencijų įvedimo, vienareikšmiškai nuoseklia vadovų politikos tąsa negalima.

Taip pat nuo tada, kai atsirado nacionalinis kompetencijų vertinimas, kurį atliko nepriklausoma agentūra, pastebimas nuoseklus šios agentūros atliekamo vertinimo bei jos pačios atliekamo vaidmens mažinimas. Pradžioje buvo nutarta išimti NMVA atstovą iš atrankos komisijos, tada dalį kompetencijų vertinimo perduoti steigėjui, tada numatyta, kad kompetencijų vertinimas nėra sumuojamas į bendrą balą, o veikia kaip prerekvizitas, rodantis, jog kandidatas yra tinkamas užimti šias pareigas, tada įvedamas prilygintinas vertinimas, kol galiausiai, paskutiniame ministro pasirašytame įsakyme, numatyta, kad NMVA vertinimo ir atrankos komisijos balai yra sumuojami, bet jei atrankos komisija kandidatą vertintų maksimaliai palankiai, tai iš NMVA vertinimo užtektų vos šešių balų (NMVA vertina penkias kompetencijas ir mažiausias įmanomas vertinimo balas yra vienetas).

Bendrai nacionalinė vadovų politika yra vertinama kaip labiau nenuosekli. Vertinant politikos nuoseklumą taip pat svarbu pabrėžti, kad šis vertinimas galėtų kisti iš tolimesnės laiko perspektyvos. Pavyzdžiui, nors XVII Vyriausybės priimtus sprendimus galima vertinti kaip labiau nenuoseklus buvusios Vyriausybės atžvilgiu, tačiau ši politika yra gerokai nuoseklesnė XV Vyriausybės atžvilgiu. Tolimesnėms Vyriausybėms išlaikant panašią politiką mokyklų vadovų atžvilgiu, yra realu, kad būtent XVI Vyriausybė būtų vertinama kaip labiau nenuosekli, o vėlesnės – kaip nuoseklios ilgalaikėje perspektyvoje.

3.2. Valstybinės mokyklų vadovų politikos sėkmė

3.2.1. Valstybinės mokyklų vadovų politikos sėkmė XV Vyriausybės laikotarpiu

Vertinant mokyklų vadovų politikos sėkmę bus nagrinėjami ne visi, o tik didžiausi kiekvienoje kadencijoje įvykę pokyčiai. XV Vyriausybės metu tokie pokyčiai buvo du: nacionalinio kompetencijų vertinimo atsiradimas ir konkursų komisijos sudėties išplėtimas, įtraukiant daugiau suinteresuotųjų šalių ir mažinant steigėjo svorį.

Naujosios politikos tikslas buvo mažinti egzistuojantį mokyklų vadovų politizacijos mastą, nepotizmą, sukurti prielaidas skaidresnei mokyklų vadovų atrankai ir sustiprinti švietimo vadybą, užtikrinant, kad mokykloms ateitų vadovauti labiausiai pasirengę asmenys.

Proceso sėkmė. Proceso sėkmė vertinama remiantis keturiais kriterijais: sprendimo priėmimo teisiškumo ir demokratiškumo, priėmimo sklandumo, politikos palaikymo bei politikos naujumo ir ambicijos.

Pamatas pokyčiui buvo įteisintas ŠĮ pataisose, kuriose numatyta, kad vadovų kvalifikacinius reikalavimus bei viešo konkurso tvarką tvirtina ministras. Nors įstatymo pataisų svarstymas Seime užtruko metus, bet dėl kitų įstatyme numatytų nuostatų, kadangi tai buvo eilės straipsnių keitimas. Konkrečiai dėl su mokyklų vadovų politika susijusių nuostatų buvo pateikta viena pataisa, kurią pateikė koalicijos partneriai. Pataisoje buvo siūloma įvesti penkerių metų kadencijas mokyklų vadovams (tai buvo numatyta ir Vyriausybės programoje), bet šiam pasiūlymui Švietimo, mokslo ir kultūros komitetas nepritarė, tad Seimo salėje dėl jos net nevyko balsavimas.

Esminiai pokyčiai įvyko priimant poįstatyminius teisės aktus. Jų rengimo ir priėmimo procese socialiniai partneriai buvo įtraukti ribotai, naujoji sistema buvo rengiama nedideliame žmonių rate, įtraukiant ne švietimo sričių, o personalo ir atrankų valdymo ekspertus. Gan stiprus pasipriešinimas naujajai idėjai buvo juntamas ir iš dalies ministerijos skyrių. 1 pašnekovas interviu minėjo, kad idėjai priešinosi tiek personalo skyrius, tiek teisės skyrius. Parengus naująją tvarką vieši svarstymai taip pat nevyko. Buvo suorganizuoti keli pristatymo renginiai savivaldybėse, bet jų tikslas buvo informuoti, o ne diskutuoti ar tobulinti parengtą tvarką: „čia labiau buvo valinis sprendimas. Taip turi būti, viskas, taškas. Ten pradėti asociacijų, savivaldybių, profsąjungų dar kažko. Tai Steponavičius į šitą nesivėlė“ (1 pašnekovas).

Kadangi tvarka buvo parengta greitai ir neįtraukiant daugybės žmonių, nebuvo sukurta erdvė atsirasti nei palaikančioms, nei prieštaraujančioms koalicijoms. Daugelis suinteresuotųjų šalių su tvarkomis susipažino tik jas jau patvirtinus. Tiesa, kai kurie mokyklų vadovai į pasitarimus kartais buvo kviečiami. Svarbiausia nuostata, dėl kurios pavyko išvengti didelio mokyklų vadovų

pasipriešinimo – kad ši tvarka galiotų tik tiems asmenims, kurie nori eiti į naują konkursą (jau einantiems savo pareigas ir liekantiems jose jokių pokyčių nebūtų): „vadovų asociacijai buvo svarbiausia išsimušti, kad dabartinių vadovų niekas nevertintų. Tai kai tą pavyko padaryti, tada jie nustojo prieštarauti“ (4 pašnekovas).

Naujoji tvarka buvo ruošiamą įtraukiant kitų sričių ekspertus, taip pat užsienio ekspertus, kurie dalinosi kitose šalyse jau pasiteisinusiomis praktikomis. Tai gerino požiūrį į naujai parengtą tvarką, nes ji atrodė moderni, skaidri ir pagrįsta tarptautinėmis praktikomis. Šie pokyčiai buvo ypač ambicingi – jie iš esmės keitė nusistovėjusi *status quo*, kuriame steigėjai turėjo lemiamą įtaką atrenkant ir skiriant mokyklos vadovą. Šie pokyčiai tai pakeitė dvejopai – tiek išplėsdami atrankos komisijos sudėtį ir sumažindami steigėjo tiesioginės įtakos galimybę, tiek sukurdami papildomą nacionalinį kompetencijų vertinimą, kurį reikia peržengti, norint dalyvauti konkurse užimti pareigoms.

Nors socialinių partnerių įtraukimo nebuvo itin daug, bet, vertinant kitus proceso sėkmės kriterijus, galima teigti, kad buvo pasiekta proceso sėkmė.

Programinė sėkmė. Programinė sėkmė vertinama remiantis keturiais kriterijais: įgyvendinimas pagal numatytus tikslus, planuotų rezultatų pasiekimas, efektyvus resursų naudojimas ir ar politika naudinga konkrečiai grupei.

Ekspertų, davusių interviu, pozicijos išsiskiria vertinant politikos programinės sėkmės aspektus. Dalis ekspertų teigia, kad realus įgyvendinimas vyko taip, kaip ir buvo suplanuota, sistema pradėjo skaidrėti ir buvo artėjama prie išsikeltų rezultatų pasiekimo (1, 4, 5 ir 9 pašnekovai). Buvo ir kitų nuomonių, teigusią, kad nors tikslai ir buvo teisingi, bet įgyvendinimas nepateisino lūkesčių – buvo brangus, neobjektyvus ir neskaidrus (6, 7, 8 pašnekovai ir iš dalies 10 pašnekovas). Kaip teigė 7 pašnekovas: „NMVA labai nuformalėjo uždirbinėdama pinigus iš vertinimo, todėl tai erzino daugybę žmonių“.

Rengiant pirminį variantą buvo svarstyta, jog nacionalinis kompetencijų vertinimas galėtų vykti dvylika valandų, bet to buvo atsisakyta ir jis buvo sutrumpintas iki aštuonių. Kompetencijos būdavo vertinamos kelių žmonių grupėje, vertinimus atlikdavo keli ekspertai paraleliai visą darbo dieną, tad tai kainavo daug lėšų. „Pigus daiktas, tai ne visada geras daiktas“ dalindamasis savo nuomone apie vertinimo brangumą teigė 5 pašnekovas.

Verta atkreipti dėmesį, kad įgyvendinant šį politinį pokytį – diegiant naują sistemą ir ją palaikant – buvo naudojamos Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijos. Visgi, kompetencijų vertinimas pradėtas įgyvendinti anksčiau nei buvo pradėtas projektas. Šioje situacijoje buvo itin svarbus įgyvendinančios institucijos vadovų bei tiesiogiai veiklose dirbusių žmonių tikėjimas vykdomais pokyčiais, leidęs šioms veikloms nesustoti.

Vienas iš kalbintų ekspertų, taip pat teigė (5 pašnekovas), jog vienas iš tikslų, kurių buvo siekiama – sukurti naujų vadovų rezervą, bet dėl nedidelių turimų išteklių ir ilgai trunkančio proceso nebuvo net įmanoma vertinti daugiau žmonių, negu minimaliai reikėjo užpildyti atsirandančioms naujoms mokyklų vadovų vietoms: „[...] šitas nebuvo realizuota. Realiai įvyko kas? Gaisrų gesinimas. Paskelbtas konkursas, vyksta vertinimas. Bet tam, kad būtų kuriamas rezervas – to beveik ir nebuvo. Buvo elementarus gaisrų gesinimas“ (5 pašnekovas).

Apibendrinant galima teigti, kad nors daliai interviu dalyvavusių ekspertų atrodo, kad ši politika prisidėjo mažinant vadovų politizaciją, esami atlikti tyrimai šiuo klausimu Lietuvoje rodo, kad ši tvarka teigiamos įtakos polizicijos mastui nepadarė¹¹². Tad nors ši tvarka ir leido atrinkti stipresnius mokyklų vadovus, iš esmės politizacijos ji nesumažino, taip pat nesukūrė vadovų rezervo ir ją įgyvendinant buvo naudojama daug resursų, todėl tai reikėtų vertinti kaip labiau nesėkmę.

Politikos sėkmė. Politikos sėkmė vertinama remiantis dviem kriterijais: politikos populiarumu ir prisidėjimu prie bendro politinio projekto.

Visi kalbinti ekspertai interviu metu teigė, kad mokyklų vadovų politikos klausimas vertinant bendrame švietimo politikos lauke nebuvo toks aktualus ir reikšmingos įtakos politikų populiarumui neturėjo.

Vertinant šiuos pokyčius kitų vykusių pokyčių kontekste, sąsają su Vyriausybės programinėmis nuostatomis bei valdančiosios koalicijos retorika galima teigti, kad šie pokyčiai prisidėjo prie bendro politinio projekto. Vadybos profesionalumo stiprinimas, suinteresuotųjų šalių aktyvesnis įtraukimas į sprendimų priėmimą taip pat buvo numatytas aukštojo mokslo reformoje.

Apibendrinant galima teigti, kad šie pokyčiai buvo labiau sėkmė.

Žemiau pateikiama XV Vyriausybės politikos pokyčių sėkmės vertinimą:

Proceso sėkmė	Programinė sėkmė	Politikos sėkmė	Bendra sėkmė
4	2	3	3

6 lentelė. XV Vyriausybės mokyklų vadovų politikos sėkmės vertinimas

Nors socialiniai partneriai nebuvo aktyviai įtraukti, bet visgi proceso sėkmė vertinama aukščiausiai. Žemiausiai vertinama programinė sėkmė, nes pasiekti užsibrėžtus tikslus ir efektyviai naudoti resursus pavyko tik labai menka apimtimi, todėl tai vertinama kaip labiau nesėkmė. Nors nei teigiamos, nei neigiamos įtakos šie sprendimai neturėjo politikų populiarumui, jie prisidėjo prie bendro

¹¹² Eglė Čeponytė, „Lietuvos švietimo įstaigų vadovų politizacija: Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono savivaldybių lyginamoji analizė“. Politologija, 74, 2014, 123-160.

politinio projekto. Bendra nacionalinio kompetencijų vertinimo atsiradimo bei konkurso komisijos sudėties praplėtimo sėkmė vertinama 3 balais iš keturių, t. y. labiau sėkmė.

3.2.2. Valstybinės mokyklų vadovų politikos sėkmė XVI Vyriausybės laikotarpiu

XVI Vyriausybės kadencijoje didžiausiu pokyčiu buvo nacionalinio kompetencijų vertinimo padalinimas tarp NMVA ir steigėjo, paliekant NMVA vertinti penkias iš dešimties kompetencijų, bei atrankos komisijos susiaurinimas, atsisakant socialinių partnerių.

Keitimų tikslus interviu davę ekspertai įvardino nevienodai. Daugelis ekspertų teigė, kad vienas iš tikslų – supaprastinti (trumpiau, greičiau ir pigiau) nacionalinį kompetencijų vertinimą (5, 6, 7, 8 ir 9 pašnekovai), nors dalis ekspertų čia išvelgė siekį jį palengvinti (1, 3, 4 pašnekovai).

Anot 6 pašnekovo svarbiausias tikslas buvo užtikrinti daugiau skaidrumo ir teisę apeliuoti kompetencijų vertinimo rezultatus. Apie šią problematiką viešai pasisakė ir Lietuvos Respublikos Seimo Švietimo, mokslo ir kultūros komiteto pirmininkės pareigas ėjusi, o vėliau ministre tapusi Audronė Pitrenienė: „Demokratinėje visuomenėje visi žmonės turi apeliacijos teisę – ar kalbame apie abiturų egzaminus, ar galiausiai apie teismus, o mokyklų vadovų skyrimo tvarkoje tokios teisės nėra. Visi (8 val. trukmės) vertinimo rezultatai yra sunaikinami dar iki pretendui gaunant sprendimą, tokiu būdu žmogus neturi jokios galimybės gintis, ieškoti teisybės, o pakartotinai dalyvauti atrankoje galima tik po metų“¹¹³. Dar vienas įvardintų tikslų, kad grąžinti daugiau sprendimo teisės steigėjui.

Proceso sėkmė.

Sprendimas buvo paremtas mokyklų vadovų, savivaldybių švietimo skyrių vedėjų išsakomais skundais ir nepasitenkinimu, taip pat didėjančiu mokyklų, neturinčių nuolatinio vadovo, skaičiumi (6, 7 ir 8 pašnekovai). Bent dalis socialinių partnerių į procesą buvo įtraukti ir buvo patenkinti siūlomais pakeitimais. Ypač stiprų pritarimą rodė Lietuvos savivaldybių asociacija. Kadangi įvykusiems pokyčiams nereikėjo koreguoti įstatyminių nuostatų, tai pakeitimų priėmimas buvo sklandus. Tiesa, verta paminėti, kad po priimtų nuostatų, eliminuojančių mokinių ir tėvų atstovus iš atrankos komisijos sudėties, Seimo narys G. Steponavičius registravo ŠĮ pataisas, numatančias, kad tėvų ir mokinių atstovai dalyvauja mokyklų vadovų skyrimo procese¹¹⁴. Visgi šioms pataisoms nebuvo pritarta dar pateikimo stadijoje.

¹¹³ Audronė Pitrenienė in Dialogas, 2013 m. balandžio 25 d. Nr. 17 (1036), p. 7.

¹¹⁴ Švietimo įstatymo Nr. I-489 63 straipsnio pakeitimo įstatymo projektas, 2015. < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/b68b57300abd11e5b0d3e1beb7dd5516?positionInSearchResults=2&searchModelUUID=55c18070-bb71-4388-a072-a1f4b73a100c> > [žiūrėta 2020 05 02].

Šie įvykdyti pokyčiai negali būti laikomi nei naujais, nei ambicingais, nes tik iš dalies koreguoja egzistuojančią tvarką. Kitą vertus, šie įgyvendinti pokyčiai liko tvarūs, o vėliau atėjusių ministrų ir Vyriausybių nebuvo pakeisti, išskyrus mokinių ir tėvų atstovų sugražinimą į atrankos komisiją. Tad apibendrinant galima būtų teigti, kad nors pokyčiai buvo visiškai neambicingi ir nenauji, jie turėjo nemažai palaikymo tarp mokyklų vadovų bei ypač savivaldybių atstovų, juos pavyko įgyvendinti sąlyginai lengvai, todėl proceso sėkmė vertinama kaip labiau sėkmė.

Programinė sėkmė.

Neabejotinai pagrindinis tikslas, dėl kurio sutarė daugelis ekspertų – buvo pasiektas vertinimo supaprastinimas. Nacionalinis kompetencijų vertinimas sutrumpėjo dvigubai, tad už tą pačią sumą pinigų ir per tą patį laiką buvo galima įvertinti dvigubai daugiau pretendentų. Visgi, ypatingai svarbu pabrėžti, kad kritika dėl to, jog šis tvarkos supaprastinimas susilpnino patį nacionalinį vertinimą, nėra teisinga. „Gavusių teigiamą įvertinimą žmonių skaičius nepadidėjo, gal net sumažėjo“, taip šį pokytį įvertino 8 pašnekovas ir tokiai nuomonei pritarė 6 ir 9 pašnekovai. NMVA pateikti duomenys rodo, kad išlaikiusių asmenų procentas net sumažėjo.

Metai	Laikiusių asmenų skaičius	Išlaikiusių skaičius	Išlaikiusių procentas
2011-2015 m. I pusmetis	825	378	45,8 %
2015 m. II pusmetis – 2016 m. gruodžio 31 d.	608	212	35 %
Per 2017 m.	393	86	22 %
Per 2018 m.	329	79	24 %
Per 2019 m.	408 (iš jų 25 kompetencijų vertinimui prilyginti vertinimai)	142	35 %

7 lentelė. Laikiusių ir išlaikiusių nacionalinį kompetencijų vertinimą pasiskirstymas nuo 2011 m. Sudaryta autoriaus pgl. Pretendentų kompetencijų vertinimas. Statistika. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2020.

Taip pat buvo pasiektas tikslas dėl apeliacijų: atsirado galimybė jas teikti ir dalis žmonių ja naudojos. Pateiktų ir patenkintų apeliacijų statistika rašant šį darbą nebuvo prieinama, bet 5 pašnekovas teigė, kad tokių apeliacijų pradėjo atsirasti, nors daugelis nebuvo patenkinamos. Iš atrankos komisijos taip pat buvo pašalintas NMVA atstovas. Tuometinis ministras D. Pavalkis viename interviu teigė, kad „[...] važinėju po miestų, rajonų mokyklas, susitinku su pedagogais, mokyklų vadovais, savivaldybių švietimo padalinių specialistais ir nuolat girdžiu nusiskundimų dėl šios mokyklų vadovų

skyrimo tvarkos, dėl Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros vaidmens vertinant mokyklų vadovų kandidatūras¹¹⁵.

Visgi, pašalinus NMVA atstovą ir sumažinus bendrą komisijos narių skaičių, steigėjo svoris bendrame kandidato vertinime nepadidėjo, o kaip tik sumažėjo, dėl pasikeitusios komisijos balų skaičiavimo tvarkos (žr. poskyrį apie XVI Vyriausybės politikos nuoseklumą). Tikslas grąžinti daugiau sprendimo galios steigėjui realiai nebuvo įgyvendintas, nors nesigilinant atrodė, kad tai buvo padaryta ir didžioji dalis savivaldybių atstovų taip ir manė.

Verta priminti, kad XVI Vyriausybės programoje nebuvo kalbama apie mokyklų vadovų politiką. Tik prioritetinių darbų plane buvo numatyta viena abstrakti priemonė. Tai galimai atsispindi ir interviu davę ekspertai, kurie skirtingai vertino šių pokyčių tikslus, dėl to įvertinti programinę sėkmę yra itin sudėtinga. Visgi, atkreipiant dėmesį į tai, kad buvo pasiekti daugelis planuotų rezultatų ir resursų naudojimo efektyvumas smarkiai išaugo, programinė sėkmė vertintina kaip labiau sėkmė.

Politikos sėkmė.

Visi kalbinti ekspertai sutiko, jog politikų populiarumui šie pokyčiai reikšmingesnės įtakos neturėjo. Visgi, svarbu atkreipti dėmesį, kad daugeliui žmonių (tarp jų ir kalbintų ekspertų), šie pokyčiai paliko slogų įspūdį, t. y. kad jie sumažino sistemos skaidrumą. Šie pokyčiai taip pat neprisidėjo prie jokio bendro politinio projekto nei švietimo, nei bendrai kitose srityse. Jie veikiau buvo inspiruoti žmonių atsiliepimų bei noro jiems įtikti. Dėl šių priežasčių tai galima vertinti kaip politinę nesėkmę.

Žemiau pateikiama XVI Vyriausybės politikos pokyčių sėkmės vertinimą:

Proceso sėkmė	Programinė sėkmė	Politikos sėkmė	Bendra sėkmė
3	3	1	2,3(3)

8 lentelė. XVI Vyriausybės mokyklų vadovų politikos sėkmės vertinimas

Principinės prieš tai buvusio ministro įdiegtos nuostatos nebuvo keičiamos. Atlikti pokyčiai leido procesą padaryti efektyvesniu ir, kaip parodė statistika, nepadarė jo lengviau praeinamu. Visgi, didelis sukurtas negatyvus šių pokyčių įvaizdis bei aiškaus ambicingesnio plano neturėjimas nustelbė bet kokias pasiektas naudas ir žmonių sąmonėje išpaudė negatyvų nusistatymą. Bendras šios vadovų politikos vertinimas yra 2,3(3) balo, o tai reiškia, kad ji yra vertinama labiau kaip nesėkmė.

¹¹⁵ Dainius Pavalkis in Dialogas, 2013 m. balandžio 25 d. Nr. 17 (1036), p. 7.

3.2.3. Valstybinės mokyklų vadovų politikos sėkmė XVII Vyriausybės laikotarpiu

Pusiau struktūruotuose interviu dalyvavę ekspertai pagrindiniais šios Vyriausybės kadencijos pokyčiu išskyrė penkerių metų kadencijų įvedimą mokyklų vadovams, mokyklų vadovų rezervo įteisinimą, mokyklų vadovų kasmetinės veiklos vertinimo atsiradimą bei konkurso užimti mokyklų vadovo pareigas komisijos sudėties sudarymo pakeitimą. Svarbu atkreipti dėmesį, kad šis įstatymo pakeitimas buvo inicijuotas ne Vyriausybės, o tuometinės prezidentės D. Grybauskaitės.

Įstatymo projekto aiškinamajame rašte¹¹⁶ numatyti šie pataisų tikslai:

„1) užtikrinti vadovavimo švietimo įstaigoms efektyvumą ir aukštą vadovų kompetencijos lygį, įvedant švietimo įstaigų vadovams kadencijas ir ribojant jų skaičių, numatant vadovų veiklos vertinimo tvarką ir jos pasekmes;

2) užtikrinti skaidrią švietimo įstaigų vadovų atranką, detalizuojant atrankos komisijų sudėtį;

3) stiprinti mokyklų savivaldą, detaliai reglamentuojant mokyklų tarybų sudėtį ir reikalavimus jų nariams;

4) skatinti mokytojų ir švietimo įstaigų vadovų atsakomybę, apibrėžiant nepriekaištingą reputaciją ir nustatant pareigą mokytojams ir švietimo įstaigų vadovams atitikti jai keliamus reikalavimus, įvedant tarnybinių patikrinimų atlikimo ir laikino nušalinimo nuo pareigų pagrindus“.

Proceso sėkmė.

Įstatymo pataisų paketą Seimui savo dekretu pateikė Lietuvos Respublikos prezidentas. Į pataisų rengimą socialiniai partneriai nuo pradžios įtraukti nebuvo. Diena prieš pateikiant šias pataisas Seimui buvo suorganizuoti susitikimai prezidentūroje su socialinių partnerių ir politinių partijų atstovais, kuriuose buvo pristatyti siūlymai¹¹⁷.

Pataisos buvo svarstomos visą Seimo pavasario sesiją ir jos pabaigoje priimtos. „Kai buvo įregistruojamas Seime, iki realaus pateikimo Seime buvo apvažiuotos visos visos savivaldybės. Per pusantro mėnesio. Ta prasme, po du kartus per savaitę buvo važiuojama dėliojama, renkama. [...] Jau kai vyko pateikimas, tada jau buvo pristatyta, kas yra sutarta su socialiniais partneriais ir kas Seime galėtų būti patobulinta. Va taip įvyko visas tas procesas.“ (10 pašnekovas).

Įstatymo pataisų svarstymuose Seime dalyvavo visos suinteresuotos šalys ir jos galėjo pateikti pastabas, pasiūlymus ar išreikšti palaikymą. Visgi, jau iki pradedant svarstymą Seimo pavasario

¹¹⁶ Aiškinamasis raštas dėl Švietimo įstatymo Nr. I-1489 48, 59 ir 60 straipsnių pakeitimo ir Įstatymo papildymo 5(1) ir 59(1) straipsniais įstatymo projekto. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/f09e4470d41311e69c5d8175b5879c31?jfwid=-x5cztvazo>> [žiūrėta 2020 05 02].

¹¹⁷ Susitikimai su suinteresuotomis šalimis vyko 2017 m. sausio 5 d., o dekretas dėl įstatymo pataisų buvo pasirašytas sausio 6 d.

sesijoje, buvo surinkta daug pastabų į kurias buvo atsižvelgta. Svarstymo stadijoje buvo padaryta daug kompromisų: nors vadovų kadencijos išliko, bet buvo nuspręsta jų neriboti, buvo įvestas kasmetinis veiklos vertinimas, bet, kaip parodė šiemet atlikta analizė, šis instrumentas dar nėra efektyviai išnaudojamas: „įverčių „patenkinamai“, o juo labiau – „nepatenkinamai“ visai nėra“¹¹⁸. Tad galima sakyti, jog pirmasis įstatymo tikslas buvo pasiektas tik iš dalies. Kiti aiškinamajame rašte kelti tiksliai formaliai yra pasiekti, bet vertinti jų realią sėkmę dar anksti.

Vadovų kadencijų įvedimas nuo pat pradžių iššaukė daugybę diskusijų. Ypač šiam žingsniui prieštaravo mokyklų vadovų organizacijos: „[...] vadovai visada sakė, kad ne. Esam parašę ne vieną raštą argumentų, kodėl ne“ (3 pašnekovas). Tokios griežtos nuostatos nepalaikė ir dalis Švietimo ir mokslo ministerijos atstovų: „[...] bet jos švelniau galėjo būti įgyvendintos“ (9 pašnekovas). Seime priimant įstatymą iš 91 dalyvavusių posėdyje 70 Seimo narių palaikė pataisas. Po pataisų priėmimo, dalis nuostatų buvo koreguojamos dar du kartus, numatant, kad *gerai* ir *labai gerai* kasmetinius vertinimus gavusių vadovų kadencijos po penkerių metų gali būti pratęstos be konkurso (tai galioja tik pirmajai kadencijai).

Numatytas pokytis nebuvo naujas, kiekvienos nagrinėtos Vyriausybės kadencijoje buvo bandymų įvesti mokyklų vadovų kadencijas, taip pat nuolat buvo kalbama apie mokyklų vadovų rezervą, bet kadangi iki šiol šie sprendimai nebuvo įgyvendinti, tai bendras pokytis vertinamas kaip labai ambicingas.

Apibendrinant galima teigti, kad kadencijų idėja išliko, bet nuo pirminio varianto pasikeitė, taip pat svarstymas buvo sudėtingas, sulaukta daug pasipriešinimo ir pastabų, todėl bendrai proceso prasme tai vertintina kaip labiau nesėkmė.

Programinė sėkmė.

ŠMM turėjo paruošti tvarkas iki 2017 m. gruodžio 31 d., bet, kaip galima matyti šio darbo antrame skyriuje, nemaža tvarkų dalis yra parengiama tik 2018 m. Šiandien nėra duomenų, kuriais remiantis galima būtų sakyti, jog formaliai įtvirtintos nuostatos atnešė lauktų rezultatų. Mokyklų neturinčių nuolatinio vadovo skaičius reikšmingai išaugo, vadovų rezervas reglamentuotas, bet dar nėra veikiantis, kasmetinis veiklos vertinimas vyksta, bet, kaip rodo jau anksčiau aptarta analizė, yra veikiau formalus.

¹¹⁸ Evaldas Bakonis, „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. Analizės ataskaita“. 2020, 29. <<http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/%C5%A0vietimo-%C4%AFstaig%C5%B3-vadov%C5%B3-ataskaitos.pdf>> [žiūrėta 2020 05 02].

Nors nuo priimtų sprendimų praėjo dar labai mažai laiko ir vertinant iš ilgesnės perspektyvos šis vertinimas gali pasikeisti, bet dabartiniu laikotarpiu programiniu aspektu politika gali būti įvertinta kaip labiau nesėkmė.

Politikos sėkmė.

Visi ekspertai teigė, kad šis klausimas politikų populiarumui reikšmingos įtakos neturėjo, nors mokyklų vadovų gretose susilaukė labai daug kritikos. Svarbu pastebėti, kad bendrai šis pokytis buvo itin nuoseklus jau vykdomos politikos tęsinys, kuri numato skaidresnį, kadencijomis grindžiamą viešojo sektoriaus valdymą. Tad apibendrinant galima teigti, kad ši pertvarka itin stipriai prisidėjo prie bendro politinio projekto ir bendrai šie pokyčiai gali būti vertinami kaip labiau sėkmė.

Žemiau pateikiama XVII Vyriausybės kadencijos laikotarpio politikos pokyčių sėkmės vertinimą:

Proceso sėkmė	Programinė sėkmė	Politikos sėkmė	Bendra sėkmė
2	2	3	2,3(3)

Lentelė nr. 9. Mokyklų vadovų politikos sėkmės vertinimas XVII Vyriausybės kadencijos laikotarpiu

Nors kadencijų nebuvo atsisakyta, bet tiek svarstymo eigoje, tiek vėliau priimant papildomas įstatymo pataisas, pirminė idėja buvo gan stipriai modifikuota. Svarstant įstatymą buvo sulaukta daugybės pataisų, mokyklų vadovai atvirai prieštaravo tokiam įstatymo projektui. Daugelio numatytų idėjų praktiškai įgyvendinti dar nepavyko – daug mokyklų yra be nuolatinio vadovo, kasmetinis veiklos vertinimas kol kas atliekamas formaliai. Kita vertus, šis žingsnis yra nuoseklus žvelgiant iš viešojo sektoriaus valdymo pusės, nes iki švietimo kadencijos panašiomis formomis jau buvo įvestos daugelyje kitų politikos sričių. Bendras šios vadovų politikos vertinimas yra 2,3(3) balo, o tai reiškia, kad ji yra vertinama labiau kaip nesėkmė.

3.2.4. Apibendrinimas

Valstybinė mokyklų vadovų politika sėkmingiausia buvo XV Vyriausybės laikotarpiu. Tai galima aiškinti tuo, kad buvo atliekami reikšmingi ir ambicingi pokyčiai, iš esmės keitę tuometinį *status quo*, bet tų pokyčių įgyvendinimui nereikėjo derintis su daugeliu skirtingų interesų ar juo labiau politinių partijų, nes tam užteko ministro lygmens įsakymo. Kaip 4 pašnekovas teigė „Jeigu būtų reikėję eiti per Seimą – nebūtume praėję. Kas buvo ministro valioje, tas buvo daroma gerokai lengviau“. Viena iš labiau sėkmės prielaidų gali būti stiprios politinės valios turėjimas ir aiškus žinojimas, ką norima padaryti.

Būtent aiškių strateginių nuostatų bei ambicingos vizijos neturėjimas yra viena iš priežasčių, dėl kurios XVI Vyriausybės kadencijos laikotarpiu vykdyti pokyčiai vertinami kaip labiau nesėkmė. Nepaisant to, kad juos įgyvendinant taip pat nereikėjo įstatyminių pataisų.

Dabartinės Vyriausybės kadencijos laikotarpiu įvykę pokyčiai taip pat vertinti kaip labiau nesėkmė. Jie buvo labai ambicingi ir iš esmės norėjo koreguoti (ir tai padarė) egzistuojantį status quo, įvedant kadencijas. Visgi vėliau, teikiant naujas pataisas, šios nuostatos buvo sušvelnintos. Neabejotinai bene reikšmingiausias faktorius, leidęs priimti šias įstatymų nuostatas, buvo tai, kad jos pateiktos prezidentės iniciatyva. 2008-2012 m. ir 2012-2016 m. Seimų kadencijoms įvesti mokyklų vadovų kadencijų nepavyko. Visgi noras žūtbūt patvirtinti pateiktą įstatymą nulėmė tai, kad jis buvo priimtas su gan dideliu skaičiumi pataisymų. Taip pat svarbu paminėti, kad šio įstatymo pataisos buvo didesnio politinio projekto dalimi – viešojo sektoriaus valdymo pertvarkos.

Išvados ir pasiūlymai

Šiame magistro darbe buvo siekiama įvertinti valstybinės mokyklų vadovų politikos nuoseklumą ir sėkmę trijų Vyriausybių laikotarpiu. Politikos nuoseklumas buvo matuojamas administraciniu ir idėjiniu požiūriu. Vertinant administracinę politikos nuoseklumą buvo remtasi teisės aktų analize bei interviu su ekspertais, o idėjinio nuoseklumo vertinimui buvo pasirinkti Ellen Daniëls, Annie Hondeghema ir Filip Dochyb darbe išskiriami keturi lyderystės tipai.

Teorine prasme šis darbas praturtina politikos nuoseklumo vertinimo literatūrą, pasiūlydamas politikos turiniu paremtą teorinį pagrindą, konkrečiai skirtą mokyklų vadovų politikos vertinimui. Šiek tiek modifikavus, šį teorinį pagrindą galima būtų pritaikyti ir bendrai švietimo įstaigų vadybos politikos vertinimui. Taikant šį pagrindą tolimesniuose tyrimuose vertėtų ieškoti duomenų, kurie leistų įvertinti ne tik manifestuojamą teisės aktuose politiką, bet taip pat jos praktinį pasireiškimą švietimo organizacijose. Tai leistų visapusiškiau įvertinti mokyklų vadovų politikos fenomeną. Tolimesniuose tyrimuose taip pat vertėtų idėjinio politikos nuoseklumo vertinimą patikrinti ne tik per lyderystės tipų prizmę, bet taip pat per administravimo-lyderiavimo ašį, įtraukiant ne tik vadovų funkcijų analizę, bet taip pat ir mokykloms keliamų lūkesčių analizę, nes būtent mokyklos vadovai dažniausiai yra tie asmenys, kurie tuos lūkesčius ir turi atliepti.

Politikos sėkmei analizuoti buvo naudojamas David Marsh ir Allan McConnell pasiūlytas politikos sėkmės vertinimo teorinis pagrindas. Šis darbas papildė nuolat besiplečiančią politikos sėkmės vertinimo teorinę literatūrą.

Šis magistro darbas reikšmingai praturtina empirines žinias, susijusias su nacionalinės vadovų politikos nuoseklumo bei sėkmės vertinimu. Atkreiptinas dėmesys, kad iki šiol Lietuvoje vadovų politikos nuoseklumas ir sėkmė nebuvo vertinti. Didelė dalis interviu davusių ekspertų, atsakydami į klausimą, ar pavyko pasiekti išsikeltų tikslų, referavo į tyrimų, analizių trūkumą. Politikos vertinimo tyrimą buvo planuojama atlikti apie 2016 m., siekiant įvertinti vadovų politikos kaitos poveikį, bet tai padaryta nebuvo.

Toliau nagrinėjant mokyklų vadovų politikos sėkmę vertėtų atlikti tyrimus, kuriuose būtų analizuojamos mokyklos, į kurias atėjo nacionalinių kompetencijų vertinimą praėję vadovai. Būtų prasminga analizuoti klimatą tose mokyklose, mokinių pasiekimų pokyčius, mokytojų rotaciją ir kitus aktualius parametrus. Tai leistų dar tinkamiau įvertinti konkrečių politikos pokyčių programinę sėkmę.

Abu naudoti tyrimo pagrindai yra tinkami politikos nuoseklumui bei sėkmei vertinti. Dabartinis didžiausias jų ribotumas – dalies duomenų trūkumas, kuris neleidžia iki galo objektyviai įvertinti dalį kriterijų, todėl ateities tyrimai, kaip minėta, turėtų būti orientuoti į šių empirinių žinių spragų užpildymą.

Empirinis darbo tyrimas parodė, kad nors atskirų Vyriausybių laikotarpiu nacionalinė vadovų politika gali būti laikoma labiau nuoseklia, bet bendrai ji vertinama kaip labiau nenuosekli.

Taip pat darbas suteikė naujų empirinių žinių dėl nacionalinės vadovų politikos sėkmės. Nors vertinant per skirtingas sėkmės dimensijas skirtingose Vyriausybėse šie vertinimai labai skiriasi (nuo nesėkmės iki sėkmės), bendras politikos sėkmės vertinimas nežymiai svyra į labiau sėkmės pusę (2,5(6) balo).

Taigi bendrai šis magistro darbas yra naudingas praktiniu požiūriu. Jis visų pirma parodo, kad vadovų politika trijų Vyriausybių laikotarpiu turi bendrą bruožą: „Mes vis tiek kreipiame dėmesį į vadovus, užsiimam vadovų vadybos gerinimo reikalais, tai ta tokia silpna linija yra“ (3 pašnekovas), taip praturtindamas nuolat vykstančią diskusiją dėl politikos nenuoseklumo. Taip pat, nepaisant dabartinės padėties, kai Lietuvoje nuolatinių vadovų trūksta daugiau nei 200 mokyklų, jis pateikia kontrargumentų, rodančių, kad visgi vadovų politikos sėkmė gali būti vertinama kaip labiau sėkmė. Tai yra ypatingai svarbu, nes toks vertinimas gali paskatinti politikos formuotojus ir įgyvendintojus permąstyti jų turimas prezumpcijas ir ieškoti kitų dabartinių švietimo problemos priežasčių, pavyzdžiui, vis dar plataus mokyklų tinklo.

Siekiant padidinti šio darbo praktinę naudą, remiantis atlikta teorine ir empirine analize bei interviu su ekspertais, pateikiamos kelios rekomendacijos, orientuotos į dabartinės situacijos gerinimą:

1. Stambinti mokyklų vadybą, išnaudojant jungtinių mokyklų reglamentavimą. Nebūtina visais atvejais uždarinėti mokyklas, o vietoj to dažniau taikyti modelį, kai vienas vadovas vadovauja kelioms, į tinklą sujungtoms, mokykloms.
2. Investuoti į tarpinės grandies vadovus. „Turime sukurti tarpinės grandies vadovus, jei norime užsiauginti būsimus vadovus“ (4 pašnekovas). Dar prieš dešimtmetį atlikti tyrimai Lietuvoje rodė, kad potencialūs mokyklų lyderiai yra būtent tarpinės grandies vadovai¹¹⁹.
3. Rekomenduoti mokyklos steigėjui, kad vidutinis mokyklos vadovų atlyginimas būtų 20% didesnis nei mokyklos mokytojų atlyginimo vidurkis (taikant pilno krūvio ekvivalentą). Įstatyme susieti mokyklų vadovų, pavaduotojų ir mokytojų koeficientų lenteles, apibrėžiant

¹¹⁹ Simona Jonušaitė ir Jūratė Valuckienė. „Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2007, Nr. 2 (9), p. 102-107. ISSN 1648-9098.

santykine priklausomybę, kuri reikštų, kad didinant vienos grandies atlyginimus turi didėti ir kiti.

4. Didinti nacionalinio kompetencijų vertinimo įtaką. „Nereikalingas tiesiog vadovas organizacijai, reikalingas geras vadovas, lyderis, strategas [...]“ (6 pašnekovas).
5. Jei kadencijos išlieka, būtina numatyti socialinių garantijų paketą, kuris leistų pritraukti geriausius kandidatus į švietimo įstaigas konkrečiose savivaldybėse. Toks socialinių garantijų paketas turėtų apimti ne tik atlyginimo dydį, bet ir priemones, skirtas paskatinti geografinį mobilumą.
6. Skirti reikšmingas finansines investicijas mokyklų vadovų rezervo rengimui. 2018 m. TALIS (tarptautinis mokytojų ir mokyklų vadovų tyrimas) tyrimo duomenimis Lietuvoje vos kas ketvirtas mokyklos vadovas iki pradėjus dirbti buvo įgijęs išsilavinimą vadybos srityje ir vos kas penktas lyderystės srityje¹²⁰. Tarp EBPO ir tyrime dalyvavusių šalių Lietuva lenkia tik Kazachstaną ir Kroatiją.

¹²⁰ EBPO, „TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners“. Paris: OECD Publishing, 2019, Paris. <<https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>> [žiūrėta 2020 05 02].

Literatūros ir šaltinių sąrašas

1. Aiškinamasis raštas dėl Švietimo įstatymo Nr. I-1489 48, 59 ir 60 straipsnių pakeitimo ir Įstatymo papildymo 5(1) ir 59(1) straipsniais įstatymo projekto. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/f09e4470d41311e69c5d8175b5879c31?jfwid=-x5cztvazo>> [žiūrėta 2020 05 02].
2. Bairašauskienė, Lina, „Headmaster’s Competencies in Management Area: Evaluating the Significance Level of Managerial Competencies in Lithuanian Comprehensive Schools“. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 2017, 158-164.
3. Bakonis, Evaldas, „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. Analizės ataskaita“. 2020, 40. <<http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/%C5%A0vietimo-%C4%AFstaig%C5%B3-vadov%C5%B3-ataskaitos.pdf>> [žiūrėta 2020 05 02].
4. Ball, Stephen J., Meg Maguire ir Annette Braun, *How Schools Do Policy: Policy Enactments in Secondary Schools*. Niujorkas: Routledge, 2012.
5. Barcevičius, Egidijus et al, *Kada reformos virsta pokyčiais? : politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos 2008-2012 metų laikotarpiu*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015.
6. Bendrojo lavinimo mokyklos (pagrindinės, vidurinės ir gimnazijos) vadovų atestacijos nuostatai, patvirtinta Kultūros ir švietimo ministerijos kolegijos 1994 m. sausio 27 d. nutarimu Nr. 7. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.55BE538F239A>> [žiūrėta 2020 05 02].
7. Böhlmark Anders, Erik Grönqvist ir Jonas Vlachos, „The Headmaster Ritual: The Importance of Management for School Outcomes“. *The Scandinavian Journal of Economics*, 118(4), 2016, 912-940.
8. Chen, Yi-Hsuan, „Principals’ Distributed Leadership Behaviors and Their Impact on Student Achievement in Selected Elementary Schools in Texas“. Doktoro disertacija, Texas A&M University, 2007.
9. Coellia, Michael ir David A. Green, „Leadership effects: school principals and student outcomes“. *Economics of Education Review*, 31(1), 2012, 92-109.
10. Čeponytė, Eglė, „Lietuvos švietimo įstaigų vadovų politizacija: Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono savivaldybių lyginamoji analizė“. *Politologija*, 74, 2014, 123-160.
11. Daniėls, Ellen, Annie Hondeghem ir Filip Dochy, „A review on leadership and leadership development in educational settings“. *Educational Research Review* 27, 2019, 110–125.

12. EBPO, „TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners”. Paris: OECD Publishing, 2019, Paris. <<https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>> [žiūrėta 2020 05 02].
13. Education evolving, „Teacher powered schools“. <<https://www.teacherpowered.org/>> [žiūrėta 2020 05 02].
14. Hallinger, Philip, „Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership“. *Cambridge Journal of Education* 33(3), 2003, 329–352.
15. Head, Brian ir John Alford, „Wicked Problems: Implications for Policy and Management“. Pranešimas konferencijoje „Australasian Political Studies Association Conference“, Brisbanas, 2008 liepos 6-9 d.
16. Heck, Ronald H. ir Philip Hallinger, „Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement“. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 2010, 871.
17. Hope, Warren C., „Implementing Educational Policy: Some Considerations for Principals“. *The Clearing House*, 76(1), 2002, 40-43.
18. Jonušaitė Simona ir Jūratė Valuckienė. „Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2007, Nr. 2 (9), p. 102-107. ISSN 1648-9098.
19. Lambersky, John, „Understanding the Human Side of School Leadership: Principals’ Impact on Teachers’ Morale, Self-Efficacy, Stress, and Commitment“. *Leadership and Policy in Schools* 15(4), 2016, 379–405.
20. Leithwood, Kenneth ir Doris Jantzi, „Transformational School Leadership Effects: A Replication“. *School Effectiveness and School Improvement* 10(4), 1999, 451–479.
21. Lietuvos Respublikos dėl Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas, 1994 m. sausio 20 d., Nr. I-381. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D795E07F59FA>> [žiūrėta 2020 05 02].
22. Lietuvos Respublikos įstatymas dėl Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo ir papildymo, 1995 m. birželio 22 d., Nr. I-963. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47E65C4A061B>> [žiūrėta 2020 05 02].
23. Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismo 2000 m. birželio 13 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 1 straipsnio 5 punkto, 10 straipsnio 3 ir 4 dalių, 15 straipsnio 1 dalies, 20 straipsnio, 21 straipsnio 2 punkto, 32 straipsnio 2 dalies, 34 straipsnio 2, 3 ir 4 dalių, 35 straipsnio 2 ir 5 punktų, 37 straipsnio 2 punkto ir 38 straipsnio 2 ir 3 punktų atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.788117AB3551>> [žiūrėta 2020 05 02].
24. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas, 2008 m. gruodžio 9 d. Nr. XI-52 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F1EEF18DCA0B>> [žiūrėta 2020 05 02].

25. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas, 2012 m. gruodžio 13 d. Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2CAE5225E06C>> [žiūrėta 2020 05 02].
26. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas 2016 m. gruodžio 13 d. Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, 130 punktas. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=1363e857-8fa3-478c-b09d-8b4f23b7af2d>> [žiūrėta 2020 05 02].
27. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1996 m. kovo 7 d. įsakymas Nr. 243 „Dėl naujai paskirtų bendrojo ugdymo įstaigų vadovų pasirengimo darbui“.
28. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1996 m. kovo 7 d. įsakymas Nr. 244 „Dėl bendrojo ugdymo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimo“.
29. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1998 m. sausio 26 d. įsakymas nr. 155 „Dėl valstybės ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinių reikalavimų, jų skyrimo ir atleidimo laikinosios tvarkos“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.409D96B76F41>> [žiūrėta 2020 05 02].
30. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 1999 m. kovo 31 d. įsakymas nr. 467 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinių reikalavimų ir viešo konkurso organizavimo tvarkos nuostatų“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.775022908245>> [žiūrėta 2020 05 02].
31. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. įsakymas nr. 1192 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarkos“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.192F24D4F072>> [žiūrėta 2020 05 02].
32. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2003 m. liepos 22 d. įsakymas Nr. ISAK-1089 „Dėl Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. įsakymo nr. 1192 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.7B988CDC6277>> [žiūrėta 2020 05 02].
33. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. ISAK-2615 „Dėl mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų užsienio kalbų žinių ir gebėjimų lygio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EB2CD389F230>> [žiūrėta 2020 05 02].
34. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymas Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F7CD7B9DD6DF>> [žiūrėta 2020 05 02].
35. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. spalio 29 d. įsakymas Nr. ISAK-2165 „Dėl mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui bei skyrių vedėjų kvalifikacijos

tobulinimo programos „mokyklos vadybos pagrindai“ patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FD34349D3595>> [žiūrėta 2020 05 02].

36. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2008 m. balandžio 30 d. įsakymas Nr. ISAK-1282 „Dėl Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymo Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“ pakeitimo. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.96482D74BF98>> [žiūrėta 2020 05 02].
37. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1193 „Dėl konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D1079D93ABC7>> [žiūrėta 2020 05 02].
38. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EE75CCBEC71F>> [žiūrėta 2020 05 02].
39. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gruodžio 12 d. Nr. V-1740 „Dėl Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1193 „Dėl konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E03BFD59FD1B>> [žiūrėta 2020 05 02].
40. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2014 m. rugpjūčio 1 d. įsakymas Nr. V-707 „Dėl Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymo Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“ pakeitimo. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/040b7ca01b9b11e4b542dec0b12e28b0>> [žiūrėta 2020 05 02].
41. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2015 m. balandžio 28 d. įsakymas Nr. V-398 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1193 "Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo" pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/38d0f320ee3611e4927fda1d051299fb>> [žiūrėta 2020 05 02].
42. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2015 m. balandžio 28 d. įsakymas Nr. V-399 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9a8a7f50ee3611e4927fda1d051299fb>> [žiūrėta 2020 05 02].
43. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2016 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-1082 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1193 "Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo" pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d50c9990b7c211e693eea1ef35f20da9>> [žiūrėta 2020 05 02].

44. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2016 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-1083 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0b29ff30b7c911e693eea1ef35f20da9>> [žiūrėta 2020 05 02].
45. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymas Nr. V-393 „Dėl švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/623c7ab046f611e8ade598b2394a491d>> [žiūrėta 2020 05 02].
46. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2018 m. liepos 19 d. įsakymas Nr. V-663 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų tarnybinio patikrinimo atlikimo tvarkos aprašas patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2d6959408b5511e8adc2b65cf0f647e0>> [žiūrėta 2020 05 02].
47. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2018 m. vasario 1 d. įsakymas Nr. V-90 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1193 "Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo" pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/15fb9530071f11e8b3e7ba9cffd043b1>> [žiūrėta 2020 05 02].
48. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2018 m. vasario 6 d. įsakymas Nr. V-109 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/10bf91900b4111e8a5fc9d9b3a58917b>> [žiūrėta 2020 05 02].
49. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2020 m. gegužės 14 d. įsakymas Nr. V-719 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. V-1193 "Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo" pakeitimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1019561095d511ea9515f752ff221ec9>> [žiūrėta 2020 05 20].
50. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 21 d., Nr. I-1489. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0>> [žiūrėta 2020 05 02].
51. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 7, 8, 10, 11, 15, 16, 29, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 48, 49, 50, 51, 56, 58, 59, 60, 61, 66, 69, 70, 71, 72 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas, 2004 m. birželio 22 d. Nr. IX-2292. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.89EF7B0C62B3>> [žiūrėta 2020 05 02].
52. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo nr. I-1489 37, 43, 47, 48, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 68 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 51, 563 straipsniais įstatymas, 2017 m. birželio 30 d. Nr. XIII-592. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d9afe780670911e7b85cfdc787069b42>> [žiūrėta 2020 05 02].

53. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo nr. I-1489 59 straipsnio pakeitimo įstatymas, 2018 m. birželio 29 d. Nr. XIII-1400. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9f9f4a207f8311e8ae2bfd1913d66d57>> [žiūrėta 2020 05 02].
54. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo nr. I-1489 59 straipsnio pakeitimo įstatymas, 2019 m. gruodžio 20 d. Nr. XIII-2764. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/998a0d602ada11eabe008ea93139d588>> [žiūrėta 2020 05 02].
55. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo Nr. I-1489 63 straipsnio pakeitimo įstatymo projektas, 2015. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/b68b57300abd11e5b0d3e1beb7dd5516?positionInSearchResults=2&searchModelUUID=55c18070-bb71-4388-a072-a1f4b73a100c>> [žiūrėta 2020 05 02].
56. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 1998 m. liepos 2 d. Nr. VIII-854. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.85CFB188C5F8>> [žiūrėta 2020 05 02].
57. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2003 m. birželio 17 d. Nr. IX-1630. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0546D91E9C63>> [žiūrėta 2020 05 02].
58. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2EBE95E7723>> [žiūrėta 2020 05 02].
59. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. balandžio 17 d. nutarimas NR. 360 „Dėl siūlymo pretenduoti į kitos švietimo įstaigos (išskyrus aukštosios mokyklos) vadovo pareigas teikimo buvusiam švietimo įstaigos vadovui tvarkos aprašas“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/53db833065bd11e9917e8e4938a80ccb>> [žiūrėta 2020 05 02].
60. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2013 m. kovo 13 d. Nr. 228 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo“, 115 punktas. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.26DA62D7E9F4>> [žiūrėta 2020 05 02].
61. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2017 m. kovo 13 d. Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc>> [žiūrėta 2020 05 02].
62. Mancuso, Steven V., Laura Roberts, George P. White, „Teacher retention in international schools: The key role of school leadership“. *Journal of Research in International Education* 9(3), 2010, 306–323.
63. Marsh, David ir Allan McConnell, „Towards a Framework for Establishing Policy Success“. *Public Administration*, 88(2), 2010, 564-583.
64. Mažeika, Virginijus, „Savivaldybių duomenys apie švietimo įstaigas, neturinčias vadovo“. Pranešimas darbo grupės „Švietimo lyderius auginanti sistema“ posėdyje, Vilnius, 2020 m. vasario 10 d.
65. McConnell, Allan, „Policy Success, Policy Failure and Grey Areas In-Between“. *Journal of Public Policy*, 30(3), 2010, 345-362.

66. Mečkauskienė, Ramutė, „Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija“. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(22), 2009, 118-126.
67. Mečkauskienė, Ramutė ir Rimantas Želvys, „Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika“. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 2012, 22-34.
68. Melnikova, Julija, „Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas(is) sisteminiu požiūriu: teoriniai principai ir empirinės išvalgos“. *Andragogika*, 1(5), 2014, 97-110.
69. Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai (suvestinė redakcija nuo 2010-06-09). <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F7CD7B9DD6DF/SzxHiqSCly>> [žiūrėta 2020 05 02].
70. Molla, Tebeje ir Trevor Gale, „Positional matters: school leaders engaging with national equity agendas“. *Journal of Education Policy*, 34(6), 2019, 858–876.
71. Navickaitė, Jolanta, „Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste“. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 2012, 35-46.
72. Pavalkis Dainius in Dialogas, 2013 m. balandžio 25 d. Nr. 17 (1036), p. 7.
73. Persson, Anders, Gunnar Andersson ir Margareta Nilsson Lindström, „Successful Swedish headmasters in tension fields and alliances“. *International Journal of Leadership in Education*, 8(1), 2005, 53–72.
74. Pitrenienė Audronė in Dialogas, 2013 m. balandžio 25 d. Nr. 17 (1036), p. 7.
75. Pretendentų kompetencijų vertinimas. Statistika. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2020. <<http://www.nmva.smm.lt/vadovu-vertinimas/pretendentu-kompetenciju-vertinimas/registracija-vertinimui/>> [žiūrėta 2020 05 02].
76. Rapp, Stephan, „Headteacher as a Pedagogical Leader: a Comparative Study of Headteachers in Sweden and England“. *British Journal of Educational Studies*, 58(3), 2010, 331–349.
77. Sammons, Pam et al., „Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: Results from a study of academically improved and effective schools in England“. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 2011, 83-101.
78. Silins, Halia ir Bill Mulford, „Leadership and School Results“. Kn. Kenneth Leithwood et al. (sud.) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Springer, 2002, 561-612.
79. Thompson, Geir ir Lars Glasø, „Situational leadership theory: a test from three perspectives". *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 2015, 527-544.
80. Wall, Patrick, „One Principal, Two Schools“. Niujorkas, 2016. <<https://www.theatlantic.com/education/archive/2016/08/one-principle-two-schools/493856/>> [žiūrėta 2020 05 02].

81. Williams, Tom R., „Ontario’s Principal Scarcity: Yesterday’s Abdicated Policy Responsibility—Today’s Unrecognised Challenge“. *Australian Journal of Education* 47(2), 2003, 159–171.

Summary

At the end of 2019, there were 246 schools in Lithuania without permanent school headmasters. It is a quarter of all general education schools in Lithuania. Until February 1, 2020, alone an additional 121 tenders were announced. This number may continue to grow as new competitions for the post of the outgoing school principal are published regularly.

A well-prepared, professional and knowledgeable school headmaster has a significant positive impact on school outcomes for both teachers and students. Therefore, the concern about the lack of headmasters in Lithuanian schools is justified.

Negative communicative attention and political pressure contribute to the desire to resolve such a situation as soon as possible. In order not to manage the situation temporarily, but for long-term positive changes in the chain of school headmasters, it is necessary to assess the consistency and success of recent changes in this area.

The consistency of the state policy of headmasters will be assessed at two levels - administrative and ideological. The evaluation at the administrative level will be performed by analysing the changes in the legal acts regulating the state management policy. The assessment of ideological policy consistency will be based on the types of leadership highlighted by Ellen Daniëls, Annie Hondeghema and Filip Dochyb, which have been the most prominent in recent decades: instructional, situational, transformational and distributed.

Policy success will be measured by the model developed by David Marsh and Allan McConnel, which encompasses three different dimensions of policy success: process, political, and programmatic. Research examining policy success has received increasing attention over the past decade.

An empirical study of the work has shown that while national headmaster policy may be considered more consistent throughout individual governments, it is more inconsistent in general.

The work also provided new empirical knowledge on the policy success of national headmaster policy. Although these assessments vary widely (from failure to success) across different dimensions of success in different governments, the overall evaluation of policy success varies slightly more towards success (2.5(6) points).

At the end of the work, practical recommendations for the improvement of school leaders' policy are presented.

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu gairės

Kokie buvo pokyčių, susijusių su mokyklų vadovais, tikslai? Kokias problemas norėjote spręsti?

Proceso sėkmė:

Kaip buvo suformuota politika – kas buvo pagrindiniai asmenys ją formavę? Įgyvendinę?

Ar šiame procese buvo remiamasi atliktomis analizėmis, situacijos vertinimu, užsienio patirtimi?

Ar į šiuos procesus buvo įtraukti socialiniai partneriai? Kaip ir kokias nuostatas jie turėjo?

Ar vyko vieši svarstymai?

Ar įgyvendintos politikos principai buvo išlaikyti kitų politinių vadovybių?

Programinė sėkmė:

Ar po svarstymų, diskusijų pradinė politikos idėja smarkiai pasikeitė?

Ar pavyko įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (vertinant tiek tos pačios kadencijos rėmuose, tiek po)?

Ar įgyvendinant politiką buvo efektyviai naudojami resursai?

Politinė sėkmė:

Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais? Jei taip, teigiamą ar neigiamą ir kodėl? Kuo remiatės?

2 priedas. Išrašyti pusiau struktūruoti interviu

1 pašnekovas. NMVA atstovas (dirbo nuo NMVA atsiradimo pradžios)
2 pašnekovas. Aukščiausio politinio pasitikėjimo ŠMM pareigūnas (pareigas ėjo 2016 m. pab. – 2018 m. pab. laikotarpiu).
3 pašnekovas. Mokyklų vadovų atstovas
4 pašnekovas. Aukščiausio politinio pasitikėjimo ŠMM pareigūnas (pareigas ėjo 2008 m. pab. – 2012 m. pab. laikotarpiu).
5 pašnekovas. Nacionalinės švietimo agentūros darbuotojas (prie NMVA prisijungė jau pradėjus vertinimus ir ten dirbo iki apjungiant įstaigas)
6 pašnekovas. Aukščiausio politinio pasitikėjimo ŠMM pareigūnas (pareigas ėjo 2015 m. vid. – 2016 m. pab. laikotarpiu).
7 pašnekovas. Aukščiausio politinio pasitikėjimo ŠMM pareigūnas (pareigas ėjo 2012 m. pab. – 2015 m. vid. laikotarpiu).
8 pašnekovas. Savivaldybės atstovas
9 pašnekovas. ŠMSM darbuotojas
10 pašnekovas. Prezidentūros darbuotojas

1 pašnekovas. NMVA atstovas (dirbo nuo NMVA atsiradimo pradžios), 2020 m. gegužės 5 d., 16 val.

Klausėjas: Kaip vertinate 2008 m. buvusią situaciją, kalbant apie mokyklų vadovus ir koks buvo suinteresuotų šalių požiūris į pasiūlytus pokyčius?

Respondentas: stipri opozicija iš ministerijos vidaus, dėl vadovų vertinimo ir kadencijų, nors jomis dar nekvepėjo. Tai tiek personalas ministerijos, tiek tas pats Daukantas, kuris tuo metu buvo teisės skyriaus vedėjas padarė nemažai, kad tai neįvyktų. Visgi, kadangi buvo stipri politinė valia, tai buvo patvirtinta tvarka, kuri išmušė šitą įrankį iš merų ir savivaldybių rankų. Iki tol viskas buvo savivaldybės rankose, ministerija deleguodavo savo atstovą, bet viskas ten jau būdavo aišku iš anksto.

Buvo visokių politinių vėjų, kad liberalai sukūrė tvarką *savo bičams*, kad uzurpuoti savo žmonėmis mokyklų vadovus, bet čia galiu drąsiai pasakyti, kad šitą egzaminą liberalai išlaikė 100%. Tikrai, manau, kad buvo spaudimai jam iš draugų regionuose, kad liberalai turi laimėti ir pan., bet niekada neturėjau jokie skambučio dėl to. Tai buvo sąžiningas dalykas ir dėl to aš suprantu, kodėl Steponavičius taip burnojosi per švietimo įstatymo pakeitimu.

Pavyzdžiui Pavalkio vienas iš pirmųjų įsakymų buvo pervertinti vieną žmogų. Bet visagalys google parodė, kad kandidatė yra gerbiama partietė. Ją pervertinus rezultatai buvo gauti tokie patys na ir tada prasidėjo ilgi žaidimai kaip čia viską pakeisti, kaip čia žmonės prievartaujami ir pan.

Klausėjas: Kokie buvo pokyčių, susijusių su mokyklų vadovais, tikslai XV Vyriausybėje? Kokias problemas norėjote spręsti?

Respondentas: tai buvo kokybės vadybos stiprinimas. Net mūsų projektas taip vadinosi. Ne politinės simpatijos antipatijos turi lemti, kas tampa mokyklos vadovu, o profesionalumas. Mano galva, esminis žodelis buvo depolitizavimas, bandymas užraukti visokius giminių ir kitus ryšius. Kaip vienas amžinatelsi meras aiškino, kad niekas neateis į švietimo įstaigą be socdemų palaikymo. Buvo atvejų, kai Elektrėnuose ar kur žmogus net baldus buvo susipirkęs jau, o tada *pyst* ir nepavyko jam kompetencijų praėti.

Klausėjas: Kaip buvo suformuota politika – kas buvo pagrindiniai asmenys ją formavę? Įgyvendinę?

Respondentas: metodikos sukūrimas nebuvo paprastas. Išėjom į ryšį su Notingamo lyderystės koledžu. Giedrė porą mėnesių važinėjo po Lietuvą su savo mašina ir kalbino mokyklos vadovus, kad galėtume sukurti mokyklos vadovo profilį. Jau turint profilį galima buvo pradėti dėlioti konkrečią vertinimo metodiką. Ko nelabai supranta žmonės, ypatingai politikai, kad buvo pasirinktas vertinimo centro modelis. Vertinimo centras, tai nėra struktūra, tai yra metodika. Kiekviena kompetencija turėjo būti vertinama ne mažiau dviem metodais ir kitas dalykas – niekada neatiduoti sprendimo teisės vienam žmogui. Būdavo du žmonės, jei reikėdavo buvo pajungiamas ir trečias žmogus. Žinoma, tai kainavo brangiai. Kitą vertus, kai dabar yra nueitą į tas keturias valandas kompetencijų vertinimui, tai aš, manau, kad neberekėtų tų žmonių vaikyti į Vilnių. Nėra prasmės iš keturių valandų pasiplepėjimo.

Liberalai dėl to ir yra liberalai, kad į viską žiūri liberaliai. Tai gal įsakymas ir buvo koks nors dėl to, kad kažkas paveda kažkam kažką padaryti, bet šiaip visi tiesiog ėmė ir dirbti. Gytautas Damijonaitis, Gražvydas Kazakevičius aktyviai dalyvavo rengiant. Nuo liepos 1 d. turi prasidėti kompetencijų vertinimas, o birželio 30 d. mes dar sėdim, diskutuojam, gal čia reikėtų iš esmės viską perdaryti.. mūsų projektas dar tada nebuvo pasileidęs, tai realiai ir lėšų vertinimui neturėjom. Tai, kai aš dabar prisimenu retai, bet kartais pasapnuoju, kaip buvome įlindę į skolas ir kaip viską reikėjo daryti. Projektą atidarėm 2012 m., tai reikėjo daug galvojimų kaip sunaikinti skolas, nes visur pirkom paslaugas kompetencijų vertintojų. Nesužlugom dėl to, kad buvo tokių išsipareigojusių žmonių švietimui, kurie nesvarbu kas dirbo ir tvarkė viską.

Klausėjas: ar dar kas dalyvavo rengiant tvarką?

Respondentas: buvo grupelė. Man atrodo Razmantienė buvo įsijungusi, buvo ministerijos žmonės, buvo mokyklų atstovų, buvo universiteto žmonės ir NMVA. Buvo išeinama į pasišaudymus su organizacinės psichologijos atstovais. Bet šiaip politinis lygmuo buvo stipriai atsiribojęs nuo biurokratinio aparato. Bet niekur tu nedingsi. Jei padarai tvarką, tai vis tiek ją ministerijoje reikėjo suderinti. Neminėsiu pavardės, bet viena garbi personalistė ministerijoje pasakė „jei norite viską sužlugdyti švietime, tai padarykite šitą“. O Tomas, tai atviru tekstu tyčiojosi iš Damijonaičio kiek tik begalėjo. Nu, bet ten tikriausiai buvo trept trept kojele iš ministro kabineto ir vis tiek tie dokumentai tapo kūnu liepos 1 d.

Klausėjas: Ar į šiuos procesus buvo įtraukti socialiniai partneriai? Kaip ir kokias nuostatas jie turėjo?

Respondentas: nelabai. Čia labiau buvo valinis sprendimas. Taip turi būti, viskas, taškas. Ten pradėti asociacijų, savivaldybių, profsąjungų dar kažko. Tai Steponavičius į šitą nesivėlė.

Klausėjas: ar buvo tarp socialinių partnerių aiškių pertvarkos palaikytojų arba prieštarautojų?

Respondentas: savivaldybių asociacija susiprato žymiai vėliau kas čia įvyko. Pradžioje man atrodo su jais net nebuvo nieko derinama. Mickus į trasą įšoko, gal tik antrais metais, nes pradėjo matyti, kad nebeina viskas taip lengvai su vadovų skyrimu ir atsiranda vakuojančios vietos. Buvo gal koks vienas savivaldybių asociacijos posėdis, kuriame buvo ta tvarka pristatoma. Kadangi tai buvo politinis valinis sprendimas, tai plačių diskusijų nebuvo, dėl to nesusiformavo ir aiškūs palaikytojai arba prieštarautojai.

Klausėjas: Ar šiame procese buvo remiamasi atliktomis analizėmis, situacijos vertinimu, užsienio patirtimi?

Respondentas: tikrai nebuvo didelės vidaus situacijos analizės. Buvo labiau remiamasi tarptautine praktika. Rėmėmės Notingamo lyderystės koledžu, žinojom, kaip jie rengia savo vadovus, kad veikia, kas ne. Buvo gal jau po to 2012 m.

parengta apžvalga kaip rengiami ir skiriami mokyklų vadovai pasaulyje, bet šiaip rengiant politiką buvo labiau *know-how*, nes buvo jaučiama, kad negerai.

Beje, šalia šio pokyčio radosi ir trys kvalifikacijos programos. Pirmą programą buvo skirta tiems, kurie planuoja būti direktoriais. Antra programa pradėjusiems ką tik dirbti. Trečia programa – eksakalams, kurie jau yra pažengę. Per visą šią projektą buvo keturi blokai – kompetencijų vertinimas, vadovų atrankos komisija, kadencinis vertinimas ir vadovų kvalifikacija.

Klausėjas: ar buvo ši tvarka po to keista?

Respondentas: prie darbinių pokyčių padaryti. Kompetencijų vertinimas tapo pasikalbėjimu. Netikiu aš 4 val. vertinimu. Mano galva, tai buvo esminis pakeitimas. Darbiniai tokiu lengvu valso žingsneliu bandė kažką padaryti, bet nedrįso užraukti visiškai, tai padarė kažkokią profanaciją.

Klausėjas: ar tikslai, kurie buvo kelti politikai. Ar juos pavyko pasiekti?

Respondentas: žinai, čia jau yra longitudo klausimas. Buvo ten irgi visokių pasiteisino ar nepasiteisino. Bet tu negali po metų daryti kažkokių lyginimų. Buvo numatyta kažkur 2016 m. daryti įvertinimą, bet jis neįvyko. Tai čia dabar buitiniu lygmeniu galima vertinti – tai matai, kad kažkur atsiranda kažkoks mokyklos kaip išsiskiriančios, tai matai, kad ten tas naujai atėjęs vadovas, bet čia reikėtų labiau patyrinėti. To padaryta nebuvo. Aišku, buvo ir nepasiteisusių dalykų. Kompetencijų vertinimą praėjo labai gerai, bet su mokyklos vadovavimu išėjo šūdas. Savivaldybės konkurso dalis nesuveikė – tą žmogų nukreipė ne į tą mokyklą ir jis su tuo nesusitvarkė. Nu ir tada meras sako – va, Jūsų kompetencijos vertintos gerai, bet va savivaldybėje sužlugdė mokyklą. Nacionalinis kompetencijų vertinimas įvertina kompetencijų lygį, o savivaldybės konkursas turi vertinti konkretų žmogų, konkrečiai mokyklai. O dažnai ten vykdavo – turim kandidatą, tai reikia paskirti.

Klausėjas: Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais? Jei taip, teigiamą ar neigiamą ir kodėl? Kuo remiatės?

Respondentas: jeigu tai būtų labai populiarus žingsnis, tai būtų išlaikytas tęstinumas. Bet pirmas žingsnis buvo kvestionuoti. Nemanau, kad čia bonusas buvo stiprus vyriausybei. Aišku, yra politinis vertinimas ir yra profesionalus vertinimas. Tai profesionalus vertinimas buvo labiau pozityvus, o politinė prasme tarp partijų ir savivaldybių, tai Steponavičiui tikrai nepridėjo jokių balų.

2 pašnekovas. Aukščiausio politinio pasitikėjimo ŠMM pareigūnas (pareigas ėjo 2016 m. pab. – 2018 m. pab. laikotarpiu). 2020 m. gegužės 5 d., 17 val.

Klausėjas: ar ministerija iniciavo kažkokių reikšmingų pokyčių, susijusių su vadovų politika Jūsų kadencijoje?

Respondentas: be prezidentūros iniciuotų pataisų – reikšmingų ne. Dvi durnos bobos susimovė Vilniuje, o prezidentūra užkabino viską ant Lietuvos. Koks jau tas įstatymas šleivas kreivas išėjo, toks. Bet tas įstatymas uždavė tam tikrus pokyčius tose metodikose.

Klausėjas: iš kur atsirado didžioji pakeitimų dalis – prezidentūros ar ŠMSM?

Respondentas: žinai, prezidentūros buvo pozicija – nė žingsnio atgal. Mūsų tikslas buvo sutvarkyti kiek įmanoma. Bandėm sušvelninti tą kadencinį reikalą, pakreipti tai kitais kampais, bet tada gavom pamokėlę, kad ką čia darot ir pan. O kai nepraėjo tam tikri ŠĮ galvojimai, tai tada viskas – tu tampi varžtelis. Ministro nustatyta tvarka negali nukrypti nuo įstatymo, bet poįstatyminiai aktai labai vėlavo.

Ministerija bandė taisyti situaciją, bandė siūlyti formuluotę, straipsnį.

Klausėjas: kaip galėtumėte įvertinti vadovų politikos nuoseklumą trijų Vyriausybių laikotarpiu?

Respondentas: Tomas Welshas, Harvardo profesorius vertindamas bandymus suderinti mokyklų įsivertinimo ir išorės vertinimo sistemas pokomunistinėse šalyse dažniausiai baigiasi vienodai. Jie pabando, įveda modernią kalbą ir tada grįžta prie sau įprasto inspektūros režimo. Aš tą citatą labai dažnai atsimenu. Mano galva, mes irgi čia apėjome ratą ir greičiausiai grįšime prie įprastų veikimo metodų. Kompetencijų vertinimą reikėjo ne trumpinti ir laisvinti varžtus, bet kaip tik reikėjo ilginti šią procesą. Per tinklą susiaurinti reikalingų vadovų skaičių, bet kompetencijų vertinimą reikėtų išrutulioti. Reikėjo stipriai investuoti į mokymus, į atradimus žmonių ir galbūt net vienas ant vieno dirbti ir tada ateiti į kompetencijų vertinimą, o ne jo atsisakyti.

3 pašnekovas. Mokyklų vadovų atstovas. 2020 m. gegužės 6 d. 9.15 val.

Klausėjas: XV Vyriausybės pagrindinis pokytis – nacionalinis kompetencijų vertinimas bei vadovų atrankos komisijos pakeitimas. Kokie šios politikos tikslai?

Respondentas: depolitizacija ir vadybos kokybės stiprinimas. Manau, kad tai priklauso nuo kiekvieno asmeniškai žmogaus, mes esame (kalbu čia apie vyresnius) savamoksčiai, daugiau mes ne teoretikai, o praktikai. Kompetencijų vertinime patikrindavo tam tikrus dalykus. Pradžioje dar šiek tiek buvo mokama, rengiami vadovai tam, o dabar tai čia viskas supaprastina ir neaišku kas.

Klausėjas: Jūsų manymu, tie tikslai buvo teisingai identifikuoti ir iškelti teisingai?

Respondentas: vienareikšmiškai taip. Galima diskutuoti dėl įgyvendinimo niuansų, bet šiaip vienareikšmiškai taip. Buvo pribrendęs laikas. Nori nenori tai privertė judėti visus.

Klausėjas: Ar į šiuos procesus buvo įtraukti socialiniai partneriai? Kaip ir kokias nuostatas jie turėjo?

Respondentas: Į virtuvę nebuvome įleisti, bet principų lygmenyje dalyvavome. Ministerija kviesdavo ir bendrą vadovų asociacija ir institucijų asociacijas. Tai vienareikšmiškai ar per vieną, ar per kitas organizacijas vadovai tos tvarkos rengime dalyvavo.

Klausėjas: Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais? Jei taip, teigiamą ar neigiamą ir kodėl? Kuo remiatės?

Respondentas: Steponavičius buvo matomas. Vieni jį palaikė, kiti kritikavo, bet vadovų klausimas nebuvo pagrindinis. Steponavičiaus sprendimai buvo drąsus, bet jie nebuvo vienareikšmiškai suprantami. Net ir vadovų asociacijoje mes kai kalbėdavom, tai tas būdavo justi.

Klausėjas: ar buvo mokyklų vadovai įtraukti į XVI Vyriausybės kadencijos metu vykusių pokyčių formulavimą ir aptarimus?

Respondentas: visada vadovai yra įtraukiami į darbo grupes, vyksta susitikimai su politikais. Bet lygindamas tuos du ministrus, tai galėčiau pasakyti taip – Pavalkis girdėjo, o Pitrėnienė labai save mylėjo. Susitikimuose ar problemos kėlime, Pavalkis, garbė jam, jis išgirdavo ir kai ką pakeisdavo. Pitrėnienės atveju būdavo labiau, kad ministrė pusvalandį pasakoja kaip ji daug padarė ir tada paklausia kaip sekasi vadovams bei atsiprašo, kad jau turi bėgti į Vyriausybės posėdį.

Klausėjas: šioje kadencijoje buvo sutrumpintas vadovų vertinimas iki 4 val. Kaip vertinate šį pokytį?

Respondentas: čia spaudimas. Vadovai visada pasisakė prieš tą vertinimą, tai čia buvo populistinis sprendimas, atsižvelgti į tą situaciją. Na tai čia ir yra išsigimimas. Pirminė idėja – tris dienas vertinimas, kad visapusiškai viską įvertinti, o dabar 4 val. tai čia gaunasi labiau toks simbolinis procesas, reikia įvertinti nu tai va, ateinam ir įvertinam.

Kadangi vadovai visada darė spaudimą prieš tą vertinimą kad jo neliktų. Politikai nedrįsdavo priimti sprendimą, kad to vertinimo nebereikia, bet jie vis atleisdavo varžtelius. Norėdami įtikti vadovams, jie siekdavo kompromiso.

Klausėjas: dabartinės Vyriausybės kadencija – pagrindinis pokytis, kadencijų atsiradimas. Kaip manote, kokių tikslų buvo siekiama?

Respondentas: švietimo komitete argumentai. Saulė iš prezidentūros ypatingai kalbėjo, kad *a la* viešuosius pirkimus neteisingai įvykdo, ten stabdo ir visa kita. Bet vadovai visada sakė, kad ne. Esam parašę ne vieną raštą argumentų, kodėl ne. Manau, kad šitie žmonės, politikai, galvojo pakeisti pačią valdymo kultūrą, kokybę. Bet pagrindinis mūsų nuogąstavimas buvo, kad mes turėjome būti tam pasiruošę. Tai reiškia mes turėjome turėti vadovų rezervą, mes turėjome turėti jaunų, norinčių žmonių, specialistų. Manau, kad tada ir pačių vadovų tada šita idėja būtų buvęs geriau sutikta. Dabar tas vadovų pasipriešinimas ne vieną jauną žmogų atgrasė nuo ėjimo. Va, pažiūrėk jie čia rėkia, kad blogai, o aš ką eisiu dabar ten. Jei įstatymas būtų priimtas liberaliau, jis būtų sulaukęs mažiau susipriešinimo.

Klausėjas: kokios buvo kitų socialinių partnerių nuostatos?

Respondentas: profsąjungos visada plojo katučiu, jei vadovams būdavo bloginamos sąlygos. O savivaldybės galvojo, kad ateis kadencijos pabaiga ir galėsime lengviau savą pasistatyti, bet kitą vertus tam variante dabar, tai tom savivaldybėm nėra daug įgaliojimų suteiktą.

Klausėjas: kaip galėtumėte įvertinti vadovų politikos nuoseklumą trijų Vyriausybių laikotarpiu?

Respondentas: linija, tokia linija, ji jaučiasi. Mes vis tiek kreipiame dėmesį į vadovus, užsiimam vadovų vadybos gerinimo reikalais, tai ta tokia silpna linija yra, bet visgi pagrindinė problema yra blaškymasis. Nuoseklumas išlaikomas nebent ministro kadencijoje, vienas ryžtingiau, rimtesnius pokyčius darė, kitas mažesnius, o tarp pačių ministrų, vieningos linijos, strateginės linijos ne, visgi ne. Daugiau blaškymosi.

4 pašnekovas. Aukščiausio politinio pasitikėjimo ŠMM pareigūnas (pareigas ėjo 2008 m. pab. – 2012 m. pab. laikotarpiu). 2020 m. gegužės 6 d. 10.30 val.

Klausėjas: Kokie buvo pokyčių, susijusių su mokyklų vadovais, tikslai? Kokias problemas norėjote spręsti?

Respondentas: buvo tikslas pereiti prie kompetencijų, o antras tikslas – eliminuoti politines valias, ypatingai mažose savivaldybėse, tas buvo ryšku. Didesnėse savivaldybėse tai jaučiama mažiau, bet kaimiškose savivaldybėse mokyklos vadovas ryški figūra. Ir ne paslaptis, kad būdavo kalbama, jog dalyje savivaldybių, norėdamas tapti vadovu, turėtum priklausyti partijai. Trečias dalykas – buvo pradėta labai rimtai kalbėti apie vadovų kadencijas. Buvo bandoma derintis su vadovais, bet jie nelabai sutiko. Buvo bandoma siūlyti švelnesnį variantą, kad kas penkis metus atliekamas praktinės veiklos vertinimas ir tada vadovai gali būti atleidžiamas, jei įvertinama yra blogai, bet vadovų asociacija su tuo nesutiko.

Klausėjas: Kaip buvo suformuota politika – kas buvo pagrindiniai asmenys ją formavę? Įgyvendinę?

Respondentas: buvo žiūrima daug į privatų sektorių. Buvo dirbama su vadovų atranka dirbančiomis institucijomis, buvo analizuojama užsienio šalių praktika ir remiantis ta pagalba buvo formuluojama. Diskusijų buvo daug, pagrinde dalyvavo jose ministerijos žmonės ir tie išorės konsultantai. Nedarėm analizės kiek gali paveikti ir kiek gali ateiti naujų žmonių, bet šiaip kitos analizės buvo daromos. Kitą vertus, nežinau ar ta analizė būtų buvęs naudinga, nes, manau, kad pagrindinė problema yra mažas atlyginimas, dėl ko neateina mokyklos vadovai.

Klausėjas: kas dalyvavo šios politikos formavime?

Respondentas: Vaidas Bacys, Audronė Razmantienė, G. Kazakevičius G. Damijonaitis. Amžinos problemos buvo dėl to ilgio testo, bet čia labai daug mitų yra. Tarp mūsų šnekant, bet jeigu vertinam žmogaus laiko vadybos klausimą ir testuotojas leidžia tau kalbėti kiek nori, o tu nesupranti, kad to nereikia daryti, tai gal iš tikrųjų tau su ta laiko vadyba nėra viskas tvarkoje. Arba sakykim, žmogui atrodo normalu, kad kažkokia veika padaryta, o jis nepraneš policijai, nes čia jo vaikai.. nu tai chebra, apie ką mes čia kalbam. Iki tol mes turėjome ne lyderius, o gerus administratorius ir vykdytojus. Manau, čia dabar konfliktas ir yra iškilęs, nes mes vis dar neapsisprendžiam. Mes norim vadovų lyderių, bet mes jį statom į tokią administratoriaus vietą.

Klausėjas: Ar į šiuos procesus buvo įtraukti socialiniai partneriai? Kaip ir kokias nuostatas jie turėjo?

Respondentas: savivaldybės bijojo prarasti svertą paskirti vadovus, kuriuos nori. Vadovų asociacijai buvo svarbiausia išsimušti, kad dabartinių vadovų niekas nevertintų. Tai kai tą pavyko padaryti, tada jie nustoję prieštarauti. Nors buvo akivaizdu, kad ta politinė valia įvesti kadencijas kažkada atsiras, bet jiems tada toliaregiškumo tam pritruko. Jie nesigilino į turinį, jiems rūpėjo, kad tiesiog jų neliestų. Konsultantai labai stipriai palaikė, Solveiga Grūdienė buvo viena iš jų. Labai daug dirbo, padarė įrodinėjami, teikdami pavyzdžius. Bet labiausiai ten padėjo politinė valia, dabar jos ne visuomet pakanka. Mokytojų profsąjungos palaikė. Jie matė vadovus kaip priešus, tai jiems buvo tinkama. Nenorėjo daug kas kritikuoti viešai, nes buvo lengva parodyti kritikuotųjų partiškumą (tiek savivaldybės merų, tiek vadovų). Man atrodo, kad geriau įstaiga su laikinai einančiu, negu bet koks vadovas. Aišku, lenkai labai prieštaravo dėl savo vadovų. Jei būtų reikėję eiti per Seimą – nebūtume praėję. Kas buvo ministro valioje, tas buvo daroma gerokai lengviau. Mes turėjome politinį užnugarį, skirtingai nei dabartinė Vyriausybė. Mes nuėję į Seimą, bent jau turėdavome, kas mus gina.

Klausėjas: Ar pavyko įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (vertinant tiek tos pačios kadencijos rėmuose, tiek po)?

Respondentas: aš labai džiaugiasi ateinančiais naujais drąsiais vadovais, kurie praėjo kompetencijos vertinimą. Tikrai buvo skausminga klausytis žmonių, aš jais tikiu, kaip gerais vadovais, kaip gerais žmonėmis, bet jam nepasisekė praeiti to vertinimo na ir tada jiems ten viskas yra supuvę. Daug mano pažįstamų jo nepraėjo, tai aš bandžiau kalbėtis su jais, argumentuoti, na, bet vis tiek jie dažnai nesuprasdavo ir pan. Labai nervinosi politikai, nes ne visi „didžiulę patirtį turintys vadovai“ praeina. Na tarp eilučių nutylėdavai ir manydavai, kad o gal ir gerai, kad nepraeina jie, nes ypatingai, kai buvo reorganizuojamos įstaigos ir visa kita. Manau, plačiąja prasme reforma yra vykusį ir pavykusį, bet ne visus rezultatus mes sugebame išnaudoti protingai. Jei mes nepadarysime kito žingsnio, nesutvarkysime atlyginimo, tai galime naikinti ir atranką. Dabar į atranką eina tie, kurie neturi darbo. Aš taip juokauju, bet pradžioj naujų lyderių banga praėjo, nes jie patikėjo, kad politizavimas neįmanomas, o dabar trūksta motyvatoriaus – adekvataus atlyginimo. Tai iš principo, manau, kad reforma labai pavyko.

Klausėjas: Ar įgyvendinant politiką buvo efektyviai naudojami resursai?

Respondentas: atrankos pigumo ar brangumo klausimas. Jei protingai dėlintis, tai akivaizdžiai matosi, kokių kompetencijų trūksta Lietuvos švietimo vadovams, tai čia turėtų būti kitas žingsnis, bet, deja, taip nevyksta. Mes nenukreipiame rimtų mokymų į tai, kad situacija gerėtų.

Klausėjas: Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais? Jei taip, teigiamą ar neigiamą ir kodėl? Kuo remiatės?

Respondentas: neturėjo didelės įtakos vadovų tvarkos keitimas. Nebuvo ten tokios opinijos, buvo aktualesnių dalykų nei šitas, streikai, profsąjungos, vadovų skyrimas nebuvo toks labai svarbus dalykas, nemanau, kad darė įtaką.

Klausėjas: kaip vertinate pokyčius, kurie buvo padaryti XVI Vyriausybės kadencijos metu? Ar manote, kad tai buvo svarbūs pokyčiai?

Respondentas: manau, kad svarbus. Gi žmonės dirba aštuonias valandas, tai čia turėtų būti viskas normalu. Juo labiau, per aštuonias valandas, jei kartą suklydai turi daugiau erdvės pasitaisyti. Per keturias valandas tau tai padaryti gerokai sunkiau. Man būdavo keista, kad po aštuonių valandų žmonės alpdavo, kaip ten pervargdavo, tai tada kyla klausimas ar tikrai jie turėtų tapti vadovais. Nu ar žmonės tikisi, kad būnant mokyklos vadovu nereikės dirbti tiek? Man atrodo, tos keturios valandos, tai toks durnasis kompromisas. Gal geriau jį išvis naikinti, nei turėti tokį.

Klausėjas: kaip galėtumėte įvertinti vadovų politikos nuoseklumą trijų Vyriausybių laikotarpiu?

Pretendentas: aš, manau, kad blaškymosi yra daug. Man atrodo, kad tos kadencijos buvo labai didžiulis pataikavimas Grybauskaitėi, tiesiai šviesiai įvardinkime ir tai tarpusavyje nesusieti dalykai. Jei yra kadencijos, tai kam reikalingas tas vertinimas. Tie penki metai labai greitai praeina ir jei jam nesiseka – jį galima keisti. Mes kurdami sistemą matėme mokyklos vadovo poziciją kaip aukščiausią pedagogo karjeros tašką, įvedus kadencijas, man atrodo, kad visi apie tai pamiršo ir tas nėra nuoseklu šitoj vietoje. Aš dar vieną tokią silpną grandį matau. Visi šnekam apie rezervą, bet ar mes turim bent vieną stiprų projektą, kuris dirbtų su vadybinėm švietimo vadovų kompetencijom. Nu neturim.

Klausėjas: ką reiktų daryti, kad būtų geriau?

Pretendentas: Lietuva niekur nesidės ir turės diskutuoti apie tinklaveikos principus. Vadybą švietime turi stambėti. Turime sukurti tarpinės grandies vadovus, jei norime užsiauginti būsimus vadovus. Kai jos nėra, tada mes mokytojus apkrauname nereikalingais darbais. Šalia atlyginimo grąžinčiau antrą svertą – tarpinės grandies vadovus. Jų reikia daugiau. Gali būti ten vienas direktorius trim mokykloms, bet tarpinių vadovų turi būti daugiau.

5 pašnekovas. Nacionalinės švietimo agentūros darbuotojas (dirbo NMVA iki apjungiant įstaigas). Gegužės 7 d. 9 val.

Klausėjas: kokius tikslai buvo keliami XV Vyriausybės vykdytiems pokyčiams vadovų politikoje?

Respondentas: nežinau pagal svarbą nuo kurio pradėti, bet gerai pradėkime nuo šito. Tam tikras korupcijos mastas egzistavo ir dabar dar egzistuoja. Draugai, atsiradus vietai, būdavo globojami šioje vietoje. Viso šito reikalo sunaikinti neįmanoma apskritai, bet tam tikras momentas, kuomet įvyksta nacionalinis vertinimas, tai jis sumažina riziką, kad į tas vietas pateks tas, kuris visai to nenusipelno. Antra, susijęs su tuo buvo ir antras tikslas. Ir tuo metu žiniasklaidoje buvo po trisdešimt metų vadovaujantys direktoriai, dar atsimenantys tarybinius laikus jie ir gyveno toje sutingusioje epochoje, kada, sakykime, nieko tau labai rūpintis nereikėjo, kaip sakoma „kad tik nieko blogo nenutiktų“, realiai, kad tik tai koks nors kriminalas nenutiktų mokykloje, tai jie va taip suprato savo pagrindinę funkciją. Bent jau šio tūkstantmečio pradžioje situacija smarkiai pasikeitė, bet tau jau dabar reikia stengtis. Tai nauja kultūra, kažkokius pagrindinius dalykus į mokyklą įmesti. Oficialiai buvo skelbiama dar ir apie trečią tikslą, kad būtų pasirengusių mokyklose dirbti rezervas. Bet čia iškart pasakau, kad čia buvo utopinė idėja, dėl pajėgų trūkumo, dėl kai kurių požiūrių, ypač jau po Steponavičiaus, tai šitas nebuvo realizuota. Realiai įvyko kas? Gaisrų gesinimas. Paskelbtas konkursas, vyksta vertinimas. Bet tam, kad būtų kuriamas rezervas – to beveik ir nebuvo. Buvo elementarus gaisrų gesinimas. Pas mus į vertinimą ateinančių žmonių apie 43% žmonių priklausė partijoms.

Klausėjas: Ar įgyvendinant politiką buvo efektyviai naudojami resursai?

Respondentas: Didžiausia problema – nebuvo pasiruošta resursais. Truko vertintojų, nebuvo lėšų samdytis papildomų ir tai prisidėjo prie neigiamos opinijos. Buvo ieškojimų kelias, buvo kuriami testai, kažkas jį sumetė, tada samdėm gana brangius testų kūrėjus, sukūrė gana gerus testus, bet realiai buvo pamatyta po metų, kad naudos didelės iš to nėra ir testų buvo atsisakyta.

Klausėjas: ar pavyko pasiekti išsikeltų tikslų?

Respondentas: vadovų rezervo tikrai ne. Du pirmi, turbūt taip, bet vertinimas iš lubų. Nebuvo atliktas tyrimas kuris vertintų kokie pokyčiai įvyko. Bet iš visokių neoficialių atsiliepimų, žmonės, kurie praėjo kiek kitokį vertinimą, tai tose mokyklose jie sukėlė gan nemažus vėjus, bet čia teigiama prasme. Kai kurie švietimo skyrių vedėjai, ypač nepartiniai, yra prisipažinę, kad NMVA atstovo dalyvavimas atrankos komisijoje buvo labai naudingas, nes tik dėl to pavyko išvengti politinio paskyrimo.

Klausėjas: kokius tikslai buvo keliami XVI Vyriausybės vykdytiems pokyčiams vadovų politikoje?

Respondentas: turėjau problemų su politine valdžia. Leidau sau palyginti 4 nuomones apie kompetencijų vertinimą, kurios buvo išspausdintos dialoge ir tai buvo interpretuota kaip didelis įžeidimas. Bet dabar taip objektyviai žiūrint, tai vienas racionalus dalykas buvo padarytas – perskeltas vertinimas į penkias kompetencijas. Buvo pribrendęs reikalas, aišku toks truputėlį populizmas atsiranda, kad čia labai daug, labai sunku, tai aš kaip geras ministras jums sutrumpinsiu, atpiginsiu. Ir iš tikrųjų, tai buvo padaryta. Pigus daiktas, tai ne visada geras daiktas, bet buvo dar vienas racionalus dalykas, prie kurio ir pačiam teko prisidėti. Perskėlėm vertinimą į dvi dalis. Atsisakyti buvo šansų, nes savivaldybėse tarsi buvo kalbama apie dalį tų pačių kompetencijų, tad iš principo tai dubliavosi, tik konkrečios mokyklos atveju. Tai tos universalesnės kompetencijos liko nacionaliniam lygmeniui, o tos, kurias labai greitai gali išmokti dirbdamas, jos perkeltos į savivaldybę. Tiesa, iš pradžių buvo pyktis iš agentūros, bet šiandien vertinu jau kitaip. Pagreitino, be abejo, atpigino, be abejo. Svarbiau, kad sutrumpino, nes tada galima buvo vertinti per dieną dvi grupes. Esmingai, patys rezultatai, iš tikrųjų nesikeitė. Tikrai nepagerėjo rezultatai, dėl to, kad buvo vertinama trumpiau ir mažiau kompetencijų.

Klausėjas: Ar šiame procese buvo remiamasi atliktomis analizėmis, situacijos vertinimu, užsienio patirtimi?

Respondentas: buvo remiamasi *know-how* iš dalyvavimo atrankos konkursuose. Pagrįstai, tai tikrai mes nebandėme pagrįsti, nes vertinimų rezultatai buvo nykūs. Labai daug žmonių nepraeidavo, tas nepraėjimas buvo klaidus.

Klausėjas: Ar į šiuos procesus buvo įtraukti socialiniai partneriai? Kaip ir kokias nuostatas jie turėjo?

Respondentas: man rodo, čia buvo nuleista ir padaryta.

Klausėjas: kaip galėtumėte įvertinti vadovų politikos nuoseklumą trijų Vyriausybių laikotarpiu?

Respondentas: nežiūrint visų vertinimų viešojoje erdvėje ir kai kurių asmeninių nuomonių, manyčiau taip. Taip, jis atsirado labiau kaip gelbėjimasis iš situacijos, bet jis labai organiškai įsipaišė. Tikrai situacijos nepablogino. Dėl kadencijų, tai svarbiausia, kad tam nebuvo pasiruošta. Buvo teikiami skaičiai ir analizė, kuri rodė, kad įvedus kadencijas Lietuvoje atsiras daugybė tuščių mokyklų vadovų vietų.

6 pašnekovas. Aukščiausio politinio pasitikėjimo ŠMM pareigūnas (pareigas ėjo 2015 m. vid. – 2016 m. pab. laikotarpiu). 2020 m. gegužės 7 d. 11 val.

Klausėjas: kaip vertinate praeitos Vyriausybės kadencijos metu įgyvendintus pokyčius, susijusius su mokyklų vadovų politika?

Respondentas: aš, manau, kad tai buvo.. mm.. nevertinu neigiamai. Ir kai kuriose vietose ir aš pati taip galvoju. Mes gi žinom, kad nuo vadovo kvalifikacijos ir kompetencijos priklauso labai daug. Jei procentiškai, tai, manau, kad labai daug. Manau, kad kokie 70% organizacijos sėkmės priklauso nuo vadovo. Tai siekis buvo, kad vadovais ateitų dirbti asmenys ir psichologiškai pasirengę, kompetencijų turintys. Nors, kai kalbėdavome su tais pačiais pretendais, tai labai daug

nusiskundimų būdavo ir raštu, ir žodžiu susitikimuose. Praktiškai pasipriešinimas būdavo labai didelis, totalus, kam to reikia, kam šito reikia? Nes labai mažai, kas išlaikė šį vertinimą. Kai kuriuos dalykus mums pavyko pakeisti, labai nustebome, kai pradėjome gilintis, kad buvo palikta erdvė tokia, tam tikrom manipuliacijom, sakyčiau, kadangi nebuvo nei dienos laikomas archyvas. Taigi viskas vyko įrašai, archyvo nebuvo. Vadinasi padarėm išvadas, žmogui parašėm verdiktą ir visiškai neturim jokios atsakomybės.. nei tu kreiptis kur gali, na gerai, pasikreipsi, bet archyvavimo jokio nėra, nėra kaip peržiūrėti vertinimą, tai mes diskutavome tada labai kaip čia ką daryti, tai padarėm pakeitimą, kad archyvas, jei neklystu, metus laiko turi būti saugomas. Jei žmogus kreiptųsi į ministeriją ar teismą, tai kad žmogus turėtų galimybę apsiginti, išsiaiškinti, kodėl taip buvo įvertintas.

Iš tikrųjų, kaip egzaminas, bet tai yra sveika, natūralu. Jei tu galvoji, kad esi pasirengęs, nori vadovauti, tai tu prisiimi begalinę atsakomybę ant savo pečių, būsi atsakingas už organizaciją, už švietimo sistemos fragmentą. Manau, kad mes padarėme gerus pakeitimus, dėl skaidrumo, dėl žmogaus. Ne paslaptis, kad buvo kalbama, jog tai buvo ankstesnio ministro sukurta sistema, kad į mokyklas ateitų kuo daugiau „teisingų“ žmonių.

Visada buvo kalbama, kad tai buvo naudinga tam tikriems žmonėms, bet nežiūrint į tai, manau, kad žingsnis buvo inovatyvus ir reikalingas. Galima daryti prielaida, kadangi kūrėsi viskas nuo pamatų: darbuotojai, agentūra, dokumentai, kad kažkiek tikslų galbūt ir buvo turima.

Klausėjas: kaip vertinate buvusio ministro D. Pavalkio atliktus pokyčius (vertinimo sutrumpinimą, kompetencijų atskyrimą tarp NMVA ir steigėjo)?

Respondentas: aišku, fiziniu požiūriu žmogui tai buvo alinanti procedūra. Jei tu nesi nei filmuotas, nei kažkur dalyvavęs kur tave stebi, tu labai stengiesi, tu labai jaudiniesi, nes tai tavo ateitis sprendžiasi ir tu 8 val. su kamera prieš akis, tai čia fiziniu požiūriu labai ilgas laikas. Ir iš tikrųjų, atrodo, kad sutrumpinus vertinimą galima gauti tuos pačius rezultatus. Esmė, žinoma, reikia, kad būtų stiprus žmogus, kad jis atitiktų reikalavimus, kad jis gebėtų valdyti savo emociją, bet tiesiog nutarėm, kad trumpesnis laikas neturėjo sugadinti rezultato, bet turėjo palengvinti pretendentui procedūrą.

Klausėjas: ar vertinimo sutrumpinimas buvo nuoseklus žingsnis?

Respondentas: manau, kad čia buvo tobulinimas. Esmė liko ta pati, principinių pakeitimų, išskyrus ta, kad numatyta apeliacijos galimybė ir archyvas saugomas, tai nebuvo daugiau. Bet koku atveju, tai irgi yra tobulinimas.

Klausėjas: Kaip buvo suformuota politika – kas buvo pagrindiniai asmenys ją formavę? Įgyvendinę?

Respondentas: ją inspiravo skundai. Tiksliai nepamenu, bet tikrai tai nebuvo vieno ar dviejų žmonių sukurtas produktas, tai buvo darbo grupė, kuri analizavo, teikė pasiūlymus ministrui ir tada buvo priimami galutiniai sprendimai.

Klausėjas: Ar šiame procese buvo remiamasi atliktomis analizėmis, situacijos vertinimu, užsienio patirtimi?

Respondentas: labiausiai rėmėmės lietuviškos patirties analizės pagrindu.

Klausėjas: Ar į šiuos procesus buvo įtraukti socialiniai partneriai? Kaip ir kokias nuostatas jie turėjo?

Respondentas: pedagogų bendruomenė, pretendentų nuomonė, vadovų bendruomenė, jiems tai buvo pozityvus žingsnis ir palaikymą tikrai turėjome. Važinėdavome po regionus, susitikdavome su mokyklomis ir visada šiuos darbus pristatydavome. Visada norėjome išgirsti, ką švietimiečiai apie tai mano, tai šitoj vietoj palaikymas buvo tikrai.

Klausėjas: ar pavyko pasiekti užsibrėžtų tikslų?

Respondentas: aišku, norint atsakyti konkrečiai į šią klausimą reikėtų pasižiūrėti, reikėtų padaryti tyrimą. Bet kadencijos laikotarpiu tyrimo atlikti jau nebespėjome. Bet koku atveju, manau, kad tie pakeitimai turėjo naudoti pretendentams saugumo prasme. Čia svarbiausia, kad archyvas buvo saugomas. Kiekvienas žinojo, kad galės kreiptis, galės peržiūrėti, analizuoti visą procesą, gauti atsakymą ar sprendimas buvo teisingas ar ne, tai šiuo požiūriu, manau, tikslas tikrai turėjo pasiekti. Tai žmonėms turėjo būti pozityvus sprendimas ir juos nuteikti pozityviau einant į šią patirtį.

Klausėjas: Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais?

Respondentas: jei būtų turėję teigiamos įtakos, galbūt rinkimų rezultatai būtų kitokie.

Klausėjas: kaip vertinate pokyčius, kurie buvo padaryti XVII Vyriausybės kadencijos metu? Turiu galvoje kadencijų įvedimą.

Respondentas: iš tikrųjų, turiu prieštarų minčių. Iš vienos pusės galvočiau, kad kadencijų įvedimas taip pat buvo tęstinis žingsnis, tų pavyzdžių savivaldybėse visokių, žmogus nesikeičia, mokykloje nėra jokio proveržio su mokinių pasiekimais ir t.t. Nemanyčiau, kad tai būtų labai negeras sprendimas. Tai tęstinis sprendimas, siekiant, kad kokybė švietime augtų. Kas man kliūva, tai yra mūsų valstybė yra labai maža. Savivaldybės dar mažesnės. Ta kadencija, čia pabuvai penki metai, išėjai dar kažkur kitur susižiūrėjai, tai daliai žmonių, kurie drąsesni gal ir nieko, bet ne visi žmonės vienodi. Galbūt tai yra visas tavo gyvenimas, tu ten gimei, tu ten išaugai, lyg ir patinka toks darbas, bet bijai, kad nepraeisi patikros, nelaimėsi konkurso, tai supranti iš žmogiškosios pusės supranti tuos žmones. Po daugybės metų pavaduotojai atvažiuoja vertintis ir nepraeina vertinimo. Tai kodėl taip yra? Mano galva, nemaišomas vanduo rūgsta. Tai vadovas, kuris jaučiasi labai saugus, jis galbūt neatiduoda tiek savęs, negu tas vadovas, kuris yra tam tikroje sveikoje įtampoje.

Klausėjas: ką reikėtų daryti, kad būtų geriau?

Pretendentas: negalvoju, kad teisingas sprendimas būtų viską sumažinti, viską palengvinti, kad tik tai būtų vadovas. Nereikalingas tiesiog vadovas organizacijai, reikalingas geras vadovas, lyderis, strategas, kovojantis, vedantis organizaciją į priekį. Tai ne išeitis, dabar nėra vadovo, tai dabar panaikinam vertinimą, kas yra savivaldybėje valdžioje susideda savo vadovus ir va. Tikrai nereikėtų taip daryti. Dabar va mintis atėjusi į galvą – vadovui reikia sukurti patrauklią darbo vietą, ne

tik didinant atlyginimą (bet ir tą reikia), bet reikia platesnio paketo, kas paskatintų rinktis būti vadovu. Reikėtų, kad ši vieta būtų prestižinė.

7 pašnekovas. Aukščiausio politinio pasitikėjimo ŠMM pareigūnas (pareigas ėjo 2012 m. pab. – 2015 m. vid. laikotarpiu). 2020 m. gegužės 7 d. 18 val.

Klausėjas: kokių pagrindinių pokyčių buvo siekiama šiuo laikotarpiu?

Respondentas: buvo bandoma įvesti kadencijas mokyklų vadovams, bet nesėkmingai. Derinant su prezidentu buvo pasiūlytas algoritmas, bet jis neatėjo iki svarstymo stadijos. ŠMCK užblokavo kapitališkai. Kiti pokyčiai buvo nacionalinio vertinimo trumpinimas iki 4 val. Idėja gimė iš universitetinio lauko, nes rektorai ir dekanai fakultetų jau daugybę metų gyvena pagal tokią tvarką. Darbo partija buvo prieš, socdemai nelabai suprato, kas vyksta, su Vaitkum buvo sutarta, kad daryti atestaciją. Prezidentė buvo už, bet jai skaudėjo kitų sektorių vadovų kadencijos, tad šitam klausimui didelio dėmesio ji skirti negalėjo.

Klausėjas: kaip vertinate praeitą Vyriausybės kadencijos metu įgyvendintus pokyčius, susijusius su mokyklų vadovų politika?

Respondentas: teoriškai viskas gerai – mokyklas kažkas turi prižiūrėti ne tik savivaldybėje. Idėja teisingai. Panaši idėja egzistavo Anglijoje. Bet įgyvendinimo prasme buvo didelių problemų. NMVA labai nuformalėjo uždėbinėdama pinigus iš vertinimo, todėl tai erzino daugybę žmonių. Gražvyde buvo problema, jo asmenybėje. Jie turėjo uždavinius, bet jie neturėjo dantų, kad galėtų realiai jų pasiekti.

Klausėjas: ar pavyko pasiekti užsibrėžtų tikslų?

Respondentas: ne.

Klausėjas: ką reikėtų daryti, kad būtų geriau?

Pretendentas: Pirma, apjungti mokyklas (stambinti), taip pat integruojant ir profesines. Antra, NMVA reikia išimti iš šio proceso. Vadovus turi skirti savivaldybė, bet po 5 metų vertinimas be savivaldybės, kuris gali atleisti vadovą, jei jis nesugeba susitvarkyti.

8 pašnekovas. Savivaldybės atstovas. 2020 m. gegužės 8 d. 13 val.

Klausėjas: XV Vyriausybės pagrindinis pokytis – nacionalinis kompetencijų vertinimas bei vadovų atrankos komisijos pakeitimas. Kokie šios politikos tikslai?

Respondentas: tikslai gal buvo geri, tai yra atrinkti geriausius švietimo asmenis, kurie galėtų vadovauti mokyklai. Problema buvo ta, kad sistema buvo unifikuota ir vienoda visiems. Čia buvo pagrindinė problema.

Klausėjas: ar savivaldybės buvo įtrauktos į politikos formavimą?

Respondentas: manau, kad ne. Mes nežaidėm šito žaidimo. Nelabai, kas ten išvis galėjo dalyvauti, čia buvo toks politinis sprendimas.

Klausėjas: ar pavyko įgyvendinti užsibrėžtus tikslus?

Respondentas: manau, kad ne. Kaip tik po šio pakeitimo, mokyklose prasidėjo atsirasti vakancinės vietos. Nebuvo galbūt normaliai rengiama mokyklų vadovų, kad būtų tokia programa, projektas, kad būsimieji vadovai buvo vertinami, tai gal tada viskas buvo tvarkoje.

Klausėjas: Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais?

Respondentas: neturėjo įtakos.

Klausėjas: XVI Vyriausybės pagrindiniai pokyčiai. Kokie šios politikos tikslai?

Respondentas: tai kadangi po Steponavičiaus atsirado daug vakancinių vietų. Nebuvo rengiami kandidatai, nebuvo mokymų, daug nepraeidavo vertinimo, kad galėtų eiti į konkursus, tai pagrindinė priežastis buvo siekis sušvelninti vertinimo procesą.

Klausėjas: ar savivaldybės buvo įtrauktos į politikos formavimą?

Respondentas: taip, pamenu, apie tai diskutavome, turėjome pasikalbėjimo, buvo darbo grupės.

Klausėjas: ar tai vertintumėte kaip nuoseklią politiką?

Respondentas: paties principo neatsisakyta, kaip sakyti, kitaip prieita prie šito dalyko. Kažkiek perskirstyta tarp savininko mokyklos steigėjo ir ministerijos. Ką ji padaro ir kita dalis darbo palikta savininkui.

Klausėjas: ar pavyko pasiekti užsibrėžtus tikslus?

Respondentas: manau, kad ne. Problema ir toliau gilėjo. Gavusių teigiamą įvertinimą žmonių skaičius nepadidėjo, gal net sumažėjo.

Klausėjas: Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais?

Respondentas: taip pat neturėjo įtakos.

Klausėjas: XVII Vyriausybės kadencijos metu įvykę pokyčiai (kadencijos). Kokie šios politikos tikslai?

Respondentas: prezidentės tikslas buvo atsikratyti senais švietimo įstaigų vadovais. Pradinis įstatymo projektas buvo labai skausmingas, numatė, kad mokyklų vadovai turėtų būti atleisti vienu metu ir į visų vietas turėtų būti paskelbti konkursai. Tai būtų buvusi didžiausia nesąmonė ir tai būtų sulaužę visą sistemą. Asociacija pateikė siūlymus, kad kadencijų įvedimą reikia daryti laipsniškai, išdėstant konkursų skelbimą priklausomai nuo išdirbto iki tol laikotarpio. Ačiū dievui Seimas mus išgirdo ir tai pakeitė.

Klausėjas: kas suformavo pirminį variantą?

Respondentas: pirminį šaltinį galima tik spėti, bet viskas atėjo iš prezidentūros.

Klausėjas: ar buvo įtraukti socialiniai partneriai?

Respondentas: ne įtraukti, jie patys įsitraukė. Bet svarstymuose Seime dalyvavo ir vadovai, ir mokytojų profesinės sąjungos, ir savivaldybių asociacija.

Klausėjas: ar svarstymų metu buvo padaryta daug pokių?

Respondentas: principinė idėja išliko, bet jei taip žiūrint procentaliai, tai gal kokių 50% ar net daugiau pasikeitė nuo pirminio įstatymo projekto.

Klausėjas: Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais?

Respondentas: įtakos gal daugiau turėjo nei ankstesni, bet visuomenėje aiškiai matosi, kad trūksta mokyklų vadovų, tai labiau neigiamai.

Klausėjas: kaip galėtumėte įvertinti vadovų politikos nuoseklumą trijų Vyriausybių laikotarpiu?

Respondentas: logiškai mąstant tai gali būti tęstinumas ir to paties tikslo siekimas. Gali būti. Bet tai yra daroma neįvertinant realios situacijos. Tai ir turim, ką dabar turim, kad beveik 750 mokyklų yra be vadovų.

Klausėjas: ką reiktų daryti, kad būtų geriau?

Pretendentas: socialinių garantijų didinimas mokyklų vadovams. Jaunas žmogus nenorės eiti į mokyklos vadovus, jei žino, kad už 5 m. galės būti atleistas. Reikia mažinti biurokratinę naštą, kurią turi mokyklų vadovai, atskaitos įvairios. Dėl atlyginimų. Pati atrankos sistema turi keistis – online, va kai yra KET, gali save išbandyti, užpildyti, yra kažkokie online klausimynai, gali užsipildyti, pasižiūrėti kaip sekasi. Kur trūksta tada aš mokiuos, tai turi būti finansuojama ir tada eiti į vertinimą. Ir vertinimą galbūt turėtų atlikti ne psichologai, bet mano komisijoje turėtų būti ir konkretaus švietimo įstaigos tipo vadovas, nu gal ir psichologas, gal dar kažkas. Ir ta pati mintis, kurią anksčiau sakiau – potencialių vadovų atrankos ir nuolatinio jų mokymo sistemos sukūrimo.

9 pašnekovas. ŠMSM darbuotojas. 2020 m. gegužės 11 d. 11 val.

Klausėjas: kokius esminius pokyčius galėtumėte įvertinti Vyriausybių kadencijose?

Respondentas: Steponavičiaus įvestas kompetencijų vertinimas. Panaikinta galimybė vadovams ir kandidatams save tobulinti (sunaikinus pedagogų profesinės raidos centrą). Darbiečių buvo siekis padaryti, kad lengviau praeiti savi, bet teisininkai ir ministerijos darbuotojai ne visi palaikė. Petrauskienės noras buvo padaryti sistemą, ji norėjo patobulinti sistemą, kad atsirastų galimybė ruoštis tapti vadovu. Ne Vyriausybės ir ministerijos iniciatyva atsirado kadencijos, žinoma, ministerija po to tame dalyvavo, bet tam visiškai nebuvo pasiruošta, nors žingsnis pozityvus, nes užsistovėjusio vandens jau buvo daug.

Klausėjas: Kokie buvo pokyčių, susijusių su mokyklų vadovais, tikslai XV Vyriausybėje?

Respondentas: ir viešai buvo deklaruojama ir tai buvo tarsi užkoduota, tai yra vadovų kompetencija. Kad ateitų pasirengę žmonės. Antras dalykas, kad būtų užbėgta tam tikriems korupcijos, švogerystės dalykams savivaldybėje. Bet iš tikrųjų postūmis buvo, bet buvo ir pasimetimas savivaldybėje. Niekas kitaip to nevadina kaip egzaminas. Tai suaugusiam žmogui, kuris pripratęs, kad jo klausytų, tai jiems čia buvo problematiška.

Klausėjas: ar šie principai buvo išlaikyti vėlesnių politinių vadovybių?

Respondentas: taip, taip. Vis dėl to taip. Iki dabartinių pakeitimų, kurie netrukus bus patvirtinti ministro.

Klausėjas: kaip manai ar pavyko įgyvendinti užsibrėžtus tikslus?

Respondentas: tas tikslas, kad ateitų tik pasirengę – visgi taip. Tie žmonės, kurie buvo atėję po kompetencijų vertinimo, tai tiems žmonėms sekėsi gerokai geriau nei anksčiau. Manychiau, kad taip. Netgi ir kadencijos viskas būtų tvarkoje, bet jos švelniau galėjo būti įgyvendintos. Reikia pirmiausia žmogui duoti susivokti kur jis eina, pasimokyti ir tada jį vertinti.

Klausėjas: Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais?

Respondentas: na aš nepasakyčiau.. gal.. manau, kad nepadarė didelio labai.. galbūt, kai kur, vietose, kur buvo labai ryški korupcija. Galbūt.. plusų pridėjo, bet minusų tai tikrai abejočiau. Pokytis buvo reikšmingas, bet prievarta visų nevarė, tai negatyvios įtakos neturėjo daryti.

Klausėjas: Kokie buvo pokyčių, susijusių su mokyklų vadovais, tikslai XVI Vyriausybėje?

Respondentas: na, žinoma, kompetencijų sumažinimas, tai čia buvo visuotinis spaudimas. Buvo žmonių, kurie tiesiog dėl ilgio egzamino neidavo vertintis. Antras dalykas, reikia pripažinti, jei vertiname kompetencijas, tai kompetencijos perspūrinantys dalykai ir jau buvo daug duomenų, kad kai kurios kompetencijos yra lengvai įgaunamos, tad dalies tų

kompetencijų galima buvo atsisakyti. Mūsų temperamentai skirtingi, tai jei būtų sumažintas kompetencijų skaičius, bet laikas paliktas tas pats, tai žmogui pačiam būtų buvę lengviau. Bet aišku, kaštai sumažėjo.

Klausėjas: o tai koks buvo tikslas?

Respondentas: pagrindinis tikslas buvo deklaruojama, kad steigėjas turi reikšmingiau dalyvauti šiame sprendime ir jiems leisti pasirinkti jiems tinkamą žmogų.

Klausėjas: kas dalyvavo politikos formavime?

Respondentas: Genoveita Krasauskienė dalyvaudavo, pradžioje kviesdavo Gražvydą Kazakevičių, bet kadangi jis prieštaravo, tai po to jį pašalino iš grupės ir dar dalyvavo patarėja Ramelytė. Paskui įsijungė Vidmantas Jurgaitis. Kiek atsimenu, tai politinis sprendimas buvo žymiai platesnis, nes pagrindinis tikslas buvo kiek įmanoma labiau sumažinti įtaką kompetencijų vertinimo įtaką pačiam konkursui. Kaip ir sakiau, kuo daugiau atiduoti savivaldybėms į rankas kuo daugiau, tam tikrų, vertinimo svertų. Tas noras, turbūt ir lėmė, kad kuo mažiau atsakomybės gulėtų NMVA. Neturiu duomenų, bet iš šalies atrodo, kad tuo metu NMVA turėjo labai didelį spaudimą, ne tik dėl vadovų politikos, bet ir išorinio vertinimo. Tai lėmė, kad ir Gražvydas tapo persona non grata. Faktas tas, kad noras galima būtų daryti įtaką tikrai buvo juntamas fone. Bet juridinių argumentų kodėl reikia padaryti taip ar kitaip nebuvo jokių. Tada kai kurie norai buvo sėkmingai sugriauti. Ir šiaip reikia pripažinti, kad darbo grupės nebuvo, bet buvo grupė žmonių, kuriuos kviesdavosi Irena su Krasauskiene, bet po to buvo pradėtos formuoti alternatyvos visiems norams. Kadangi Irena darė akivaizdu spaudimą, kaip ji pasakė, tai tos alternatyvos buvo teikiamos ministrui ir alternatyvų pasirinkimą padarė ministras. Reikia pripažinti, kad buvo padaryti teisingi pasirinkimai, mažiausiai skausmingi.

Klausėjas: ar buvo principai kitų politinių vadovybių?

Respondentas: taip.

Klausėjas: kaip vertinate XVII Vyriausybės kadencijos metu įvykusius pokyčius (atsiradusias kadencijas)?

Respondentas: Įsivaizduokime kokioje situacijoje atsidūrė šitas pokytis. Prezidentūros teikime buvo nurodyta, kad papildomo finansavimo šiam pokyčiui nereikia, tai mes praradom bet kokius argumentus kalbant su finansų ministerija ir gauti daugiau lėšų, nors jų reikia. Ir vadovų rezervui, ir naujų atėjusių vadovų mentoriavimui.

Klausėjas: ką reikėtų daryti, kad būtų geriau?

Pretendentas: oi, nežinau, ką reikėtų daryti. Na, pirmiausia mums reikėtų sukurti pagalbos sistemą vadovams. Kur yra problema, na modelis lyg yra paimtas iš verslo, bet skirtingai nei verslas, jis mato, kad jei kažkas nesiseka, tai jie gali įdarbinti papildomus žmones ar kitaip spręsti tas problemas, o savivaldybės to neleidžia. Reikėtų sustyguoti švietimo įstatymą, kad jame būtų numatytos funkcijos būdingos lyderiui, o ne visokios kitos egzistuojančios programos. Čia jau reikia esmingo peržiūrėjimo.

10 pašnekovas. Prezidentūros darbuotojas. 2020 m. gegužės 11 d. 14 val.

Klausėjas: Kokie buvo pokyčių, susijusių su mokyklų vadovais, tikslai? Kokias problemas norėjote spręsti?

Respondentas: kas liečia patį principą, kaip viešojo sektoriaus. Pats principas buvo, tokia politinė kryptis, kad viešajame sektoriuje institucijų vadovai negali būti amžini, neišskiriant švietimo sektoriaus. Tai buvo taikoma visiems. Einant į švietimą ir kodėl čia reikėjo pokyčių, tai čia buvo daugybė rekomendacijų iš EBPO, Europos Tarybos išvadų, kuriose pasakyta, kad vadovas yra vienas iš veiksnių leidžiantis didinti kokybės parametrus. Kita dalis buvo susijusi su tuo, kad didžioji dalis įstaigų vadovų tapo ūkininkais. Pakeitimai buvo siejami su kokybiniais parametrais, kad švietimo įstaigų veikla galėtų.

Klausėjas: Kaip buvo suformuota politika – kas buvo pagrindiniai asmenys ją formavę? Įgyvendinę?

Respondentas: yra keli etapai. Taip, kaip įstatymas priimtas tai čia jau daugelis prisidėjo. O jei kalbėsime apie pačią pačią pradžią, tai buvo pritaikyta aiški logika. Jau tuo metu ėjo paketai dėl kitų sričių ir, deja, labai, deja, pradėjo ryškėti istorijos, kas vyksta švietimo įstaigose, įvairios situacijos kaip nesusitvarkoma su darbuotojais, prisidėjo ir pačių profsąjungų pasisakymai, kad ne viskas tvarkoje ir jų mokyklose, tai aplink būrėsi toks debesis, jei galima taip sakyti, ir jų negalėjo pakeisti jokia valstybinė institucija. Na paimkim, kad ir nebuvo apibrėžta nepriekaištinga reputacija, jei ateina vadovas, na sakykim netinkamos formos, arba koks konfliktas sukeltas už mokyklos ribų, niekas nieko negali padaryti. Niekas nieko negali padaryti, jei kažkas negerai buhalterijoje, jei kažkoks viešasis pirkimas atliktas, atsiprašau, bet su koku nors viešų privačių interesų konfliktu. Tai į pirmines pataisas buvo įtraukta mažiau nuostatų, o jau svarstymuose jos išsiplėtojo.

Klausėjas: Ar šiame procese buvo remiamasi atliktomis analizėmis, situacijos vertinimu, užsienio patirtimi?

Respondentas: jo. Buvo remiamasi EBPO, Europos Tarybos rekomendacijos. Kas turi keistis, kodėl tai yra svarbu. Buvo remiamasi vienu Lietuvos mokslo tarybos užsakytu tyrimu apie vadovavimą švietimo įstaigoms ir koks yra svarbus vaidmuo vadovo bendrai švietimo įstaigai. Ten taip pat buvo užkabintas klausimas, ką reiškia, jei vadovas nesikeičia mokykloje. Kas tikrai pasikeitė po užsienio šalių analizės. Pradžioje matymas buvo, kad turėtų būti tik dvi kadencijos, bet šalių Europoje tokių daug nebuvo, tad nuo to buvo atsitraukta. Kadangi tikslas buvo pritraukti geriausius ar išlaikyti jau patirtį turinčius ir kadangi buvo suprasta, kad kadencijų ribojimas netarnauja pilnai šiam tikslui, tai jų ir buvo, kompromiso vardan, atsisakyta. Ir buvo tiesiog įsiklausyta į tai, kaip viską mato Seimo nariai ir suinteresuotos šalys.

Klausėjas: Ar buvo vertinamas 2014 m. praktinės veiklos vertinimo pilotas ir tuometiniai planai įvesti rotaciją?

Respondentas: Taip. Kalbėjom su buvusiais žmonėmis, kurie iniciavo ir klausėm kodėl nepavyko. Tai pagrindinė priežastis buvo, kad „o kodėl tik švietimo sektorius?“. O dabar atėjo laikas.

Klausėjas: Ar į šiuos procesus buvo įtraukti socialiniai partneriai? Kaip ir kokias nuostatas jie turėjo?

Respondentas: tam nebuvo skirta daug laiko. Kaip dabar atsimenu, kad viskas vyko sausio pirmą savaitę. Visi buvo pakviesti, bet visame procese tas užtruko labai labai greit. Nebuvo jokių viešų konsultacijų, dar kažko. Visi pagrindinių veikiančių organizacijų vadovai buvo pakviesti greituoju būdu, vos ne iš vakaro, rytoj mums reikia susitikti numatoma teikti pataisas, norime girdėti jūsų nuomonę. Lygiai tokia pati situacija buvo su ministerija, kaip dabar atsimenu. Tomas Daukantas buvo vos ne pusę septynių atėjęs ryte, jis pateikė savo pataisas, jis buvo paskirtas kaip tas, kuris gali greitai sureaguoti. Ir tada, kas tada atsirado..? ir po to atsirado, pagrindinių Seimo frakcijų vadovai, iškart. Prieš pateikiant Seimui. Buvo labai mažas laiko tarpas, bet pakalbėta buvo su visais. Jau tada buvo visiškai aišku, kad nebus paprasta.

Kai buvo įregistruojamas Seime, iki realaus pateikimo Seime buvo apvažiuotos visos visos savivaldybės. Per pusantro mėnesio. Ta prasme, po du kartus per savaitę buvo važiuojama dėliojama, renkama. Pradžioje susitikimai buvo sunkesni, po to ir su vadovų asociacija buvo pakalbėta, kad na davai, tobulinkim redakciją, tada jau prasidėjo konstruktyvesni pasiūlymai. Jau kai vyko pateikimas, tada jau buvo pristatyta, kas yra sutarta su socialiniais partneriais ir kas Seime galėtų būti patobulinta. Va taip įvyko visas tas procesas.

Klausėjas: pas labiausiai palaikė, prieštaravo?

Respondentas: buvo nuimta labai didelė įtampa, kai buvo rastas kompromisas, kad jei žmogus laimi, tai nereikia riboti kadencijų. Tada bendrai švietimo įstaigų vadovų, kada jau buvo tas kompromisas susijęs su kadencijom, tai tada tapo viskas ramiau. Ir tada kita dalis, tikrai po ilgų pokalbių, kurie vyko skirtingose savivaldybėse, jie dar pajuto, kad apskritai lyderystės klausimą ar vadovavimo klausimą, taip kaip apibrėžta švietimo įstatyme, jie turi galimybę patobulinti ir pataisyti, kas jiems per tuos ilgus metus trukdo sėkmingai vykdyti savo pareigas. Tada jie pradėjo siūlyti aktyviau, ką dar galima pakeisti ir patobulinti. Ir kai jie pamatė, kad šitie visi dalykai atsirado iki pakeitimo, didžiai daugumai tapo ramiau.

Klausėjas: ar pradinė politikos idėja po visų šių pakeitimų pakito?

Respondentas: jei mes kalbam apie tą tikslą ir dėl ko tai buvo padaryta, tai labai nepasikeitė. Įstatymo projektas pasipildė dar tam tikrom nuostatom, kurios dar labiau prisidėjo prie pirmo tikslo įgyvendinimo, kad nebūtų vadovai vien ūkininkai. Tai, kas svarbiausia tame kontekste išliko. Tas ribojimas, kad vadovauti galima tik du kartus, tai jis nebuvo toks svarbus. Jei būtų konkursų atsisakyta, tuomet tai būtų buvę 360 laipsnių pokytis.

Klausėjas: ar po to inicijuotos ir priimtos įstatymo pataisos pakeitė esmingai pirminę politikos idėją?

Respondentas: tai šiandien mes turime sistemą, kad vadovai, jei jau būti sąžiningai patiems su savimi, jie į konkursą eis, kas dešimt metų. Pati vadovų vertinimo sistema nepasikeitė. Nepamenu tikslų skaičių, bet tik vienetai šiomet gavo metiniame vertinime „patenkinimai“, o visi kiti „gerai“ arba „labai gerai“. Mokyklos vadovas neša didelę atsakomybę, kartu ir už akademinis rezultatus. Tai toks vertinimas galėtų reikšti, kad viskas yra labai gerai, bet žvelgiant į paskutinį PISA tyrimą neatrodo, kad taip yra. Na, bet Seimas tokią pataisą priėmė. Dalis narių komiteto atsisakė balsuoti ir kaip jau minėjau, tokia pataisa išvis neturėjo atsirasti. Buvo sudėliotas detalus planas, kaip užtikrinti sėkmingą įstatymo įgyvendinimą, bet tai neįvyko.

Aš sutikčiau, kad paskutinės pataisos pirminę idėją leidžia interpretuoti ir iškraipyti. Tai, kas turėjo būti įgyvendinta įstatymo, bet tai, deja, kūno netapo. Tačiau aš keliu klausimą kitą, o kas pasikeis po penkerių metų. Nes penkeri metai politiniame cikle praeina labai greitai. Matau riziką, kad ateityje mes stovėsime prie tos pačios situacijos ir tie patys asmenys, kurie dabar neina į konkursą, nes buvo įvertinti „gerai“ arba „labai gerai“ vis tiek turės eiti vertinti. Tai labiausiai neramina, kas nutiks per šiuos ateinančius metus, kad savivaldybės vėl nesusidurtų su tomis pačiomis idėjomis.

Klausėjas: ar ši politika buvo nuosekli?

Respondentas: taip. Nauja kryptis tai buvo, kai buvo bandoma tą padaryti pirmą kartą 2008 ar 2009 metais. Nuoseklumas atsirado dar aiškesnis ir nuoseklesnis, kai buvo pradėta kalbėti, kad viešajame sektoriuje turi vykti bendri pokyčiai.

Klausėjas: Ar manote, kad šios politikos įgyvendinimas turėjo įtakos už politiką atsakingų asmenų populiarumui, pasitikėjimui jais?

Respondentas: tai buvo nepopuliarus pokytis. Bet kai viskas buvo priimta, tai bendras vertinimas tapo pozityvesnis (atsirado tam tikras bendras jausmas tarp politinių jėgų – na pagaliau, pavyko rasti kompromisą. O politiniams reitingams poveikio neturėjo.