



Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai

2021
kovas,
Nr. 1 (191)

ISSN 2669-0977

Švietimo įstaigų vadovų samprata visuomenėje skatina didelius lūkesčius dėl jų profesinio meistriškumo. Tai tiesiogiai susiję su esminiais vadovų lyderystės ir švietimo kokybės iššūkiais.



Pagrindiniai klausimai

Kokia yra švietimo įstaigos vadovo samprata ir tapatybė?

Kokie yra švietimo įstaigų vadovų socialiniai, demografiniai ir patirties ypatumai?

Kokie yra švietimo įstaigų vadovų darbo užmokesčio ypatumai?

Kokios yra švietimo įstaigos vadovo galios?

Kokių kompetencijų turi vadovai?

Visų EBPO narių ir šalių partnerių švietimo politikos darbotvarkėse mokyklų **vadovų lyderystės** iššūkis laikomas prioritetiniu.

Vadovai atlieka pagrindinį vaidmenį tobulinant mokymo ir mokymosi praktiką, mokyklos politiką, taip pat palaikant ryšius tarp atskirų mokyklų ir išorinio pasaulio. Tai išryškina kitą esminį iššūkį – rūpintis **švietimo kokybe ir užtikrinti pažangos tvarumą**.

Abu išskirtus švietimo įstaigos vadovo iššūkius lydi nuolatinė keleriopa kaita.

Stebint tarptautinius EBPO tyrimus, akivaizdūs demografiniai vadovų amžiaus, lyties ir darbo patirties pokyčiai (OECD, 2021). Vertinama ir lyderystės paveikta **vaidmenų kaita** – iš mokyklos vadovo į mokyklos ugdymo proceso vadovą, o tada – į mokyklos reformos vadovą. Tai parodo vadovo **profesinio tapatumo kaitą**.

Pasikeitęs vaidmuo lemia **vadovų gebėjimų kismą – plečia ir didina vadovo kompetencijų apimtį**. Ryškus ir švietimo įstaigų vadovų **atsakomybės kitimas**. Stebint reikalavimų švietimo įstaigų vadovams chronologinę kaitą, **aiškiai matyti, kad skiriamų pareigų gausėja**. Decentralizacijos sąlygomis įvairėja švietimo įstaigų vadovų veiklos sričių, gerokai daugėja funkcijų. Vadovas turi sugebėti valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius mokyklos išteklius, parengti ir valdyti mokyklos tobulinimo planą, tačiau taip pat burti mokyklos bendruomenę, plėtoti partnerystę.

Švietimo politikai, norėdami pritraukti ir išlaikyti geriausius vadovus, turėtų ne tik kartoti jiems keliamus lyderystės ir švietimo kokybės iššūkius, bet ir užtikrinti jiems aiškias ir tolygias profesinio meistriškumo ūgties ir karjeros galimybes.

Kokia yra švietimo įstaigos vadovo samprata ir tapatybė?

Švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) **vadovas** apibūdinamas kaip **asmuo, turintis daugiausia valdžios ir atsakomybės mokykloje**. Tikimasi, kad vadovas turės vadybos gebėjimų, sugebės profesionaliai vadovauti, kurs sąlygas ir skatins visą bendruomenę siekti aukštų rezultatų.

Valstybės ar savivaldybės švietimo įstaigos vadovas *skiriamas viešo konkurso būdu*. Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą, vadovu gali būti tik *nepriekaištingos reputacijos asmuo, atlikęs kompetencijų vertinimą ir atitinkantis švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatytus reikalavimus*. **Vadovams keliami reikalavimai turėti aukštąjį universitetinį ar jam lygiavertį išsilavinimą ir vadovavimo patirties. Nurodomi ir papildomi reikalavimai, iš kurių pretendentas į vadovus turi atitikti bent vieną.** Alternatyvius atitikties reikalavimus sudaro pedagogo kvalifikacija, pedagoginio darbo stažas, turimas magistro laipsnis. Panašūs reikalavimai švietimo įstaigų vadovams keliami ir kitų ES šalių nacionalinėse švieti-

mo sistemose, kaip antai Airijos, Danijos, Portugalijos, Suomijos. ES šalių nacionalinėse švietimo sistemose keliami ir papildomi reikalavimai, pavyzdžiui, baigti švietimo vadybos programas, išlaikyti švietimo įstaigų vadovų egzaminus.

Viena iš UNESCO Incheono deklaracijos „Švietimas 2030“ orientacinių strategijų – stiprinti vadovavimą mokykloms, tobulinti mokymą ir mokymąsi (UNESCO, 2016). Mokyklos valdymo kokybė ypač vertinama, siekiant užtikrinti švietimo įstaigų veiklos rezultatų kokybę. Kaip ir daugelyje šalių, taip ir Lietuvoje ieškoma įvairių būdų palaikyti aukštą vadovų profesinio meistriškumo lygį. Parengiamos oficialios gairės, kaip tapti švietimo įstaigos vadovu. Švietimo politikai nustato lūkesčius, standartus ir įdarbinimo strategijas (OECD, 2020; UNESCO, 2018, 2019a). Patvirtintose gairėse švietimo įstaigų vadovams nustatyti lyderystės standartai siejami su įdarbinimu, bendra vizija ir mokymosi rezultatų gerinimo tikslais. Tuo siekiama stiprinti esamų ir būsimų švietimo įstaigų vadovų gebėjimus ir motyvaciją siekti mokyklų veiklos sėkmės (OECD, 2020; UNESCO, 2019b).

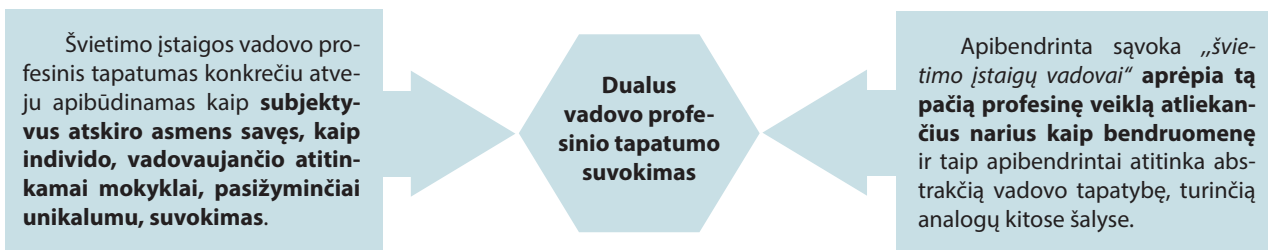
Intensyvus visuomenės susidomėjimas švietimo įstaigų lyderyste ir augantys reikalavimai ugdymo kokybei siejami su esminiais vadovams keliamais *uždaviniais*.

Rūpinantis švietimo įstaigų vadovų lyderyste, keliami aukšti reikalavimai ne tik jų pasirengimui, bet ir motyvacijai siekti ugdymo kokybės, profesiniam meistriškumui.

Plačiai sutariama, kad mokyklų vadovai atlieka labai svarbų vaidmenį tobulinant mokyklą. Tarptautinėse ataskaitose *vadovavimas mokyklai* nurodomas kaip pagrindinis švietimo kokybės veiksnys, o naujausi tyrimai rodo, kad **vadovų tapatybė yra labai svarbi, norint užtikrinti veiksmingą vadovavimą mokykloms** visame pasaulyje. Esminiai mokyklos vadovo tapatybės modelio struktūros komponentai – laikas, erdvė, vieta ir vadovo emocijos, atspindinčios sudėtingas vadovavimo ypatybes skirtingose socialinėse hierarchijose. Švietimo įstaigos vadovo tapatumas

reiškiasi dviem lygmenimis – individualiu ir instituciniu. Viena vertus, mokyklos vadovas save suvokia kaip atskiros ir unikalios organizacijos vadovą. Kita vertus, tuo pačiu metu jis atstovauja visai nacionalinei ir tarptautinei švietimo įstaigų vadovų bendruomenei. Taigi švietimo vadovų profesinė bendruomenė peržengia vienos valstybės ribas. Europos ir kitų pasaulio šalių švietimo įstaigų vadovus vienija profesinę veiklą stiprinančios bendrijos, asociacijos. Iki šiol išlieka aktuali vadovo tapatumo profesinei bendruomenei problematika.

1 pav. Švietimo įstaigos vadovo tapatumo sampratos

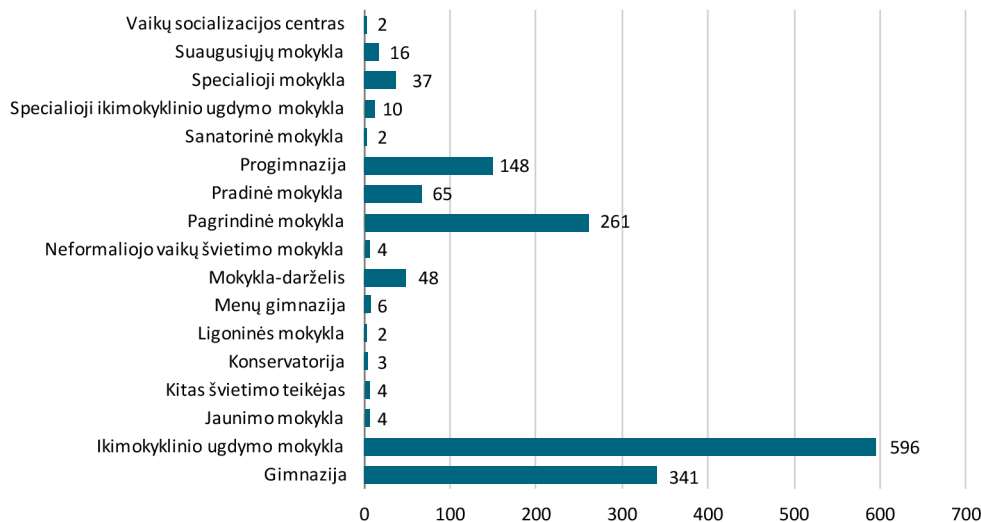


Duomenų šaltinis: *sudarė autorė*

Pastaraisiais dešimtmečiais **itin išryškėjo švietimo įstaigų diversifikacija pagal priklausomybę steigėjui, tipą, vietovę, dydį, ugdymo dalyvius ir jų poreikius**.

Valstybinėje 2013–2022 metų švietimo strategijoje suformuluotoje vizijoje pabrėžta, kad „...šalies švietimo sistemą sudaro valstybinės, savivaldybių ir nevalstybinės <...> švietimo įstaigos <...>“. Iš to aiškėja mokyklų skirtumai pagal steigėją.

2 pav. Švietimo įstaigų įvairovė, 2019–2020 m. m.



Duomenų šaltinis: NŠA

Švietimo įstatyme numatytos ir skirtingos mokyklų veiklos galimybės. Jame išskiriami šie bendrojo ugdymo mokyklų tipai: pradinė mokykla, progimnazija, pagrindinė mokykla, gimnazija. Nurodytos mokyklos vykdo ikimokyklinio ar priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas. Apžvelgiant mokyklų įvairovę, tenka įtraukti ir profesinio mokymo įstaigas, vykdančias vidurinio ugdymo programas.

2019–2020 m. m. veikė 1 549 švietimo įstaigos, priskirtos skirtingiems mokyklų, vykdančių bendrojo ir ikimokyklinio ugdymo programas, tipams. Į apskaitą neįtrauktos formalųjų ugdymą papildančios mokyklos.

Vadovų atlyginimo skirtumus lemia jų darbo vieta. Be to, mokyklų vadovai skirtingai naudojami galimybės-

mis priimti sprendimus dėl įstaigos valdymo, ugdymo turinio, priemonių. Skirtumas tarp institucijų ir jų vadovų paryškina ir kontekstualūs sprendimai. Dar labiau vadovų tapatybė skiriasi, priklausomai nuo lyties, turimos profesinės patirties ar karjeros, kompetencijų raiškos, vadovavimo ypatybių, įstaigos veiklos rezultatų. Visi išvardyti veiksniai atitinka vadovo tapatybės modelio sampratą ir tik dar labiau didina vadovo savivokos trikdžius. Pagal nacionalinę švietimo politiką, vadovavimas švietimo įstaigai – visus vadovus vienijanti veikla, tačiau asmeniškai kiekvienas vadovas save sieja su konkrečia ir išskirtine organizacija. Vadovai nevienareikšmiškai tikisi specifikuoti veiklas pagal formaliai realybėje įsitvirtinusių mokyklų įvairovę.

Vadovų savivoka, pripažinimas ir vertinimo nuostatos stiprina jų vaidmens sampratos painiavą.

Vadovai sprendžia asmeninės patirties derinimo su švietimo politika dilemas.

Atskiros organizacijos vadovas savo vaidmenį suvokia kaip išskirtinį. Švietimo įstaigų vadovai, jungdamiesi į to paties lygmens įstaigų asociacijų veiklą, tikisi suasmeninti pripažinimo procedūras. Vadovų profesinis tapatumas susijęs su mokyklos kultūra, etiniais ir asmeniniais tobulinimosi veiksniais.

Vadovų vaidmens tapatybės raiška ir jos ryšys su mokyklos tobulinimu turėtų išlikti svarbus švietimo tyrimų objektas.

Kokie yra švietimo įstaigų vadovų socialiniai, demografiniai ir patirties ypatumai?

85 proc. EBPO vykdytame Tarptautinio mokymo ir mokymosi tyrime (TALIS 2018) dalyvavusių Lietuvos mokytojų sudarė moterys. Nustatyta, kad tik 57 proc. jų eina vadovaujamas pareigas. Šie faktai rodo aki-vaizdų lyčių disbalansą, būdingą ne tik visai mokytojo profesijai, bet ir švietimo įstaigų vadovų korpusui. EBPO šalyse proporcijos kitokios. Mokytojų moterų yra 68 proc., o vadovaujamas pareigas eina vidutiniš-

kai 47 proc. Pasauliniu mastu vadovaujamas pareigas einančių vyrų dalis yra didesnė nei apskritai mokyklose dirbančių vyrų dalis (OECD, 2020; UNESCO, 2018). Vadovaujamas pareigas moterys dažniausiai eina pradinėse ar mažesnėse mokyklose, o ne didesnėse vidurinėse mokyklose ar aukštojo mokslo įstaigose (UNESCO, 2018, 2019b).

Švietimo informacinių sistemų duomenimis, 2019–2020 m. Lietuvoje veikė 1 549 švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas). Nagrinėjant demografinius švietimo įstaigų vadovų duomenis pagal lytį, nustatyta, kad didžioji dauguma švietimo įstaigų va-

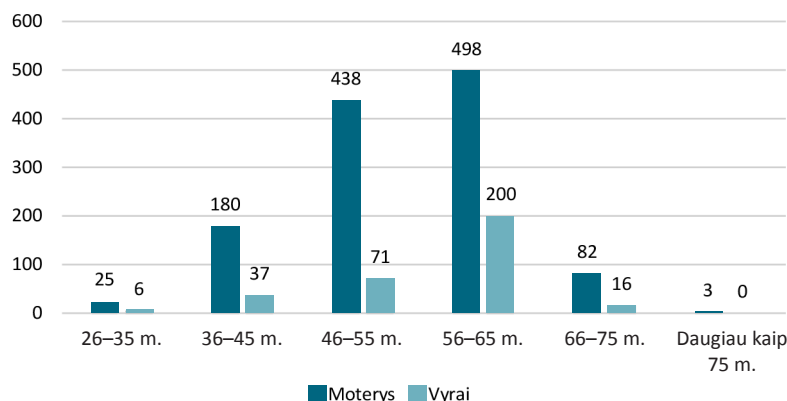
dovų yra moterys. Tačiau vadovų pasiskirstymas pagal lytį skirtingų tipų įstaigose nevienodas. Vadovai vyrai vadovauja 35 proc. progimnazijų, 37 proc. pagrindinių mokyklų, 40 proc. gimnazijų ir 44 proc. suaugusiųjų mokyklų.

Tęsiant demografinį švietimo įstaigos vadovo paveiklo aprašymą, pasakytina, kad Lietuvoje mokyklų **vadovų amžiaus** vidurkis yra 55 metai – tai keleriais metais daugiau už mokyklų vadovų amžiaus vidurkį EBPO šalyse, dalyvaujančiose TALIS tyrime (52 metai). Pažymėtina, kad Lietuvoje 29 proc. mokyklų vadovų

yra vyresni negu 60 metų (EBPO šalyse šis vidurkis yra 20 proc.).

Atidžiau nagrinėjant 2018–2019 m. švietimo įstaigų vadovų amžiaus vidurkį Lietuvoje, nustatyta, kad jis skiriasi, priklausomai nuo steigėjo. Nevalstybinių mokyklų vadovų amžiaus vidurkis siekia 49 m., valstybinių mokyklų – 54 m., o bendras visų savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklų vadovų amžiaus vidurkis viršija 55 m. Vietovė, kurioje veikia švietimo įstaiga, iš esmės nekeičia vadovų amžiaus vidurkio.

3 pav. Švietimo įstaigų vadovų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, 2019–2020 m.



Duomenų šaltinis: NŠA

Nustatyta, kad kaimiškosiose vietovėse vadovų amžiaus vidurkis yra beveik metais mažesnis. Jų amžiaus vidurkis yra 54 m., o miestuose – 55 m. Miestų (Vilniaus, Kauno, Alytaus) savivaldybėse 2019–2020 m. mokykloms vadovavo šeši 26–35 m. amžiaus vadovai vyrai. Didžiosiose kaimiškosiose (Jurbarko r., Kėdainių r., Mažeikių r., Plungės r., Telšių r.) savivaldybėse šešiolikai mokyklų vadovavo vadovai vyrai, priklausantys 66–75 m. amžiaus grupei.

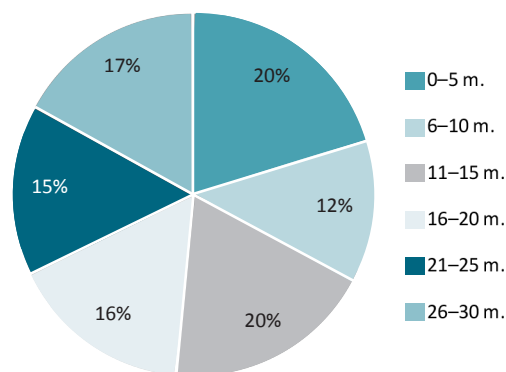
Išgytas vadovų **kvalifikacinis laipsnis parodo ne tik jų pasirengimą profesinei veiklai, bet ir įsipareigojimą užtikrinti veiklos kokybę. 38,86 proc. vadovų Lietuvoje yra įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį.** Iš jų 84 proc. sudaro vadovės moterys. Beveik pusė (48,31 proc.) vadovių moterų, turinčių magistro laipsnį, dirba ikimokyklinio ugdymo mokyklose. Beveik pusė (47,42 proc.) vadovų vyrų, turinčių magistro laipsnį, dirba gimnazijose, o moterų vadovių – tik 14,05 proc. Pagrindinėse mokyklose dirba 21,64 proc. magistro laipsnį turinčių vadovų vyrų ir 10,89 proc. – vadovių moterų.

Tyrimais nustatyta, kad kokybiška vadovų veikla lemia mokyklų veiksmingumą. Aukštos kokybės vadovavimas yra ypač būtinas mokyklose, kuriose mokosi paaugliai, kilę iš žemesnio socialinio-ekonominio statuso šeimų ir kuriems gresia pasilikti kartoti kurso antrus metus arba iškristi iš švietimo sistemos. Taigi, švietimo įstaigų vadovų pasirengimas, taip pat tęstinis ir nuolatinis profesinis tobulėjimas iš esmės lemia jų veiklos kokybę.

ŠMSM tinklalapyje nuolat atnaujinama informacija apie konkursus į švietimo įstaigų vadovų pareigas. 2020 m. rugpjūčio mėn. buvo skelbti konkursai į 388 (25 proc.) laisvas vadovų vietas, 2021 m. sausio mėn. – 162 (10,4 proc.) konkursai eiti švietimo įstaigų vadovų pareigas. Švietimo sistemoje sudaryta galimybė reikštis vadovų lyderystei ir viešojo konkurso būdu ne tik pretenduoti, bet ir pasirinkti kompetentingus švietimo įstaigų vadovus.

Švietimo įstaigų vadovų dalis (proc.) pagal vadybinio darbo stažą pasiskirsto gana proporcingai – vadovais dirba beveik tiek pat neturinčiųjų patirties, kiek ir sukaupusiųjų ilgametę praktiką.

4 pav. Švietimo įstaigų vadovų dalis (proc.) pagal vadybinio darbo stažą, 2019–2020 m.



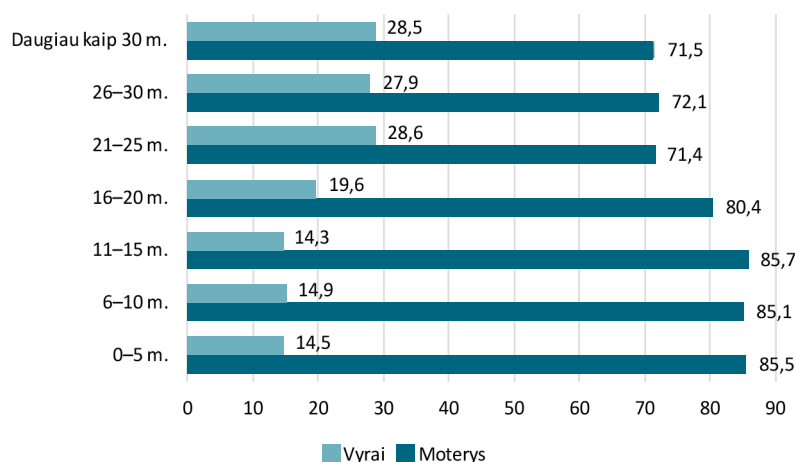
Duomenų šaltinis: NŠA

Daugiausia vadovų vyrų turi 21–30 metų vadybinio darbo patirtį. Iki 15 metų vadybinio darbo stažą turi apie 14 proc. vadovų vyrų.

Vadovų darbo stažo analizė atskleidžia optimistines iki 5 metų darbo patirtį turinčių vadovų integracijos į švietimo sistemą tendencijas.

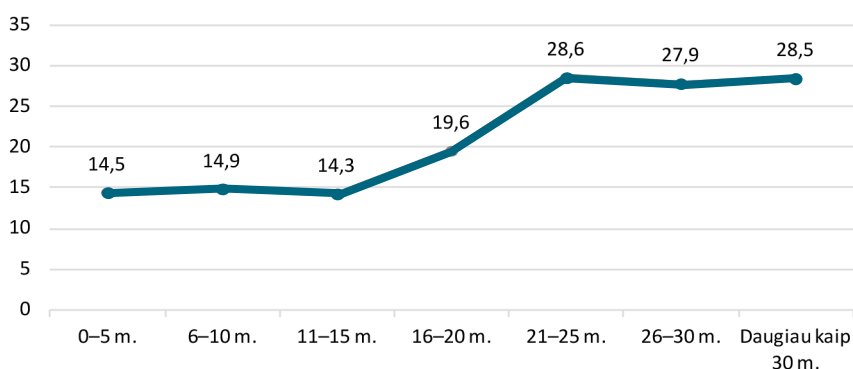
Atsargiai šiuo atveju vertintinas lyčių disbalansas – jaunų vadovų vyrų tėra šeštadalis (vos 14,5 proc.). Tokia darbo stažo pagal lytį neatitiktis gali turėti neigiamos įtakos lyderystės raiškai ir su tuo susijusiai mokymosi lygybei (UNESCO, 2019b).

5 pav. Švietimo įstaigų vadovų moterų ir vyrų dalys (proc.) pagal vadybinio darbo stažą, 2019–2020 m.



Duomenų šaltinis: NŠA

6 pav. Švietimo įstaigų vadovų vyrų dalis (proc.) pagal darbo stažą, 2019–2020 m.



Duomenų šaltinis: NŠA

Jungtinių Tautų aukščiausiojo lygio susitikime **derėtų aktualinti** darnaus vystymosi darbotvarkėje iki 2030 metų įrašytą **įsipareigojimą teikti įtraukų ir lygiateisį kokybišką išsilavinimą visais lygiais**. Rezoliucijoje įtvirtintam įsipareigojimui įgyvendinti šalys įsipareigojo „*pasinaudoti demografiniais dividendais*, įskaitant saugias mokyklas bei darnias bendruomenes ir šeimas“ („Keiskime mūsų pasaulį“, 2015).

Nagrinėjant Švietimo informacinėse sistemose kaupiamus 2019–2020 m. demografinius švietimo įstaigų vadovų duomenis, nustatyta, kad didžioji dauguma (78,87 proc.) švietimo įstaigų vadovų yra moterys, penktadalį (21,13 proc.) švietimo įstaigų vadovų sudaro vyrai. Tačiau vadovų pasiskirstymas pagal lytį skirtingų tipų įstaigose yra nevienodas. Remiantis tarptautinių tyrimų rezultatais, daroma išvada, kad vadovų lyčių disbalansas gali turėti neigiamos įtakos lyderystės raiškai ir su tuo susijusiai mokymosi lygybei.

Vadovauti švietimo įstaigoms pretenduoja ir vėliau konkursus laimi aukšto meistriškumo, gerai pasirengę lyderiai. Nors kasmet yra baigusiujų universitetines edukologijos (švietimo vadybos, švietimo vadybos ir lyderystės) magistro studijas, tačiau tik nedidelė jų dalis išreiškia norą dirbti švietimo įstaigos vadovu.

Švietimo įstaigų vadovų **socialinio demografinio ir patirties profilio kaita neišvengiama**. *Pokyčių tikimasi skatinant* gerų rezultatų pasiekusius mokyklų vadovus bendradarbiaujant dalytis gerąja patirtimi, kurti kolegialius kokybės užtikrinimu suinteresuotus mokyklų tinklus. Sprendžiant strateginius švietimo tikslus, teks *rasti paskatų*, motyvuojančių jaunąją kartą tapti mokyklų vadovais, ir *sukurti vadovų paieškos ir atrankos sistemą*.

Kokie yra švietimo įstaigų vadovų darbo užmokesčio ypatumai?

Vadovavimas švietimo įstaigai pripažįstamas kaip ypatinga, išskirtinė veikla. **Mokyklų vadovai turi daugiau atsakomybės nei mokytojai**, todėl jie yra linkę dirbti ilgesnes valandas, nors papildomo užmokesčio ar kitų apčiuopiamų paskatų gauna mažai (OECD, 2020; UNESCO, 2018). **Daugelyje šalių švietimo įstaigų vadovų atlyginimas yra bent 25 proc. didesnis nei mokytojų.** Vidutinis **mokyklų vadovų** ir jų pavaduotojų darbo **užmokestis yra susijęs su vadovaujamos mokyklos tipu.** *Daugiausia uždirba profesinio mokymo įstaigų vadovai*, bet jų darbo užmokestis pastaraisiais metais augo mažiausiai. *Mažiausiai uždirba ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai* ir jų pavaduotojai. Mokyklų **vadovų** ir jų pavaduotojų **darbo užmokestis priklauso ir nuo vietovės.** *Mieste vadovai uždirba 7–17 proc. daugiau nei kaime.* Be to, **vadovų atlyginimą lemia darbo stažas.** „Paprastai didesnę patirtį turintys vadovai uždirba daugiau, bet tai nėra visiems tinkantis dėsningumas. <...> Nuo 2016 m. iki 2019 m. didžiausią ir mažiausią vadybos patirtį turinčių vadovų darbo užmokesčio skirtumas sumažėjo.“ (Švietimas šalyje ir regionuose, 2020)

Tarptautiniame kontekste Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų vadovų darbo užmokestis yra tarp mažiausiųjų. Teisės aktais nustatytas mažiausią reikiamą kvalifikaciją turinčių vadovų atlyginimas 2018 m. buvo gerokai žemesnis už ES ir EBPO šalių vidurkį. Apatinė atlyginimo riba Lietuvoje buvo pati žemiausia tarp 35 šalių ar regionų, o viršutinė – tarp penkių žemiausiųjų. Didžiausias nustatytasis vadovų atlyginimas Lietuvoje buvo beveik dvigubai (1,9 karto) didesnis už mažiausią. Šis skirtumas yra didesnis nei vidutiniškai ES ar

EBPO šalyse (1,7 karto). Tačiau tik Lietuvoje ir Kosta Rikoje mažiausias nustatytasis vadovų atlyginimas buvo mažesnis nei minimalus pagrindinio ugdymo mokytojų atlyginimas. Kitose šalyse apatinė vadovų atlyginimų riba yra aukštesnė nei mokytojų.

Pasitenkinimas darbu yra ne mažiau reikšmingas asmeninės lyderystės rezultatas. Kai kurių tyrimų rezultatai aiškiai rodo teigiamą ryšį tarp lyderiavimo, entuziazmo ir pasitenkinimo darbu. EBPO vykdytame Tarptautinio mokymo ir mokymosi tyrime buvo nagrinėtas švietimo įstaigų vadovų pasitenkinimas darbu (TALIS 2018), apibrėžiamas kaip darbo teikiamas pasitenkinimo ir atpildo jausmas. TALIS 2018 m. tyrimo rezultatai atskleidžia koliziją tarp vadovų pasitenkinimo darbu ir atpildo už atliekamą darbą jausmo. Dauguma apklausoje dalyvavusių vadovų patvirtina jaučiantys pasitenkinimą darbu. Pašaukimo skatinami dirbti, švietimo įstaigų vadovai jaučiasi save išreiškiantys (94 proc. švietimo įstaigų vadovų Lietuvoje sutinka, kad apskritai jie yra patenkinti savo darbu; EBPO vidurkis – 95 proc.). 74 proc. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų yra patenkinti savo darbo sąlygomis, ir tai yra 8 proc. punktais daugiau nei EBPO vidurkis (66 proc.). Tačiau skirtingai nei EBPO šalių narių, Lietuvos švietimo įstaigų vadovai neturi pakankamų socialinių ir ekonominių garantijų. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų, nurodančių, kad jie yra patenkinti savo atlyginimu, yra 33 proc., ir tai yra mažiau už EBPO vidurkį (47 proc.). Taigi, tyrimo rezultatai atskleidžia koliziją tarp vadovų pasitenkinimo darbu ir atpildo už atliekamą darbą jausmo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad **pašaukimo skatinami dirbti, švietimo įstaigų vadovai save išreiškia, tačiau neturi pakankamų socialinių ir ekonominių garantijų, palaikančių ir net stiprinančių motyvaciją veikti.**

Švietimo įstaigos **vadovo veikla pripažįstama kaip išskirtinė, ypatinga.** Tačiau, nepaisant garbingo statuso visuomenėje, gana sudėtinga pritraukti į švietimo sistemą aukščiausios kvalifikacijos vadybinį personalą.

Mokyklų vadovai turi daugiau atsakomybės nei mokytojai, todėl jų atlygis gali būti ketvirtadaliu didesnis. Tačiau **aukšti švietimo politikų ir tėvų (globėjų) lūkesčiai dėl mokyklos rezultatų neatitinka atlygio už vadovavimą įstaigai.** Todėl tai iš esmės prisideda prie pasitenkinimo švietimo įstaigos vadovo darbu smukimo. Numatomas *kaitos poreikis* – vadovų pasitenkinimo darbu ir atlygio suderinimas.

Kokios yra švietimo įstaigos vadovo galios?

Skirtingose šalyse švietimo įstaigų vadovų galias nustato vyriausybės ir vietos savivaldos institucijos. Lietuvoje švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų veiklą reglamentuoja Švietimo įstatymas. Aktualioje įstatymo redakcijoje apibrėžta vienuolika įpareigojimų švietimo įstaigos vadovui. Skirsnis *Mokyklos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai* pirmą kartą atsirado 2004 m. Pirmiausia buvo nurodyti penki įgaliojimai. Švietimo įstaigos **vadovo funkcijos**

per beveik du dešimtmečius redaguotos septynis kartus. Švietimo įstatymo straipsnio, reglamentuojančio švietimo įstaigų vadovų veiklą, redakcijų kaita iš dalies susijusi su terminų vartojimu, vadovo funkcijų ir atsakomybės tikslinimu bei papildymu, nurodytų teisės aktų pavadinimų ir numeracijos patikslinimu. Nuo 2007 m. kas keletą metų pridėdant po vieną ar kelias funkcijas, vietoj iki 2004 m. buvusių penkių 2018 m. vadovo atsakomybė išsiplėtė iki vienuolikos funkcijų.

Švietimo įstaigos vadovo pareigybinių funkcijų turinio analizė atskleidė esminius *pokyčius*:

- nuo 2011 m. dingo prievolė „inicijuoti mokyklos vidaus audito vykdymą“;
- nuo 2007 m. papildomai pridėta funkcija spręsti mokyklų pastatų ar teritorijos panaudojimą, o nuo 2011 m. numatytos „galimybės už mokinio elgesio normų pažeidimą skirti mokiniui drausmines auklėjamojo poveikio priemones <...>“;
- nuo 2011 m. numatytas vadovo „bendradarbiavimas su savivaldybės administracijos direktoriumi dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių vaikui skyrimo“;
- nuo 2018 m. vadovas „kiekvienais metais teikia švietimo įstaigos <...> bendruomenei ir tarybai svarstyti bei viešai paskelbia savo metų veiklos ataskaitą <...>“;
- nuo 2018 m. vadovas atsako už švietimo įstaigos finansinę veiklą, svarsto ir priima sprendimus, susijusius su švietimo įstaigos lėšų <...>, turto naudojimu ir disponavimu juo“.

Švietimo įstaigos vadovas prisiima atsakomybę, kuri dar labiau slegia, kai įstaigos valdymo išteklių yra riboti. Trečdalis (30 proc., EBPO šalyse – 25 proc.) tarptautiniame tyrime (TALIS 2018) dalyvavusių Lietuvos mokyklų vadovų pažymėjo, kad ugdymui skirtų skaitmeninių technologijų trūkumas ar netinkamumas

trikdo kokybiško ugdymo teikimą jų mokykloje. **Kiekybine išraiška švietimo įstaigos vadovo funkcijų padaugėjo dvigubai.**

Visuomenei itin aktuali **ugdymo kokybė atspindėta viename iš vienuolikos Švietimo įstatymo straipsnio, reglamentuojančio vadovo pareigas, punktų.** Jame nustatyta, kad vadovas, analizuodamas švietimo įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklę, atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus. UNESCO Incheono deklaracijoje „Švietimas 2030“ įtvirtintas šalių įsipareigojimas rūpintis švietimo kokybe, tobulinti mokymosi rezultatus. Deklaracijoje pripažintas lemiamas vadovo vaidmuo stiprinant indėlį, procesus, rezultatų vertinimą ir mechanizmus pažangai įvertinti (UNESCO, 2016). Tyrimų duomenys parodė, kad mokyklos vadovybė daro antrą pagal svarbą poveikį mokinių mokymosi rezultatams (UNESCO, 2018; VVOB, 2018). Švietimo įstaigų vadovai, kurdami mokyklos kultūrą ir organizuodami veiklą, paveikia ugdymo kokybę ir taip daro netiesioginį, bet reikšmingą poveikį mokinių mokymuisi (UNESCO, 2018; World Bank, 2018). Vadovai nustato kasdienį mokyklos veiklos organizavimą ir kartu stebi bei prižiūri mokytojus ir mokinius. Jų vaidmuo telkiant mokyklos bendruomenę ir stiprinant šeimos dalyvavimą ugdant yra itin reikšmingas.

Įstatyme apibrėžtose vadovo funkcijose atspindėta ne tik atsakomybė, bet ir lyderystė (pvz., tikslų nustatymas ar mokytojų vertinimas), **ir valdymo sritys** (išteklių valdymas, personalo komplektavimas) (UNESCO, 2018). Nors standartai ir mokyklų vadovų mokymo tikslai išlieka konkretūs, atsižvelgiant į kontekstą, politika turėtų skatinti visus mokyklų vadovus užmegzti ir palaikyti ryšius su savo mokyklos mokytojais (OECD, 2020). Tai atliekama ne tik **tobulinant pedagoginę techniką**, bet ir didinant mokytojų indėlį priimanant sprendimus, suprantant jų poreikius ir stiprinant pasitikėjimą. Šie veiksmai gali padėti **kasdien administruoti mokyklas**, tačiau jie taip pat gali sustiprinti **mokytojų bendradarbiavimą ir vieno tikslo jausmą bendrystės vardan.** Mokyklų vadovai atlieka reikšmingą vaidmenį ugdant, ir tai yra labai svarbu **gerinant visų, o ypač naujų mokytojų motyvaciją.** Švietimo įstaigų vadovai turi galios ir ja naudojasi **įtraukdami mokytojus ir mokinius į mokyklos gyvenimo kūrimą.** Be to, jų aktyvumas svarbus **užmezgant ryšius už mokyklos bendruomenės ribų, įsitvirtinant mokyklų grupėms ir profesinio mokymosi bendruomenėms** (VVOB, 2018).

Mokyklų vadovų **galias lemia skirtinga šalių švietimo valdymo struktūra.** Didesnė mokyklų vadovų autonomija priklauso nuo galimybės nepriklausomai valdyti biudžetą ir priimti sprendimus dėl personalo. Decentralizacija leidžia vadovui, atsižvelgiant į turimus duomenis, pripažinti ir apdovanoti mokytojus už jų pastangas. Remiantis TALIS tyrime dalyvavusių mokyklų vadovų atsakymais, nustatyta, kad 46 proc. mokyklų turi galimybę didinti atlyginimus ar taikyti finansinio skatinimo priemones (ši dalis Lietuvoje yra didesnė nei vidutiniškai EBPO šalyse, kurių vidurkis yra 32 proc.).

Dėl decentralizacijos galimybių įvairovės įvairių pasaulio šalių švietimo sistemose atsiranda skirtingi lyderystės ir vadovavimo metodai. Pabrėžtina, kad **galios raiška priklauso nuo vadovų turimos lyderystės ypatybių** (UNESCO, 2018). Mokyklos struktūros

pertvarkymas ir vizijos kūrimas yra susiję su vadovo transformacine ir pasidalytąja ar tarnaujančia lyderyste. EBPO TALIS 2018 tyrime nagrinėtas profesinio savarankiškumo, kolegialumo ir bendradarbiavimo puoselėjimas. Tyrimo duomenų analizės išvados patvirtina, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovai turi galių sustiprinti mokytojų gerosios patirties sklaidą. Švietimo įstaigos vadovas, stebėdamas mokytojo darbą ir teikdamas jam grįžtamąjį ryšį, gali gerinti mokymo kokybę. Direktoriai, skiriantys daugiau dėmesio ugdomajam vadovavimui, padidina pedagogų sukeliamą ir bendradarbiavimą. Lietuvoje dažniausiai taikomos grįžtamojo ryšio formos iš esmės sutampa su EBPO šalyse dažniausiai taikomomis grįžtamojo ryšio formomis, be to, papildomai vertinamos mokytojų dalyko žinios (išmanymas). Tai patvirtina 84 proc. Lietuvos mokytojų, nurodžiusių bent keturis skirtingus

gauto grįžtamojo ryšio būdus, ir tai yra gerokai daugiau už EBPO vidurkį (52 proc.). TALIS 2018 m. duomenimis, Lietuvoje vos 2 proc. mokytojų niekada nėra gavę grįžtamojo ryšio iš vadovo, o EBPO vidurkis yra 10 proc.

Vadovai gali skatinti pedagogų bendradarbiavimą, juos įtraukti, priimant kolegialius sprendimus. Mokyklų vadovai yra tarsi tarpininkai tarp mokytojų ir mokinių bei jų tėvų ar globėjų, švietimo sistemos ir visuomenės. Turėdami galios ir veikdami mokyklos organizaciją, jos klimata, o ypač mokytojus ir mokymą, vadovai prisideda prie mokinių pasiekimų gerinimo. Jie gali motyvuoti mokytojus, skatindami naują mokymo praktiką, tobulindami mokytojų įgūdžius ir užtikrindami, kad mokytojai jaustųsi atsakingi už mokinių mokymąsi. Vadovai gali didinti kvalifikuotų mokytojų dalį švietimo sistemoje (UNESCO, 2016). 85 proc. tarptautiniame tyrime dalyvavusių Lietuvos mokytojų nurodo, kad jų mokyklose darbuotojams sudaromos galimy-

bės aktyviai įsitraukti, priimant mokyklos sprendimus (EBPO vidurkis – 77 proc.). Tyrimo rezultatai patvirtina prielaidą, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovai yra linkę dalytis lyderystėje, įtraukia mokyklos darbuotojus į veiklos tobulinimą. Lietuvoje 87 proc. (EBPO šalyse – 81 proc.) mokytojų nurodo dirbantys mokyklose, kuriose vyrauja bendradarbiavimo kultūra, pasireiškianti tarpusavio pagalba. Be to, 63 proc. mokyklų vadovų Lietuvoje nuolat imasi veiksmų, skatinančių mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, siekiant kurti naują mokymo praktiką. Tai yra kiek dažniau, nei vidutiniškai EBPO šalyse (vidurkis – 59 proc.), bet šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas (TALIS 2018). Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių Lietuvos švietimo įstaigų vadovų (52 proc.) pripažįsta, kad jų mokytojai turi reikšmingą atsakomybę sprendžiant mokyklos politikos, ugdymo būdų ir ugdymo turinio klausimus. Tai yra net dešimčia procentinių punktų daugiau nei vidutiniškai EBPO šalyse (42 proc.).

Pasinaudodami savo vadybinėmis galiomis, mokyklų vadovai gali sukurti saugią, nesmurtinę, palankią ir įtraukiančią mokymosi aplinką. Palaikydami aiškią viziją ir skatindami pozityvią kultūrą organizacijoje, vadovai prisideda prie lygių ir **visiems vienodų galimybių užtikrinimo. Išvardytos vadovo galios leidžia kurti tikslingą ir kokybišką švietimą visiems.**

Dėl *besikeičiančių* visuomenės reikalavimų mokyklai iš esmės plečiasi švietimo įstaigos vadovo pareigos ir įsipareigojimai. ES Taryba ES šalims narėms *rekomenduoja peržiūrėti švietimo įstaigų vadovų pareigas ir jiems teikiamą paramą*, kad vadovai galėtų daugiausia dėmesio skirti bendrai mokymo ir mokymosi aplinkai kurti, geresniems rezultatams siekti, lyderystės (ypač lyderystės mokymuisi) kompetencijoms ugdytis.

Tenka pripažinti, kad decentralizacija pagal valdymo lygmenis nėra tolygi. Vyksta *pokyčiai* nacionaliniu mastu – Vyriausybė iš ministerijos kaskart vis daugiau įgaliojimų perduoda savivaldos lygmeniui. Tačiau savivaldos lygmenyje sukauptos ir „įstrigusios“ galios nepajuda institucinio lygmens link. Tai patvirtina švietimo įstaigų vadovų metų veiklos vertinimo duomenys. Todėl švietimo sektoriuje decentralizacija visuotinai ir iki galo nėra įgyvendinama.

Kokių kompetencijų turi vadovai?

Švietimo įstaigos vadovo darbo vertinimo kriterijai skirtingose šalyse įvairuoja. Dažniausiai pasitaikantis švietimo įstaigos vadovo veiklos įvertinimo kriterijus – vadovo veiklos rezultatai ir mokyklos tikslų pasiekimas. Lietuvoje nuo 2018 m. įvesta penkerių metų **vadovavimo švietimo įstaigai kadencija**. Pagal Švietimo įstatymą, pasibaigus pirmajai penkerių metų kadencijai, vadovas gali būti skiriamas be konkurso antrajai penkerių metų kadencijai, jeigu jo metų

veikla kiekvienais metais buvo vertinama labai gerai arba gerai.

Vadovų pasirengimas ir funkcijų vykdymas vertinami dvejopai – kasmet nagrinėjant metines veiklos ataskaitas ir kadencijos pabaigoje vykdamas kompetencijų reviziją.

Pastebimas pozityvus pokytis, susijęs su vadovo veiklos vertinimo duomenų viešiniu. Gerokai (16 proc.) padaugėjo skelbiamų veiklos vertinimo ataskaitų su išsamiai aprašytomis dalimis.

1 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų metų veiklos ataskaitų vertinimo statistiniai duomenys

Metai	Peržiūrėtos švietimo įstaigų vadovų metų veiklos ataskaitos	Įvertinimai				
		Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nepatenkinamai	Neįvertinta*
2018	1 836	574	338	4	–	920
2019	1 766	708	441	11	–	606

* Einamųjų metų užduotys; tik vadovo įsivertinimas; nėra veiklos vertinimo pagrindimo, siūlymų, galutinės veiklos vertinimo išvados; nėra paskelbtų vertinimo ataskaitų.

Veiklos vertinimo ataskaitų turinyje pateiktas veiklos vertinimo pagrindimas, siūlymai, galutinės veiklos vertinimo išvados. Per metus padaugėjo labai gerai (9 proc.) ir gerai (6 proc.) įvertintų vadovų metinių ataskaitų. 2019 m. sumažėjus vadovų metinių veiklos ataskaitų skaičiui, išryškėjo pagausėjusių (0,4 proc.) patenkinamai vertintų vadovų metinių veiklos ataskaitų. **Kasmetis švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas sudaro galimybes nustatyti gerai ir labai gerai veiklą vykdančius švietimo įstaigų vadovus.** Tokiems vadovams pagal teisės aktus numatyta galimybė pasibaigus pirmajai penkerių metų kadencijai be konkurso būti paskirtiems antrajai penkerių metų kadencijai. Išnagrinėjus švietimo įstaigų vadovų metų veiklas (Bakonis, 2020), nustatyta, kad didžiausią veiklą dalį sudarė administraciniai-biurokratiniai procesai. Tyrimo duomenų analizės rezultatai atskleidė, kad beveik ketvirtadalį visų vadovų užduočių sudarė dokumentų rengimas (Bakonis, 2020). Antroji populiariausia vadovų metinės veiklos sritis – ugdymo aplinkų gerinimas. Tik tada randamos užduotys, susijusios su ugdomojo proceso ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimu. Vykdytos švietimo įstaigų vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų analizės duomenys atskleidė, kad tik 37,4 proc. vadovų nurodytų kompetencijų atitinka kompetencijas, nustatytas patvirtintame vadovavimo švietimo įstaigai bendrųjų ir vadovavimo sričių kompetencijų sąrašė (Bakonis, 2020). Tai rodo, kad beveik du dešimtmečius vykdomas vadovų kompetencijų įsivertinimas nėra pažinus – du trečdaliai švietimo įstaigų vadovų vis dar nenurodo kompetencijų, taigi atitinkamai neįsitraukia į tikslingą kaitą.

Švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste mokyklų **vadovų kompetencijos konceptualizuotos** Melnikovas (2011) tyrime. Sukurtas teorinis modelis pagrindė mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklų veiklos tobulinimo tarpusavio ryšius. Švietimo įstatymu buvo nustatyti valstybinių ir sa-

vivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų kvalifikaciniai reikalavimai ir viešojo konkurso tvarka eiti švietimo įstaigų vadovų pareigas. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų atitiktis vertinama pagal nustatytus kvalifikacinius reikalavimus¹. **Vadovų kvalifikaciniuose reikalavimuose išskirtos dvi kompetencijų grupės – bendrosios ir vadovavimo sričių.** Konkrečiai *bendrųjų kompetencijų* grupę sudaro asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms, bendravimo ir informavimo gebėjimai. *Vadovavimo sričių* kompetencijų grupės gebėjimai yra šie: strateginio švietimo įstaigos valdymo; vadovavimo ugdymui ir mokymuisi; vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui; švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo; švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo. **Sėkmingai vadovo profesinei veiklai užtikrinti nustatyta harmoninga visuma, kurią sudaro dešimt subkompetencijų iš dviejų kompetencijų grupių.**

Vadovaujantis nustatytais kvalifikaciniais reikalavimais, **numatytas diferencijuotas penkių lygių vadovų kompetencijų raiškos vertinimas.** Žemiausias kompetencijų raiškos lygis – pirmas, kai kompetencijų raiška labai silpna. Labai aukštu penktu lygiu įvertinti vadovai pripažįstami kaip gabiausi. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijos vertinamos derinant kokybinius ir kiekybinius metodus. Ši mokyklos vadybos kokybės nustatymo metodika pagrįsta tyrimais. Penkių lygių vadovų kompetencijų vertinimo skalė leidžia įvertinti turimų kompetencijų raišką ir patvirtinti pasirengimą vadovauti švietimo įstaigai.

Nuo 2015 metų analizuojant pirminius duomenis (Statistika, 2019), nustatytas žemiausias bendrųjų sričių kompetencijos subkompetencijų *strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, vadovavimas žmonėms, vadovavimas ugdymui ir mokymuisi* vertinimo vidurkis, vos siekiantis pakankamą (3) lygį.

2 lentelė. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus bendrųjų kompetencijų vertinimo rezultatai, 2015–2019 m.

Bendrųjų kompetencijų subkompetencijos	2015–2016	2017–2018	2018	2019
Vertinimo vidurkis balais				
Asmeninis veiksmingumas	3,02	3,01	–	–
Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas	2,52	2,30	2,73	3,29
Mokėjimas mokytis	3,11	2,96	3,19	3,20
Vadovavimas žmonėms	2,55	2,42	2,68	2,99
Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi	2,59	2,33	2,37	2,59

Duomenų šaltinis: Pretendentų kompetencijų vertinimas. Statistika, 2019

Stebint tendencijas galima tvirtinti, kad bendrųjų kompetencijų grupės subkompetencijų *strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, vadovavimas žmonėms ir vadovavimas ugdymui ir mokymuisi* trūkumai išliks aktualūs dar keletą metų. Palyginti žemą bendrųjų

kompetencijų grupės subkompetencijos *strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas* vertinimo lygį lėmė menkai išplėtoti gebėjimai: *dirbti su informacija, sistemiskai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją*. Nurodytus menkiausiai išreikštus gebėjimus turi trečdalis

¹ Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas, 2011, 2019, 2020.

pretendentų. Bendrųjų kompetencijų grupės subkompetencijos *vadovavimas žmonėms* silpniausi gebėjimai – *įgalinimas ir delegavimas*, taip pat *gebėjimas ir noras ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą*. Faktiškai tai yra pasidalytos ir paskirstytos lyderystės požymiai. Jų trūkumas iš esmės rodo demokratiškus ir kolegialius santykius mokykloje stoka.

Bendrųjų kompetencijų grupėje nustatytas nepakankamas subkompetencijos *vadovavimas ugdymui ir mokymuisi* lygis. Nagrinėjant atskirus šios subkompetencijos komponentus, atsiskleidžia nepakankamo dviejų gebėjimų išlavavimo tendencijos. Konkrečiai įvardytini gebėjimai – *stiprinti bendruomenės nuostata, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų, ir stiprinti pedagogų atsakomybę už ugdymo proceso kokybę ir rezultatus*. Išsami analizė tik patvirtina, kad vadovai, kaip ir mokytojai, kelia per menkus lūkesčius dėl mokinių mokymo ir mokymosi. Todėl nesukuriamos prielaidos skatinti smalsumą, pažintinius iššūkius, aukštesnių rezultatų siekį.

Iki 2020 m. pretendentų, ketinančių tapti švietimo įstaigų vadovais, bendrųjų kompetencijų grupei priklausančių subkompetencijų, tokių kaip *asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms ir vadovavimo ugdymui ir mokymuisi*, įvertinimas turėjo būti ne žemesnio nei pakankamo lygio (3 balai). Remiantis oficialios statistikos nuo 2011 m. duomenimis, daroma išvada, kad per pastaruosius ketverius metus tik trečdalis (30,6 proc.) pretendentų į vadovus, dalyvavusių kompetencijų vertinimo procedūroje, atitiko nustatytus reikalavimus.

Pagal pretendentų į švietimo įstaigų vadovų pareigas duomenis nustatyta, kad dažniausiai **kompetencijas įsivertinti atvyksta švietimo įstaigų vadovai ir pavaduotojai**. Pastarųjų dvejų metų duomenų analizė rodo, kad tik trečdalis pretendentų neturi vadovavimo švietimo įstaigai patirties.

3 lentelė. Pretendentų vertinimo rezultatai pagal darbo patirtį, 2015–2020 m. duomenys

Patirtis	2015–2016		2017–2018		2018		2019		2020	
	Vertinta	Pakankamas lygis	Vertinta	Pakankamas lygis	Vertinta	Pakankamas lygis	Vertinta	Pakankamas lygis	Vertinta	Pakankamas lygis
Tik pedagoginė	234	44 (19 %)	151	17 (12 %)	130	16 (12 %)	118	(14,4 %)	26	6 (23,0 %)
Ne švietimo įstaigos vadovo	41	9 (22 %)	32	3 (10 %)	18	4 (22 %)	26	(30,7 %)	10	3 (30,0 %)
Švietimo įstaigos vadovo pavaduotojo	265	23 (46 %)	137	40 (30 %)	97	25 (26 %)	114	(37,7 %)	33	8 (24,2 %)
Švietimo įstaigos vadovo	68	36 (53 %)	73	25 (35 %)	84	34 (41 %)	150	(49,3 %)	54	29 (53,7 %)

Duomenų šaltinis: *Pretendentų kompetencijų vertinimas. Statistika, 2019*

Pretendentų vertinimo rezultatai atskleidžia, kad tik trečdalis (32,8 proc.) pavaduotojų ir beveik pusė (46,4 proc.) švietimo įstaigų vadovų pasižymi tinkama kompetencijų raiška.

Pagal iki 2018 m. galiojusius Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatus, pakankamą ir aukštesnį kompetencijos lygį gavusių vadovų turėjo pirmą arba antrą vadovų kvalifikacinę kategoriją (40,55 proc.).

Statistiniai duomenys atskleidžia, kad tik kiek didesnei pusei (59,6 proc.) aukščiausių kvalifikacinę kategoriją turinčių vadovų būdinga aukšta kompetencijų raiška. Nuo 2018 m. valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacija nebevykdoma.

Nuo 2018 m. pakitus švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos vertinimui, 59,6 proc. pakankamą ir aukštes-

nį kompetencijos lygį gavusių švietimo įstaigų vadovų buvo įgiję magistro ar daktaro kvalifikacinį laipsnį.

Per penkerius metus vadovų kompetencijų vertinimo aprašas keitėsi tris kartus. Nuo 2020 m. įsigaliojo nauja kompetencijų vertinimo tvarka. Kompetencijų įvertinimo išvados surašomos išduodamoje pretendentų kompetencijų vertinimo ar prilyginto vertinimo pažymoje. Joje nurodomas kiekvienos kompetencijos raiškos lygis balais ir įvertintų kompetencijų balų suma.

Vadovų dalyvavimas profesinio tobulinimo veikloje. Analizuojant EBPO Tarptautinio mokymo ir mokymosi tyrimo duomenis, nustatyta, kad vidutiniškai **pusė** (54 proc.) **vadovų šalyse narėse baigia specializuotus mokymų kursus ar studijų programas, o Lietuvoje tik 27 proc. mokyklų vadovų**, prieš pradėdami eiti mokyklos vadovo pareigas, baigia mokyklų administravimo kursą ar programą arba specialius mokyklų vadovams skirtus mokymus ir tik 20 proc. vadovų yra baigę lyderystės programą arba kursą.

Yra įprasta, kad tiek mokytojai, tiek vadovai dalyvauja tam tikruose profesinio tobulinimosi mokymuose, tačiau net **38 proc. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų niekada nesimokė vadybos ar administravimo**, o EBPO šalyse vadybos nesimokusių vadovų dalis tesiekia 13 proc.

Vadovų **dalyvavimas lyderystės mokymuose – nepakankamas**. Iš dalies tokio mokymosi poreikį tenkino projektas „Lyderių laikas“. Lietuvoje jis prasidėjo 2005 m. ir įvairiomis formomis bei būdais skatino švietimo darbuotojų tobulėjimą. Tačiau šiuo metu Lietuvoje vis dar yra maždaug 35 proc. švietimo įstaigų vadovų, nedalyvavusių jokiuose lyderystės mokymuose. EBPO šalyse lyderystės mokymuose nedalyvavusių vadovų dalis nesiekia 20 proc. (TALIS 2018).

Norint paskatinti profesinio tobulėjimo praktiką ir profesinį augimą, būtų naudinga mokymą susieti su pažymėjimais ar karjeros gairėmis (UNESCO, 2019a). Sisteminiai mokyklų vadovų strateginio valdymo tyrimai atskleidė ryšį tarp vadovo kompetencijų ir mokyklų tobulinimo, geresnių matematikos ir skaitymo balų (Gates, 2019). Nustatyta, kad mokyklų vadovams reikalingas tinkamas pirminis mokymas ir nuolatinis profesinis tobulėjimas (OECD, 2020; UNESCO, 2018, 2019a). Tokie mokymai turėtų aprėpti vadovavimo metodus, pedagogines ir instruktavimo gaires, mokyklų sistemos viziją ir bendruosius tikslus (UNESCO, 2019a, 2019b). Tęstinis mokyklų vadovų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra pagrindas, padėsiantis sukurti mokyklos vadovo tapatybę ir sustiprinti jo ly-

derystės gebėjimus (UNESCO, 2018; VVOB, 2019). Tyrimais nustatyta, kad mokyklų vadovai, dalyvaujantys ugdomojo vadovavimo mokymuose, daugiau bendrauja su savo mokyklos mokytojais (VVOB, 2020). Šis mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo būdas yra ypač svarbus, nes vis daugiau sistemų pereina prie decentralizacijos, o reikiama mokyklų vadovų atsakomybė kinta ir plečiasi.

Vis dar trūksta integruotų ir palyginamųjų tyrimų apie lyderystės politikos efektyvumą švietimo įstaigose ir veiksmingą praktiką visame pasaulyje (UNESCO, 2018). Daug tyrėjų nagrinėja dideles pajamas gaunančių šalių švietimo sistemas. Jų tyrimų tikslas – išanalizuoti sistemų našumą. Dėl visų šių problemų veiksmingų, įrodymais pagrįstų strategijų, skirtų vadovauti mokykloms, kūrimas yra labai sudėtingas. Duomenų apie švietimo įstaigų vadybą ir lyderystę vis dar trūksta. Nepakankamai analizuotas mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimas. Kol kas informaciją apie švietimo įstaigų vadovų profesinio tobulinimo pasiūlą ir paklausą renka švietimo pagalbos įstaigos, vykdančios pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Tikėtina, kad Lietuvos XVIII Vyriausybės programos projekte įrašyta priemonė „Lyderystės programa mokyklų vadovams“ paskatins apibendrinti jungtinius mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo duomenis mūsų valstybėje. Suformuotas mokyklų vadovų rezervas užtikrins vadovų kompetencijų stebėseną ir nuolatinį jų profesinio meistriškumo augimą.

Empiriniais tyrimais įrodyta vadovo asmeninių ir dalykinių savybių svarba šiuolaikinei organizacijai ir jų įtaka organizacijos veiklos rezultatams. **Kompetentingas mokyklų vadovų vadovavimas laikomas svarbiausia sėkmingos mokyklos veiklos dominante.**

Vyriausybės politiniuose dokumentuose nustatytas vadovų kompetencijų, padėsiančių užtikrinti veiklos sėkmę, kuri dažniausiai apibrėžiama kaip atitiktis reikalavimams, poreikis. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų nustatymas ir pripažinimas apibrėžtas atitinkamais teisės aktais, ir nacionaliniu lygmeniu jį vykdo Nacionalinė švietimo agentūra. Švietimo įstaigų vadovų atsakomybės už įstaigos veiklos rezultatus įvertinimas sudaro prielaidas diferencijuoti švietimo įstaigų vadovus pagal lyderystę ir veiklos rezultatų kokybę bei tvarumą. Tyrimais nustatyta, kad vadovų, teikiančių kokybiškesnes vadybos paslaugas, veikla teigiamai koreliuoja su geresniais mokinių rezultatais.

Švietimo vadybos išmanymas turi reikšmingos įtakos įstaigos veiklos kokybei, pasiekimams ir pažangai. Todėl vienu iš prioritetų išlieka vadovų pagrindinių įgūdžių ir atitinkamų gebėjimų gerinimas. Švietimo vadovų rengimo pokyčiai ir fragmentiškas jų kompetencijų tobulinimas nesudaro prielaidų visapusiškai plėtoti vadovų profesinį meistriškumą, išlaikyti jį aukšto lygio. Todėl būtina didinti švietimo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimo mastą. Metinis švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas ir kompetencijų vertinimas galėtų būti vykdomi viena kryptimi ir lygiagrečiai, ir tai padėtų sparčiau tobulinti vadovų profesinį meistriškumą.

Šaltiniai

1. Bakonis, E. (2020). Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. Analizės ataskaita. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra.
2. Keiskime mūsų pasaulį. Darna vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų (2015). Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja. Rezoliucija A/RES/70/1, JAV: Niujorkas. *Autentiškas Lietuvos Vyriausybės kanceliarijos Administracinio departamento 2015-12-22 vertimas*.
3. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2020). *Įsakymas paskelbtas: Žin. 2011, Nr. 83-4051*. Nauja redakcija nuo 2020-07-01: Nr. V-727, 2020-05-15, paskelbta TAR 2020-05-15.
4. Lithuania - Country Note - TALIS 2018 Results. OECD (2020). *Volume II: Teachers and School Leaders as Valued Professionals*.
5. Lithuania - Country Note - TALIS 2018 Results. OECD (2019). *Volume I: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*.
6. OECD (2019), TALIS 2018 Results. *Volume I: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*, TALIS, OECD Publishing, Paris.
7. OECD (2021), School principals. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1787/206df7b1-en> (žiūrėta 2021 m. vasario 2 d.).
8. UNESCO (2016). Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation for Sustainable Development Goal 4: Ensure Inclusive and Equitable Quality Education and Promote Lifelong Learning Opportunities for All. Paris: UNESCO.
9. UNESCO (2017/2018). A guide for ensuring inclusion and equity in education. Paris: UNESCO.
10. UNESCO (2018). Activating policy levers for Education 2030: The untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies. Paris: UNESCO.
11. UNESCO (2019a). Policy brief: School leadership in Central Asia. Paris: UNESCO.
12. UNESCO (2019b). Teacher policy development guide. Paris: UNESCO.
13. VVOB. (2018). Putting SDG4 into practice: School leadership. Technical brief no. 1. Brussels: VVOB.
14. World Bank. (2018). World development report 2018: Learning to realize education's promise. Washington, DC: World Bank Group.

ŠVIETIMO PROBLEMAS ANALIZĖ – Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinų specialistams, mokyklos bendruomenei ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Leidiniai skelbiami internete adresais: <https://www.smm.lt/web/lt/teisine-informacija/tyrimai-analizes/leidiniai-svietimo-problemos-analize/naujiunos-analizes>; <https://www.nsa.smm.lt/stebesenos-ir-vertinimo-departamentas/svietimo-politikos-analize/serija-svietimo-problemos-analize/>; <https://www.nsa.smm.lt/bendruju-reikalu-departamentas/leidiniai-naujausi/>.

Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisauskas@smm.lt). Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes, prašome kreiptis į Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginių programų skyriaus vyresniąją specialistę Eveliną Raudytę-Lipeikienę (el. p. evelina.raudyte-lipeikiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1120).

Analizę parengė **dr. Dalia Survutaitė**, Nacionalinės švietimo agentūros Stebėsenos ir vertinimo departamento Švietimo politikos analizės ir tyrimų skyriaus analitikė, Vytauto Didžiojo universiteto profesorė.

Konsultavo **A. Razmantienė**, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Mokymosi visą gyvenimą departamento Pedagogų veiklos skyriaus vyriausioji specialistė.

Informaciją teikė: **Vaida Kostygova**, Nacionalinės švietimo agentūros Infrastruktūros plėtros departamento Švietimo informacinių sistemų skyriaus vedėja, **Irma Žabelovičienė**, Nacionalinės švietimo agentūros Infrastruktūros plėtros departamento Švietimo informacinių sistemų skyriaus statistikė, **Galina Šestakova**, Infrastruktūros plėtros departamento Švietimo informacinių sistemų skyriaus statistiko asistentė.

Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai

Redaktorė **Anželika Tekutienė**
Maketavo **Valdas Daraškevičius**

2021-03-31. Tir. 500 egz.

Išleido Nacionalinės švietimo agentūros Bendrųjų reikalų departamento Aprūpinimo ir leidybos skyrius, K. Kalinausko g. 7, LT-03107 Vilnius