



ŠVIETIMO POLITIKOS POKYČIAI: VADOVŲ RENGIMO, ATRANKOS BEI SKYRIMO PROCESAI

Vaida Padgurskytė
Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Lietuva

Santrauka

Pastaruosiu metu švietimo sektoriuje vykstančioms pertvarkoms skiriamas didelis dėmesys tiek pedagoginėje visuomenėje, tiek ir politinėse diskusijose. Sprendžiami klausimai susiję su ugdymo turinio ir ugdymo programų atnaujinimu, mokytojų rengimo ir jų profesinio augimo, privalomo ugdymo ankstinimo ir kitais su švietimu susijusiais svarbiais klausimais. Itin didelis dėmesys pokyčiams skiriamas švietimo administracinio sektoriaus tobulinimui – švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų kadencijų, jų veiklos vertinimo ataskaitų pateikimui bei kriterijams, Vadovų rezervo formavimui. Naujai priimtoms ir svarbiausios švietimo dokumentų nuostatos, kurios turi įtakos vertinant situaciją bendrojo ugdymo mokyklų sektoriuje, išryškėjo švietimo įstaigų vadovų trūkumas. Nors vyriausybės įsteigtas Vadovų rezervas preliminariai turėtų šalinti minėtą problemą, bet esminių pokyčių, pastaraisiais metais neįvyko.

Atlikta švietimo įstaigų vadovų anketinė apklausa. Tyrime dalyvavo 11 švietimo įstaigų vadovų iš Vilniaus, Šiaulių, Panevėžio apskričių, kurie dirba bendrojo ugdymo mokyklose ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir turi skirtingą pagal trukmę vadybinio darbo patirtį.

Atlikta kokybinė duomenų turinio analizė leidžia teigti, kad dalies tyrime dalyvavusių švietimo įstaigų vadovų netenkina darbo užmokestis, didelė atsakomybė, darbas iš idėjos, dažna švietimo politikos kaita. Respondentai taip pat konkrečiai įvardino sprendimus, kurie švietimo politikos strategams gali padėti eliminuoti švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemą – papildomas tobulinimosi poreikis ir galimybės, supaprastintas kompetencijų vertinimas, didesnis darbo užmokestis, kadencijų ilginimas.

Pagrindiniai žodžiai: švietimo politikos pokyčiai, švietimo įstaiga, švietimo įstaigos vadovas.

Įvadas

Analizuodami švietimo kaitą dauguma tyrėjų pastebi, kad švietimo ryšys su kaita yra sudėtingas ir problemiškas. (Želvyš, 2003). Švietimo rinkos reikalavimai nuolat didėja. Švietimo organizacijų vadovams būtina žinoti ar jų vadovaujamos organizacijos teikiamos paslaugos yra kokybiškos. To negalima pasakyti, remiantis tik intuicija, patirtimi ar netgi atliktais tam tikrais tyrimais. Būtina teikiamas paslaugas sertifikuoti. Apie tai švietimo organizacijose šiandien praktiškai nekalbama (Lamanauskas, 2009). Ilgalaikių švietimo tikslų formulavimas vis dažniau nebelaikomas švietimo prioritetu. Naujoji viešoji vadyba ir švietimo pokyčiai privertė mokyklas ir švietimo vadovus orientuotis į trumpalaikius tikslus, kuriuos privalu pasiekti per tam tikrą laikotarpį: nuo vieno parlamento ar savivaldybių rinkimų iki kitų, nuo vieno tarptautinio (pvz., PISA) tyrimo iki kito, nuo vieno mokyklų reitingo paskelbimo iki kito (Želvyš, 2015). Kitaip tariant, švietimo politikams ir švietimo administratoriams aktualūs tik tokie tikslai, siekiniai, kurių realizavimo rezultatus galima pamatyti per pakankamai trumpą laikotarpį – metus ar kadenciją (Valstybinės švietimo 2013–2022 m. strategijos įgyvendinimo pusiaukelė. Medžiaga diskusijoms, 2019). Tvarios vizijos



nebuvimas apsprendžia ir tvarios lyderystės stoką. Deklaratyvi Lietuvos švietimo vizija (kas tolygu jos nebuvimui) neleidžia mokyklų vadovams sėkmingai formuluoti su bendra valstybės švietimo politika derančių ilgalaikių institucinių vizijų. Konkrečiai suformuluotai ateities mokyklos sampratai, švietimo lyderiai turėtų kelio gaires, kuriomis vadovaudamiesi galėtų nuolat tobulinti savo mokyklų veiklą, nedvejodami ir nesiblaškydami dėl pernelyg dažnos trumpalaikių tikslų kaitos (Želvys, 2015, p.20). Visuomenės stabilumas tiesiogiai priklauso nuo švietimo sistemų stabilumo. Neleistini jokie veiksmai, griaunantys švietimo sistemos stabilumą plačiąja prasme (Lamanauskas, 2011).

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

Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pranešime spaudai (prieiga internetu: <http://www.svietimonaujienos.lt/svietimo-istaigu-vadovai-nuo-siol-skiriami-penkeriu-metu-kadencijai/>) (2018) teigiama, kad įsigaliojus naujoms švietimo įstatymo pataisoms švietimo įstaigų vadovų kadencijos apribojamos penkerių metų kadencijai, jų veikla tampa kasmet vertinama, vadovų veiklos ataskaitos skelbiamos viešai, atsisakyta iki šiol buvusios švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų atestacijos, siekiant užtikrinti žmogiškųjų išteklių plėtotę yra kuriamas Švietimo įstaigų vadovų rezervas. Svarbus aspektas – vadovų veiklos ataskaitos, kuriose pateikiami veiklos rezultatai bus matomi ir svarstomi bendruomenėje, mokyklos ir savivaldybės tarybose. Švietimo įstaigų vadovų rezervui priklausančios asmenų grupės:

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

- Pretendentai, kurie yra įsivertinę kompetencijas, bet dar nėra dalyvavę jokiam konkurse.

Analizuodami švietimo įstaigų vadovų skyrimo tvarkos pokyčius (<http://www.svietimonaujienos.lt/svietimo-istaigu-vadovai-nuo-siol-skiriami-penkeriu-metu-kadencijai/>) (2018) matome, kad penkerių metų kadencijos ir vadovų rezervas yra didžiausios naujovės siekiant švietimo įstaigos vadovo posto. Dar vienas svarbus kriterijus naujiems įstaigų vadovams – turima susipažinti su švietimo įstaiga, į kurios vadovo pareigas pretenduojama: bendrauti su bendruomene ir pristatyti įstaigos raidos gaires. Susipažinimas su bendruomene būsimiems švietimo įstaigų vadovams buvo apibrėžta žodžiu – *privalote*, o dabar *turite*. Tai šiek tiek palengvina kandidatams bei įstaigos bendruomenei vienas kito pažinimui, juk natūralu pasidomėti švietimo įstaigos generuojamomis idėjomis, tikslais, o konkrečiau švietimo įstaigos bendruomene ir jos kuriamomis ateities vizijomis bei pristatyti pokyčius mokyklos valdyme.

Lietuvos švietimo būklės apžvalgoje 2018, Gera mokykla (2018) skelbiama, kad mokykloms vadovauja didelę darbo patirtį turintys vadovai. Veiksmingas vadovavimas mokyklai – vienas svarbiausių veiksnių, kuriant mokymo ir mokymosi aplinką, formuojant siekius ir teikiant paramą mokiniams, tėvams, personalui ir taip skatinant siekti geresnių rezultatų. Jis priklauso ir nuo įgytos vadovavimo patirties. Leidinyje pabrėžiama, kad *pusės ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių ir dviejų trečdalių bendrojo ugdymo mokyklų direktorių vadybinio darbo stažas – 15 metų ir daugiau. Trečdalis ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir ketvirtadalis bendrojo ugdymo įstaigų vadovų – 60 metų ir vyresni. Nuo 2014 m. iki 2017 m. tokią darbo patirtį turinčių ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių šiek tiek sumažėjo, o bendrojo ugdymo mokyklų direktorių – šiek tiek padaugėjo. Artimiausiais metais prognozuojamas ugdymo įstaigų vadovų, turinčių didesnę vadovavimo patirtį, lyginamosios dalies mažėjimas: siekiant padėti mokykloms atsinaujinti, gerinti švietimo įstaigų veiklos kokybę ir efektyvumą. Švietimo būklės apžvalgoje (2018) išskiriama, jog efektyviam mokyklų valdymui užtikrinti būtinas nuoseklus požiūris į sistemą, kurią sudarytų šie elementai:*

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

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



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

Prioritetas skiriamas vadovams, kurių veikla buvo įvertinta geriausiai. Švietimo įstatymo pataisose (projektas Nr. XIIIIP-3904(2) (2019), kurios įsigalioja nuo 2020 m. sausio 1 d., nurodoma, kad pasibaigus valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo pirmajai penkerių metų kadencijai, jis gali būti skiriamas be konkurso antrajai penkerių metų kadencijai, jeigu jo metų veikla kiekvienais metais buvo vertinama labai gerai arba gerai. Pasibaigus valstybinės ir savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo kadencijai, jam sutikus, jo įgaliojimai pratęsiami, iki įvyks viešas konkursas švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti ir bus paskirtas švietimo įstaigos vadovas. Valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovas, baigęs penkerių metų kadenciją, turi teisę dalyvauti tos pačios švietimo įstaigos viešame konkurse vadovo pareigoms eiti. Įstatyme taip pat nustatyta, kad likus ne mažiau nei 6 mėnesiams iki valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo kadencijos pabaigos, švietimo įstaigos savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas) skelbia viešą konkursą šios švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti, išskyrus atvejus, kai vadovas paskiriamas be konkurso antrajai penkerių metų kadencijai, remiantis anksčiau minėta tvarka. Jeigu pasibaigus penkerių metų kadencijai švietimo įstaigos vadovas, kurio visos metų veiklos ataskaitos buvo įvertintos gerai arba labai gerai, atsisako būti paskirtas be konkurso antrajai penkerių metų kadencijai šios straipsnio 4 dalyje nustatyta tvarka arba dalyvauti viešajame konkurse tos švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti arba jo nelaimi, esant galimybei, jam turi būti pasiūlytos iki paskyrimo švietimo įstaigos vadovu eitos arba kitos pareigos

atitinkamai valstybės ar savivaldybės įsteigto juridinio asmens, savininko teises ir pareigas įgyvendinančios Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos arba savivaldybės tarybos ar savivaldybės vykdomosios institucijos įsteigtoje įstaigoje.

Švietimo įstaigų vadovų skyrimo tvarką analizuojančiuose informaciniuose šaltiniuose (<https://www.delfi.lt/news/daily/education/siulo-leisti-vadovauti-mokykloms-ir-neturintiems-pedagogo-issilavinimo.d?id=83722525>) (2020) nurodoma, kad savivaldybės siūlo Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai atsakyti reikalavimo, jog asmenys, siekiantys tapti švietimo įstaigų vadovais, būtinai būtų įgiję pedagoginį išsilavinimą. Straipsnyje Lietuvos savivaldybių asociacijos prezidentas Sinkevičius išsakė nuomonę: „<...> kodėl įstaigos – gimnazijos, progimnazijos – vadovas turi būti pedagogas, dažnu atveju toks vadovas turi organizuoti darbą, sudaryti planus, vadovauti personalui, yra ūkinių klausimų. Kodėl būtinai pedagogas?“. Tačiau savivaldybių prezidentui prieštaravo Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos vyriausias patarėjas G. Krasauskas, teigdamas: „<...> reikia labai atidžiai įvertinti privalumus ir trūkumus. Į bendrojo ugdymo mokyklos direktoriaus pareigybę įeina ne tik įstaigos administravimas, jis tiesiogiai atsako už ugdymo veiklas, ugdymo kokybę mokyklos lygmenyje <...>“. Ugdymo institucijų vadovai privalo turėti pedagoginį išsilavinimą, nes vadovas, turintis pedagoginės patirties gali, greičiau perprasti situaciją ir greičiau taikyti ir priimti sprendimus, parankius švietimo sektoriui ir pačiai organizacijai. Straipsnyje taip pat pateikiami savivaldybių asociacijos duomenys, kurie rodo, kad 2020 m. savo pareigas baigė vykdyti ~ 400 švietimo įstaigų vadovų ir jiems teko ieškoti pamainų. Ir kokie kandidatai užėmė šias vietas nėra aišku, nes dabartinė situacija rodo, kad daugiau nei 100 ugdymo įstaigų sunku surasti vadovus, o kas bus, kai situacija privers ieškoti kelių šimtų vadovų. Viena aišku, kad švietimo įstaigų vadovų grandyje bręstanti problema turi sprendimus, kurie yra biurokratiame lygmenyje, bet praktiškai situacija nekinta. Lietuvos švietimo situacijos analizė rodo, kad visi švietimo institucijų ir ugdymo lygmenys stokoja sąmoningumo ir kritiškumo, o tuomet lengviau pasiduodama gražesnę ateitį žadantiems stipresniems vėjams, šūkiams ir jais lengvai patikima, jiems tarnaujama. Tai leidžia tarpti įvairaus tipo manipuliacijoms ir indoktrinacijai, vykdomai aukščiausiu lygiu, pasitelkiant nekritiškus, bet klusniai tarnaujančius švietimo darbuotojus, neturinčius sociokultūrinio ir politinio išsilavinimo, analitinio ir interpretacinio mąstymo (Duoblienė, 2011, p. 224). Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto docentės N. Putinaitės (2022) teigimu, „<...> centrinė valdžia žiūri vienaip ar kitaip, bet nuo savivaldybių švietimas priklauso labai stipriai. Tačiau savivaldybėms švietimas nėra politinis prioritetas, gal trečioje vietoje, o gal septintoje, todėl mes neturime to, ką norėtume turėti <...>“. Taigi, galime daryti prielaidą, ar savivaldybių atstovai geba atitinkamai įvertinti vadovų veiklos rezultatus ir skatinti vadovų veiklos tęstinumą?

Apibendrinant, galime teigti, kad įstatymų leidėjų jau įgyvendinti nutarimai švietimo įstaigų vadovams sukėlė nemažai sumaišties, kuri parodė, kad trumpalaikių pokyčių švietimo sektoriuje nepakanka. Išsikelti ministerijos siekiniai reikalauja tiesioginės ir nuolatinės stebėsenos, priežiūros ir kontrolės. Inicijuoti pokyčiai švietimo sektoriuje atvėrė ilgalaikes problemas, kurias išspręsti vienerių metų nepakaks. Tikslas pakeisti švietimo įstaigų vadovus, kurių darbo stilius nebeatitinka nūdienos reikalavimų, yra pagirtinas, bet šiuo metu, kuo pakeisti šiuos vadovus nėra aišku. Siūlymai, jog į švietimo įstaigų vadovų postus siūlyti kandidatus be pedagoginio išsilavinimo, gali būti nauja bręstanti problema – švietimo įstaigos nesusitvarkys su pateiktomis užduotimis laiku, suprastės organizacijos



veiklos rezultatai. Strateginiai klausimai gali būti orientuoti į kitus tikslus, šie ir kiti išvardyti kriterijai švietimo įstaigoms neleis tinkamai progresuoti švietimo sektoriuje ir siekti aukštų kokybinių veiklos rodiklių. Naujų vadovų paieška ir atranka pareikalavo pertvarkyti ir patį vadovų rengimo modelį, kuris, kaip matome, nėra tikslingas. Formuojant švietimo politiką vadovų rengimo, atrankos bei skyrimo procesuose dar laukia nemažai sprendimų. Taigi, tyrimo tikslas – išanalizuoti švietimo politikos pokyčius: vadovų rengimo, atrankos bei skyrimo procesus.

Tyrimo metodologija

Bendra tyrimo charakteristika

Prieš atliekant empirinį tyrimą buvo analizuota mokslinė literatūra, informaciniai šaltiniai ir LR švietimo dokumentai, reglamentuojantys švietimo įstaigų vadovo veiklą. Tyrimo tikslui įgyvendinti pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Duomenys rinkti atliekant anketinę apklausą. Tyrimas vykdytas nuotoliniu būdu, 2020 m. kovo mėnesį.

Tyrimo imtis

Tyrimo imtis – netikimybinė, tikslinė, patogioji. Tyrime savanoriškais pagrindais dalyvavo 11 švietimo įstaigų vadovų (10 moterų ir 1 vyras) iš Vilniaus, Šiaulių, Panevėžio apskričių, dirbantys bendrojo ugdymo mokyklose ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Respondentų amžius – 36–59 metai. Vadybinio darbo patirtis siekia nuo 2 iki 27 metų. Tyrimas – ribotos apimties, nesiekiant gauti išvadų taikyti visai Lietuvos švietimo įstaigų vadovų populiacijai. Tiriamieji skiriasi ne tik lyties ir amžiaus aspektu, tačiau turi labai skirtingą pagal trukmę vadybinio darbo patirtį, kuri, tikėtina, gali lemti ir skirtingus kai kurių vadybinės veiklos sričių vertinimus, tačiau tai jau galėtų būti kito empirinio tyrimo hipotezė ir objektas.

Tyrimo instrumentas ir organizavimas

Švietimo įstaigos vadovams buvo sudarytas klausimynas, kuriame pateikti 4 atviri klausimai. Taikant anketinės apklausos metodą, respondentams buvo pateikti atvirieji klausimai:

- *Jūsų nuomone, kokie veiksniai lemia švietimo įstaigų vadovų trūkumą?;*
- *Švietimo įstaigų vadovų trūkumas – problema, kuri paaštrėjo per pastaruosius dvejus metus, kokių pasiūlymų galėtumėte pateikti, siekiant eliminuoti šią kritinę švietimui situaciją?;*
- *Vadovų rezervas – tai svarbi informacija ar tik statistika, kurios pagalba sužinome, kiek vadovų trūksta ar (ir) kiek potencialių vadovų gali pradėti vadovauti švietimo institucijoms?;*
- *Kaip sekėsi bei kokių iššūkių patyrėte rengiant metinę veiklos ataskaitą?.*

Atvirieji klausimai suteikia tiriamiesiems daugiau komunikacinės laisvės, užtikrinančios jų nuomonių įvairovę. Tyrimas nedidelės apimties, todėl galime traktuoti kaip žvalgomąjį tyrimą.

Duomenų analizė

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

Tyrimo etika

Švietimo įstaigų vadovai tyrime dalyvavo savanoriškai. Kiekvienam informantui išsiųsta ir raštiška sutikimo forma, kurią pasirašius kartu su atsakytais interviu klausimais persiunčiama tyrėjui. Švietimo įstaigų vadovai buvo įspėjami, kad jie turi galimybę neatsakinėti į nepatinkančius jiems klausimus. Kad vadovai jaustųsi patogiau, jau tyrimo pradžioje buvo akcentuojama, kad nereikia rašyti vardo ir pavardės; tiriamųjų vardai ir (arba) pavardės niekur nebus įrašyti, todėl konkretaus informanto iš jo pateiktų atsakymų nėra galimybės atpažinti. Kiekvieną tyrimo dalyvį apibūdinanti informacija ir jo pateikta informacija pažymėta atitinkamu kodu (V1-V11).

Tyrimo rezultatai

Atlikus švietimo įstaigų vadovų veiksmų lemiančių švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemų analizę, išskirtos penkios subkategorijos, kurios yra nevienodai reikšmingos: *Darbo užmokestis, Didelė atsakomybė, Darbas iš idėjos, Švietimo politikos kaita, Praktinė patirtis* (žr. 1 lentelė).



1 lentelė

Veiksniai, lemiantys švietimo įstaigų vadovų trūkumą (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Pagrindžiantys teiginiai
Švietimo įstaigų vadovų trūkumo veiksniai	Darbo užmokestis	8	„<...> atlyginimo kėlimo klausimas <...>“ (V1); (V5); (V7); (V8); (V9); (V10); (V11); „<...> geriau dirbti mažiau atsakomybės reikalaujantį darbą ir gauti tokį patį ar net didesnę atlyginimą <...>“ (V2).
	Didelė atsakomybė	7	„<...> atsakomybių daug <...>“ (V5); (V6); (V8); (V9); „<...> viską užgožia ataskaitos, tikrinimai ir nurodymai <...>“ (V7); „<...> vis daugiau užkraunama atsakomybių vadovui <...>“ (V1); (V3).
	Darbas iš idėjos	3	„<...> idėjinių vadovų su laiku bus vis mažiau ir mažiau <...>“ (V5); „<...> darbas iš idėjos <...>“ (V2); (V4).
	Švietimo politikos kaita	2	„<...> nėra vieningos ir aiškos krypties, apibrėžtumo, aiškos vizijos <...>“ (V7); „<...> miglotos perspektyvos, ateities vizijos konkretizavimas <...>“ (V1).
	Praktinė patirtis	1	„<...> vadovų negalima paruošti tik per studijas, reikia praktikos <...>“ (V1).

Išskiriant švietimo įstaigų vadovų trūkumo veiksmų subkategorijas, dominuoja: darbo užmokestis (8 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> atlyginimo kėlimo klausimas <...>“ (V1); (V5); (V7); (V8); (V9); (V10); (V11); „<...> geriau dirbti mažiau atsakomybės reikalaujantį darbą ir gauti tokį patį ar net didesnę atlygį <...>“ (V2), didelė atsakomybė (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> atsakomybių daug <...>“ (V5); (V6); (V8); (V9); „<...> viską užgožia ataskaitos, tikrinimai ir nurodymai <...>“ (V7); „<...> vis daugiau užkraunama atsakomybių vadovui <...>“ (V1); (V3), darbas iš idėjos (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> idėjinių vadovų su laiku bus vis mažiau ir mažiau <...>“ (V5); „<...> darbas iš idėjos <...>“ (V2); (V4), švietimo politikos kaita (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> nėra vieningos ir aiškos krypties, apibrėžtumo, aiškos vizijos <...>“ (V7); „<...> miglotos perspektyvos, ateities vizijos konkretizavimas <...>“ (V1), praktinė patirtis (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...> vadovų negalima paruošti tik per studijas, reikia praktikos <...>“ (V1). Pateikti informantų atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad atsakomybių našta nelygi darbo užmokesčiui. Materialinio saugumo neužtikrinimas yra pagrindinė problema. Nebūtinai švietimo sektoriuje, bet ir kituose veiklos segmentuose ši problema dažniausiai sukelia darbuotojų trūkumą. Kitas svarbus akcentas – darbas iš idėjos, kai darbuotojas įgyvendina savo siekius, idėjas ir visiškai nesirūpina ekonominio saugumo klausimais, deja, bet ši tendencija visuomenėje smarkiai kinta. Dar vienas svarus argumentas, kodėl trūksta švietimo įstaigų vadovų – švietimo politikos kaita. Kurti tvarią, progresuojančią švietimo politikos sistemą yra be galo sunku, nes kiekviena nauja politinė partija, rinkimai pateikia savo siūlymus, kurie iš dalies bando keisti nusistovėjusią tvarką. Anot, naujovių siūlytojų, būtina pertvarkyti visą sistemą, bet pamirštama, kad švietimo sistema iškart nėra pasirengusi kardinaliems

pokyčiams, o apie rizikos veiksnius dažniausiai nepagalvojama. Tikriausiai, mums trūksta gerų švietimo strategų, kurie imtųsi atsakomybės ir drauge su kitais švietimo veikėjais, kurtų inovatyvią ir progresuojančią švietimo sistemą. Akademinėje aplinkoje įgytos teorinės žinios dar nereiškia, kad gali tapti sėkmingu įstaigos vadovu. Įgytas žinias reikia pritaikyti praktikoje, o vėliau mokėti reflektuoti, vadinasi reikia papildomų mokymų, pastovaus praktinio darbo, kas padėtų geriau susipažinti su švietimo įstaigų vadovo veiklos specifika. Taigi, užtikrinus ekonominį stabilumą, sumažinus atsakomybių našą iš dalies tikėtina, kad galima būtų išspręsti vadovų trūkumo problemą švietimo sektoriuje.

Pateiktų sprendimų, galinčių padėti spręsti švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemą administraciniame sektoriuje, analizėje išskirtos 5 subkategorijos, kurios pagal svarbą yra nevienodos: *Tobulinimosi galimybės*, *Supaprastintas kompetencijų vertinimas*, *Didesnis darbo užmokestis*, *Kadencijų ilginimas*, *Kitų institucijų / specialistų rekomendacijos* (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

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

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Pagrindžiantys teiginiai
Vadovų trūkumo problemos	<i>Tobulinimosi galimybės</i>	5	„<...> mokymuose, vadybinių situacijų sprendimo simuliacijose <...>“ (V1); <i>lankiau seminarus, kursus <...></i> “ (V7); „<...> įvairūs mokymai <...>“ (V8); (V9); (V11).
	<i>Supaprastintas kompetencijų vertinimas</i>	6	„<...> lengvesnis kompetencijų vertinimas <...>“ (V8); „<...> kompetencijų nustatymas NMVA <...>“ (V2); „<...> kompetencijų vertinimas <...>“ (V3); (V6); (V9); (V10).
	<i>Didesnis darbo užmokestis</i>	9	„<...> didesnis direktoriaus atlyginimas, kuris atitiktų atsakomybes <...>“ (V8); „<...> geriau dirbti mažiau atsakomybės reikalaujantį darbą ir gauti tokį patį ar net didesnę atlygį <...>“ (V2); „<...> materialinis stabilumas, didesnis atlyginimas <...>“ (V4); „<...> atlygis lygus atsakomybėms <...>“ (V7); „<...> adekvatus darbo užmokestis <...>“ (V1); „<...> didesnė finansinė nepriklausomybė <...>“ (V5); (V9); (V9); (V10).
	<i>Kadencijų ilginimas</i>	7	„<...> kadencijos turi būti tęsiamos ilgiau nei 5 metus <...>“ (V6); (V2); „<...> ilgesnės kadencijos <...>“ (V4); (V1); (V9); (V10); (V11).
	<i>Kitų institucijų / specialistų rekomendacijos</i>	1	„<...> tikslinga pateikti, ne trumpą įrašą, bet ir psichologinį įvertinimą ir išduotą aprašą, kokių kompetencijų turi kandidatas, kokių turi iš dalies, kokių neturi <...>“ (V4).

Atlikto tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog, siekiant, eliminuoti švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemą, yra būtini šie sprendimai: tobulinimosi galimybės (5 teiginiai),



pavyzdžiui, „<...> mokymuose, vadybinių situacijų sprendimo simuliacijose <...>“ (V1); „<...> lankiau seminarus, kursus <...>“ (V7); „<...> įvairūs mokymai <...>“ (V8); (V9); (V11), supaprastintas kompetencijų vertinimas (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> lengvesnis kompetencijų vertinimas <...>“ (V8); „<...> kompetencijų nustatymas (NMVA) <...>“ (V2); „<...> kompetencijų vertinimas <...>“ (V3); (V6); (V9); (V10), didesnis darbo užmokestis (9 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> didesnis direktoriaus atlyginimas, kuris atitiktų atsakomybes <...>“ (V8); „<...> geriau dirbti mažiau atsakomybės reikalaujantį darbą ir gauti tokį patį ar net didesnę atlygį <...>“ (V2); „<...> materialinis stabilumas, didesnis atlyginimas <...>“ (V4); „<...> atlygis lygus atsakomybėms <...>“ (V7); „<...> adekvatus darbo užmokestis <...>“ (V1); „<...> didesnė finansinė nepriklausomybė <...>“ (V5);(V9); (V9); (V10), kadencijų ilginimas (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> kadencijos turi būti tęsiamos ilgiau, ne 5 metus <...>“ (V6); (V2); „<...> ilgesnės kadencijos <...>“ (V4); (V1); (V9); (V10); (V11); kitų institucijų rekomendacijos (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...> tikslinga pateikti, ne trumpą įrašą, bet ir psichologų įvertintą ir išduotą aprašą, kokių kompetencijų kandidatas turi, kokių turi iš dalies, kokių neturi <...>“ (V4). Pagal informantų pateiktus atsakymus, galime teigti, kad pateikti realūs sprendimai, kuriais gali pasinaudoti Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, sprendžiant vadovų trūkumo problemą švietimo sektoriuje. Pateikta tiriamųjų nuomonė, jog būtina ilginti kadencijas (*dabartinė švietimo įstaigų vadovų kadencijos trukmė – 5 metai*) – paradoksali situacija, nes įvestos kadencijos turėjo sumažinti ilgamečių švietimo įstaigų vadovų vadovavimo tendenciją ir užtikrinti vadovų kaitą švietimo segmente. Vadinasi, švietimo sistemoje prognozuoti kaitą yra sudėtingas procesas, nes visi įpratę vadovautis nusistovėjusia pozicija, todėl veikla ar procesas, kuris apibrėžtas konkrečiu laikotarpiu, vadovams kelia nerimą. Per kadenciją būtina parodyti rezultatus, išlaikyti kokybės rodiklius bei vadovautis išsikeltais planais, vizijomis, tam tikram penkerių metų laikotarpiui. Dauguma tiriamųjų teigia, kad kompetencijų vertinimas turėtų būti paprastinamas. Jau keletą metų Švietimo, mokslo ir sporto ministerija svarsto šią galimybę, bet vis dar realių veiksmų nematyti. Kyla klausimai – ar supaprastinus kompetencijų vertinimą, turėsime kompetentingus švietimo įstaigų vadovus? Tai lieka atviras klausimas, į kurį atsakyti sudėtinga. Įdomią poziciją išsakė vienas informantas, kuris nurodė, kad būtų naudinga išanalizuoti ir kitų institucijų ar specialistų vertinimus, pavyzdžiui, psichologo, kuris padėtų užtikrinti sklandesnę vadovų kompetencijų vertinimo procesą. Vienas iš svarbiausių sprendimų galinčių sumažinti švietimo įstaigų vadovų trūkumą, – didesnis jų darbo užmokestis, šis atsakymas buvo vienas iš labiausiai dominuojančių.

Atlikus Vadovų rezervo vertinimo analizę, išskirtos 3 subkategorijos, kurios yra atitinkamai reikšmingai vertinamos: *Motyvacinė sistema, Savivaldos institucijų sistema, Statistika* (žr. 3 lentelę).

3 lentelė*Vadovų rezervo vertinimas (N=11)*

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Pagrindžiantys teiginiai
Vadovų rezervas	<i>Motyvacinė sistema</i>	3	„<...> skatintų žmones būti lyderiais – norėti prisiimti atsakomybę, aukoti asmeninius poreikius vardan bendrų tikslų, dalintis idėjomis ir patirtimi <...>“ (V3); „skatintų tobulėti <...>“ (V7); (V9).
	<i>Savivaldos institucijų sistema</i>	2	„<...> turi brandinti miesto savivaldybę, pati ugdymo institucija <...>“ (V1); „<...> kiekviena savivaldybė turi prisidėti prie šios iniciatyvos <...>“ (V8).
	<i>Statistika</i>	6	„<...> čia tik statistika <...>“ (V2); „<...> tai tik statistika <...>“ (V6);(V4);(V5); (V10); (V11).

Kokybinė tyrimo rezultatų turinio analizė parodė, kad *vadovų rezervas* – motyvacinė sistema (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> skatintų žmones būti lyderiais – norėti prisiimti atsakomybę, aukoti asmeninius poreikius vardan bendrų tikslų, dalintis idėjomis ir patirtimi <...>“ (V3); „<...> skatintų tobulėti <...>“ (V7); (V9), savivaldos institucijų sistema (2 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> turi brandinti miesto savivaldybę, pati ugdymo institucija <...>“ (V1); „<...> kiekviena savivaldybė turi prisidėti prie šios iniciatyvos <...>“ (V8), statistika (6 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> čia tik statistika <...>“ (V2); „<...> tai tik statistika <...>“ (V6); (V4); (V5); (V10); (V11). Pateikti tiriamųjų atsakymai parodė, kad didžioji dalis informantų nuomonės koreliuoja ir su tyrėjos turima nuomone, jog vadovų rezervas yra statistinių duomenų rinkimo įrankis. Likusi dalis informantų nurodė, kad *vadovų rezervas* yra motyvacinė ir savivaldos institucijų sistemų dalis.

Pateiktų švietimo įstaigų vadovų nuomonių apie metines vadovų veiklos ataskaitos rengimą analizėje, išskirtos 3 subkategorijos, kurios yra atitinkamai reikšmingos: *Naudinga procedūra*, *Eilinė procedūra*, *Daug laiko reikalaujanti procedūra* (žr. 4 lentelę).



4 lentelė

Vadovų metinės veiklos ataskaitų rengimo vertinimas (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Pagrindžiantys teiginiai
Metinė vadovo veiklos ataskaita	Naudinga procedūra	3	„<...> ataskaitos rengimas – puiki procedūra, skatinanti vadovą užsibrėžti metų pradžioje realiai pasiekiamus tikslus, numatyti uždavinius, kuriuos bus galima įvertinti pagal numatytus vertinimo rodiklius <...>“ (V1); „<...> išsikeltų tikslų įforminimas, kurie puikus pavyzdys kitiems, naujiems vadovams <...>“ (V4); „<...> nuveikti darbai, inovatyvūs sprendimai pademonstruojami platesnei visuomenės daliai <...>“ (V3).
	Eilinė procedūra	1	„<...> tiesiog pildai remdamasis protokolais, išvadomis, išorės vertintojų ataskaitomis ir tiek <...>“ (V5).
	Daug laiko reikalaujanti procedūra	7	„<...> tik papildomos laiko sąnaudos <...>“ (V8); „<...> betikslis laiko švaistymas <...>“ (V2); „<...> ataskaitą parengti reikia daug laiko, kurio visada pritrūksta <...>“ (V10); „<...> nematau didelės naudos <...>“ (V6); „<...> daug laiko reikalaujantis raštingumo patikrinimas <...>“ (V7); „<...> visų metų galvos skausmas <...>“ (V9); „<...> dėmesio ir laiko reikalaujantis procesas <...>“ (V11).

Atlikta analizė parodė, kad metinė vadovo veiklos ataskaita, informantų teigimu – naudinga procedūra (3 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> ataskaitos rengimas – puiki procedūra, skatinanti vadovą užsibrėžti metų pradžioje realiai pasiekiamus tikslus, numatyti uždavinius, kuriuos bus galima įvertinti pagal numatytus vertinimo rodiklius <...>“ (V1); „<...> išsikeltų tikslų įforminimas, kurie puikus pavyzdys kitiems, naujiems vadovams <...>“ (V4); „<...> nuveikti darbai, inovatyvūs sprendimai pademonstruojami platesnei visuomenės daliai <...>“ (V3), daug laiko reikalaujanti procedūra (7 teiginiai), pavyzdžiui, „<...> tik papildomas laiko sąnaudo <...>“ (V8); „<...> betikslis laiko švaistymas <...>“ (V2); „<...> ataskaitą parengti reikia daug laiko, kurio visada pritrūksta <...>“ (V10); „<...> nematau didelės naudos <...>“ (V6); „<...> daug laiko reikalaujantis raštingumo patikrinimas <...>“ (V7); „<...> visų metų galvos skausmas <...>“ (V9); „<...> dėmesio ir laiko reikalaujantis procesas <...>“ (V11), eilinė procedūra (1 teiginys), pavyzdžiui, „<...> tiesiog pildai, remdamasis protokolais, išvadomis, išorės vertintojų ataskaitomis ir tiek <...>“ (V5). Pateikti informantų atsakymai, leidžia daryti prielaidą, kad metinė vadovo veiklos ataskaita – daug laiko užimanti veikla, bet naudinga įstaigos tobulėjimui bei skatinanti vadovą atsakingai įvertinti esamą situaciją, užsibrėžti realiai pasiekiamus tikslus, numatyti uždavinius, kuriuos bus galima įvertinti pagal numatytus vertinimo rodiklius.

Diskusija

Kaita švietime yra neišvengiamas veiksnys, jei siekiame matyti švietimo sektorių kaip brandžios valstybės prioritetinę veiklos sritį, o ne antraplanį veikimo rezultatų atskaitos tašką. Švietimo problemos analizėje „Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai“ (2021) teigiama, kad švietimo įstaigų vadovai atlieka pagrindinį vaidmenį, tobulinant mokymo ir mokymosi praktiką, mokyklos politiką, taip pat palaikant ryšius tarp atskirų mokyklų ir išorinio pasaulio. Tokiu būdu išryškintas dar vienas svarbus iššūkis – rūpintis švietimo kokybe ir užtikrinti pažangos tvarumą. Abu išskirtus švietimo įstaigų vadovų iššūkius lydi nuolatinė keleriopa kaita. Straipsnyje taip pat nurodoma, kad pasikeitęs vaidmuo lemia vadovų gebėjimų kismą – plečia ir didina vadovo kompetencijų apimtį. Ryškus ir švietimo įstaigų vadovų atsakomybės ir atskaitomybės kitimas. Stebint reikalavimų švietimo įstaigų vadovams chronologinę kaitą, aiškiai matyti, kad skiriamų pareigų daugėja. Decentralizacijos sąlygomis įvairėja švietimo įstaigų vadovų veiklos sričys, gerokai daugėja funkcijų. Vadovas turi gebėti valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius mokyklos išteklius, parengti ir valdyti mokyklos tobulinimo planą, tačiau taip pat burti mokyklos bendruomenę, plėtoti partnerystę. Švietimo problemos analizėje (2021) tai pat pabrėžiama, kad švietimo politikai, norėdami pritraukti ir išlaikyti gerus vadovus, turėtų ne tik kartoti jiems keliamus lyderystės ir švietimo kokybės iššūkius ir kriterijus, bet ir užtikrinti jiems aiškias ir tolygias profesinio meistriškumo ūgties ir karjeros galimybes. Tačiau reali situacija administraciniame sektoriuje kiek kitokia, švietimo įstaigų vadovų trūkumas rimta problema, kurią turėjo gerokai pakoreguoti vyriausybės pasiūlytos ir priimtose korekcijos: vadovų rezervas, ne *privaloma*, o *turima* susipažinti su būsima švietimo organizacija, vadovų metinės veiklos vertinimo ataskaitos, kurios turi dar labiau išryškinti kiekvienos švietimo įstaigos vadovo funkcijas. LR seime priimtas dokumentas – „Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos 2021–2030 m.“ Susitarime, 10 skirsnyje, akcentuojama, kad *būtina nuolat tobulinti mokyklų vadovų lyderystės gebėjimus, teikiant tikslinės pagalbos priemones, vykdant vadovų kompetencijų stiprinimo programas, plėtojant mentorystės sistemą, stiprinant jų karjeros planavimą*. Dera pabrėžti, kad kiekvieną kartą, kiekvienoje strategijoje linksniuoti tuos pačius terminus nėra proceso įgyvendinimas, tai daugiau deklaratyvūs įrodymai visuomenei, kad yra tikslas, kuris bus įgyvendintas artimiausiu laikotarpiu. Mentorystės idėja švietimo įstaigų vadovams pristatyta jau 2018 metų švietimo įstaigų vadovams skirtuose įsakymuose: „2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“; „2018 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. V-986 „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“; LR Švietimo įstatymo Nr. I-1489 59 straipsnio pakeitimo įsakymas. (2019). Mentorystės ir Vadovų rezervo idėjos yra geros, bet neišplėtos iki galo. LR švietimo politikos strategijos yra inovatyvios, bet negajos, nes nėra nuolatinių procesų priežiūros, stebėsenos, nes kitais atvejais, jokio poveikio pačiai švietimo sistemai ar konkrečiai švietimo įstaigų vadovų segmentui nepastebėsime. Akademinių tyrimų apie švietimo įstaigų vadovų veiklą taip pat nepakanka, jei siekiame dar geriau suprasti administracinio sektoriaus veiklą bei sąveikas su kitomis švietimo segmento kryptimis, dalyviais, todėl šioje srityje turime kur tobulėti.



Atliktas tyrimas leido įvardyti švietimo įstaigų vadovų trūkumo svarbiausias priežastis: darbo užmokestis, didelė atsakomybė, darbas iš idėjos, švietimo politikos kaita bei praktinės patirties stoka. Įvardytoms priežastims tiriamieji pasiūlė ir numatomus sprendimo būdus, siekiant, šalinti švietimo įstaigų vadovų trūkumą: tobulinimosi galimybės, supaprastintas kompetencijų vertinimas, didesnis darbo užmokestis, kadencijų ilginimas, kitų institucijų ar specialistų rekomendacijos. Minėtieji sprendimai gali būti atsvara švietimo strategams diegiant tvaresnius administracinio valdymo modelio komponentus. Kalbant apie kompetencijų vertinimo procedūrą, tai gana opi problema, kuriai vis dar nėra konkrečių švietimo politikos sprendimų, daug ir dažnai kalbama, bet maža praktikos. Todėl, kyla retoriniai klausimai: ar švietimo politikai – strategai patys turi pakankamai kompetencijų, kuriant, įgalinant veikti naujus arba tobulinant jau esamus kompetencijų vertinimo modelius? Gal reikia pasitelkti akademinę bendruomenę, kuri atliktais tyrimais ir sukaupia patirtimi gali padėti tobulinti esamą kompetencijų vertinimo struktūrą?

Išvados

Nustatyta, kad švietimo įstaigų vadovų trūkumo veiksniai lemia: darbo užmokestis, didelė atsakomybė, darbas iš idėjos, švietimo politikos kaita bei praktinės patirties stoka. Respondentų pateikti sprendimai, kurie galėtų eliminuoti švietimo administracijos trūkumo problemą – platesnės tobulinimosi galimybės, supaprastintas kompetencijų vertinimas, didesnis darbo užmokestis, kadencijų ilginimas bei kitų institucijų ar tiesiog specialistų rekomendacijos dėl kandidato tinkamumo vadovo pareigybei.

Švietimo įstaigų vadovų nuomone, vadovų rezervas yra vertinamas kaip motyvacinė sistema, savivaldos institucijų sistema arba tiesiog potencialių vadovų statistikos fiksavimo įrankis. Tiriamųjų vertinimas apie metinę vadovų veiklos vertinimo ataskaitą yra trejopas: naudinga procedūra, eilinė procedūra arba daug laiko reikalaujanti procedūra. Apibendrinant vertinimus – metinė vadovo veiklos vertinimo ataskaita – daug laiko užimanti veikla, bet naudinga įstaigos tobulėjimui bei skatinanti vadovą atsakingai įvertinti esamą situaciją, užsibrėžti realiai pasiekiamus tikslus, numatyti uždavinius, kuriuos bus galima įvertinti pagal numatytus vertinimo rodiklius, kurie padeda neatitrūkti nuo švietimo įstaigos strateginio veiklos plano kūrimo.

Literatūra

- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija* [Qualitative research methodology]. S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Duoblienė, L. (2011). *Ideologizuotos švietimo kaitos teritorijos* [Ideological areas of educational change]. VU leidykla.
- Lamanauskas, V. (2009). Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris [From quality management to managing quality: Systemic approach]. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė / Education Policy, Management and Quality*, 1(1), 4–8. <http://oaji.net/articles/2015/513-1421939842.pdf>
- Lamanauskas, V. (2011). Aktualūs švietimo raidos klausimai [Topical education development questions]. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė / Education Policy, Management and Quality*, 1(7), 4–7. <http://oaji.net/articles/2014/513-1394293824.pdf>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2019, Gruodžio 19). *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo Nr. I-1489 59 straipsnio pakeitimo įsakymas*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/50796e52232c11eab86ff95170e24944>

- Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. (2018, Kovo 27). *Įsakymas dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo Nr. V-279*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/facfb6c231f711e8a149e8cfbedd2503?jfwid=uu1o97prt>
- Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. (2018, Gruodžio 5). *Įsakymas dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo Nr. V-986*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e3bd56c2f99511e89b04a534c5aaf5ce?jfwid=-7x1bdy9nv>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2021). *Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos 2021-2030m* [Agreement on Lithuanian Education Policy for 2021-2030]. (2021). Lietuvos Respublikos Vyriausybė. <https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Susitarimas%20d%C4%97l%20Lietuvos%20%C5%A1vietimo%20politikos.pdf>
- Murauskaitė, A. (2022, Vasario 23). *Ekspertų žvilgsnis į Lietuvos ateities švietimą: kokia prasmė vaikams prikimšti galvą žinių, jei jie ateityje nesusišnekės* [Experts' view of Lithuania's future education: what is the point of stuffing children's heads if they will not be able to communicate in the future]. LRT. <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1617759/ekspertu-zvilgsnis-i-lietuvos-ateities-svietima-kokia-prasme-vaikams-prikimsti-galva-ziniu-jei-jie-ateityje-nesusisnekės>
- Nacionalinė švietimo agentūra. (2020, Vasario 14). *Rengiami pokyčiai mokyklų vadovams: greitesnė atranka, mažesnė administracinė našta, daugiau pagalbos* [Changes are being prepared for school leaders: faster selection, less administrative burden, more help]. Švietimo naujienos. <https://www.svietimonaujienos.lt/rengiami-pokyciai-mokyklu-vadovams-greitesne-atranka-mazesne-administracine-nasta-daugiau-pagalbos/>
- Oficiali Europos Sąjungos svetainė. (2021, Gruodžio 6). *Švietimo administravimas ir valdymas vietos ir švietimo įstaigos (mokyklos) lygmeniu* [Administration and management of education at the local and educational institution (school) level]. Oficiali Europos Sąjungos svetainė. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-institutional-level-44_lt
- Padgurskytė, V. (2020, Birželio 13). *Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas: situacija, problemos, perspektyvos* [Evaluation of activities of heads of educational institutions: Situation, problems, perspectives]. Magistro baigiamasis darbas. Šiaulių universitetas.
- Stankevičius, A. (2020, Kovo 8). *Siūlo leisti vadovauti mokykloms ir neturintiems pedagoginio išsilavinimo*. DELFI. <https://www.delfi.lt/news/daily/education/siulo-leisti-vadovauti-mokykloms-ir-neturintiems-pedagogo-issilavinimo.d?id=83722525>
- Švietimo naujienos. (2018, Kovo 14). *Švietimo įstaigų vadovai nuo šiol skiriami penkerių metų kadencijai* [The heads of educational institutions are now appointed for a five-year term]. Švietimo naujienos. <http://www.svietimonaujienos.lt/svietimo-istaigu-vadovai-nuo-siol-skiriami-penkeriu-metu-kadencijai/>
- Švietimo problemos analizė. (2021, Kovas). *Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai* [Heads of Education: Challenges and Changes]. Nacionalinė švietimo agentūra. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/12/nr1-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf
- Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2018). *Švietimo būklės apžvalga 2018. Gera mokykla* [Review of the state of education 2018. Good school]. ŠMSM. https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/tyrimai_ir_analizes/SB_apzvalga_2018.pdf
- Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2019). *Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos įgyvendinimo pusiaukelė. Medžiaga diskusijoms* [Midway through the implementation of the state education strategy for 2013–2022. Discussion material]. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/07/Valstybines-svietimo-strategijos-igyvendinimo-pusiaukele_internetinis.pdf
- Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2020, Kovo 6). *Atrenkant mokyklų vadovus – naujas Švietimo ministerijos siūlymas*. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija <https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos/ministerija-siulo-pokycius-atrenkant-mokyklu-vadovus>



Tėviškės alkas. (2019, Spalis 18). *Švietimo, mokslo ir sporto ministerija siūlo pokyčius skiriant mokyklų vadovus* [The Ministry of Education, Science and Sport is proposing changes to the appointment of school leaders]. Alkas. <http://alkas.lt/2019/10/18/svietimo-mokslo-ir-sporto-ministerija-siulo-pokycius-skiriant-mokyklu-vadovus/>

Želvys, R. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas* [Education policy and monitoring]. Garnelis.

Želvys, R. (2015). *Švietimo vadyba: Nuo tradicinio administravimo link šiuolaikinės lyderystės. Geros mokyklos link* [Educational Management: From traditional administration to modern leadership. Towards a good school]. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015_Geros_mokyklos_link.pdf/c7f9894a-10fc-44cf-86ab-d0f144266a0b

Summary

CHANGES IN EDUCATION POLICY: SCHOOL HEAD TRAINING, SELECTION AND APPOINTMENT PROCESSES

Vaida Padgurskytė

Vilnius University Šiauliai Academy, Lithuania

Recent transformations in the education sector have been receiving considerable attention both in the pedagogical society and in the political debates. Issues related to the updating of curricula and educational programmes, teacher training and professional development, an earlier start of compulsory education and other important issues related to education are being addressed. Particular attention is being paid to the improvement of the administrative sector of education – the submission and criteria of terms of office and performance evaluation reports of the heads of educational institutions (except for higher education institutions), the formation of the Reserve of School Heads. The most important provisions of the educational documents that have an impact on the assessment of the situation in the general education school sector have also been newly adopted and the lack of heads of educational institutions has become apparent. Although the Reserve of School Heads established by the government should provisionally eliminate this problem, there have been no significant changes in recent years. A questionnaire survey of the heads of educational institutions was conducted. The study involved 11 heads of educational institutions from Vilnius, Šiauliai, Panevėžys counties, who work in general education schools and pre-school education institutions and have different managerial experience in terms of duration. The qualitative content analysis of the data suggests that some of the heads of educational institutions who participated in the study are not satisfied with their salaries, high responsibilities, work for an idea, frequent transformations in education policy. The respondents also specifically identified solutions that could help education policy strategists eliminate the problem of the shortage of heads of educational institutions – the need and opportunities for further improvement, simplified assessment of competencies, higher salaries, extension of terms of office.

Keywords: changes in education policy, educational institution, head of the educational institution

Received 29 April 2022; Accepted 25 June 2022

Cite as: Padgurskytė, V. (2022). Švietimo politikos pokyčiai: vadovų rengimo, atrankos bei skyrimo procesai [Changes in education policy: School head training, selection and appointment processes]. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė / Education Policy, Management and Quality*, 14(1), 9-25. <https://doi.org/10.48127/spvk-epmq/22.14.09>



Vaida Padgurskytė

MSc., Institute of Education, Vilnius University Šiauliai Academy, Vytauto str. 84, LT-76352 Šiauliai, Lithuania.

E-mail: vaida.padgurskyte@gmail.com