



ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VADYBINĖS VEIKLOS VERTINIMAS

Vaida Padgurskytė, Daiva Malinauskienė
Šiaulių universitetas, Lietuva

Santrauka

Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo klausimai ne vienerius metus buvo ir yra švietimo politikos strategų dėmesio centre. Pastaraisiais metais siekiant konkrečių pokyčių Lietuvos švietimo sistemoje buvo įteisinta nemažai politinių sprendimų, kurie tapo itin svarbūs švietimo institucijų vadovų veiklai ir jos vertinimui. Tai padidino ne tik vadovams deleguotų atsakomybių, bet ir numatė didesnes atskaitomybes už kiekvienus kadencijos metus.

Vadovų vadybinės veiklos vertinimo duomenims surinkti vykdėme apklausą raštu. Tyrime dalyvavo 11 švietimo įstaigų vadovų iš Vilniaus, Šiaulių, Panevėžio apskričių, kurie dirba bendrojo ugdymo mokyklose ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tiriamieji skiriasi lyties, amžiaus aspektu, turi skirtingą pagal trukmę vadybinio darbo patirtį. Kadangi kiekvieno vadovo patirtį analizavome kaip individualų atvejį, tai jų demografinė charakteristika neturėjo rezultatams įtakos.

Atlikta kokybinė duomenų turinio analizė leidžia teigti, kad tiriamieji pateisina mokyklų bendruomenių lūkesčius, kurie siekia matyti vadovus – lyderius ir savo vadybinę veiklą vertina, kaip sėkmingą. Tačiau vadovų veikloje pasitaiko ir įvairių sunkumų. Dar prieš tampant švietimo įstaigos vadovu, daugelis susiduria su kompetencijų vertinimo sunkumais, kuri jau daugelį metų yra reikalaujanti aiškesnių sprendimų nacionalinė problema švietimo sektoriuje. Esant švietimo įstaigų vadovu taip pat tenka susidurti su vidiniais, išoriniais bei asmeniniais sunkumais: abipusio pasitikėjimo, vadybinės patirties stokos, vadybiniais stereotipais, bendruomenės susiskaldymo bei kitų kuruojamų veiklų, kurios neįeina į tiesiogines vadovo funkcijas, tačiau tampa neatsiejama vadovo veiklos dalimi.

Pagrindiniai žodžiai: *švietimo įstaiga; švietimo įstaigos vadovas; vadybinės veiklos vertinimas.*

Įvadas

Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių aukštus mokinių pasiekimus pagal tarptautinių tyrimų rezultatus ir išskirtinį požiūrį į švietimo kokybės užtikrinimą užsienio šalyse yra sėkminga mokyklos vadyba. Daugelyje Europos šalių, mokyklos vadovo vaidmuo, jo iniciatyvumas, profesionalumas pabrėžiamas, kaip svarbus mokyklų veiklos efektyvumo didinimo veiksnys. Dabartinėje Lietuvos švietimo kaitos situacijoje lūkesčiai švietimo įstaigoms bei reikalavimai ugdymo institucijų vadovams taip pat didėja. Vadovas tampa atsakingas ne tik už įstaigos, kaip organizacijos, vadybinius procesus – veiklos planavimą, organizavimą, valdymą, kontrolę, bet ir už pozityvaus mikroklimato puoselėjimą, švietimo įstaigos, kaip nuolat besimokančios organizacijos kūrimą, mokinių pasiekimus ir kt. Sėkmingai dirbančių mokyklų patirtis (https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_SPA-2015-sausis-Nr2-126.pdf) leidžia teigti, jog vadovauti šiuolaikinei mokyklai gali vadovai, ieškantys, kaip keisti mokyklos valdymą, gebantys valdyti kaitos procesus, nuolat tobulinantys vadybinius gebėjimus ir galintys būti vadovais lyderiais. Todėl neabejotinai švietimo įstaigų vadovų vadybinė veikla ir jos vertinimas tampa itin svarbiu organizacijos įvaizdžio ir jos veiklos kokybės garantu.

Švietimo vadybos paradigmu virsma lemia vadovavimo mokyklai kaitą, todėl keičiasi mokyklų vadovų veiklos sritys ir funkcijos, vadovavimo modeliai, kompetencijos.

Sisteminės kaitos sąlygomis mokyklos vadovas turi būti suvokiamas, kaip kaitos iniciatorius ir įgyvendintojas, disponuojantis tam būtinomis kompetencijomis, savo vadovavimu užtikrinantis mokyklos tobulinimą (Melnikova, 2018). Todėl instituciniame segmente aktualus tampa vadovo veiklos vertinimas, siekiant tobulinti savo, kaip vadovo-lyderio veiklą, gerinant įstaigos veiklos rezultatus, mokymosi programų efektyvumą, plėtojant ir valdant žmogiškuosius išteklius, puoselėjant organizacijos įvaizdį ir kt.

Siekiant švietimo įstaigų veiklos kokybės, skatinant švietimo įstaigų vadovų veiksmingumą, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras 2018 m. nustatė kasmetinio švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo tikslą, uždavinius, veiklos užduočių nustatymą, vertintojus ir procedūras, kuriomis vadovaujantis rengiamos metų veiklos ataskaitos ir atliekamas kasmetinis švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf). Viešai skelbiamos mokyklų vadovų ataskaitos ir jų vertinimas – tai viena iš švietimo įstaigos vadovo metinės veiklos vertinimo kokybės užtikrinimo priemonių. Pateikę vadovų kasmetinio vertinimo veiklos ataskaitų analizės ataskaitą, švietimo politikos ekspertai įvardija ne tik teigiamas veiklos sritis, bet ir išskiria sritis, kurioms reikia atsakingesnio vadovo požiūrio, akcentuoja vadovų trūkumus rengiant kasmetines veiklos ataskaitas, pažymi kitus svarbius jo veiklai aspektus. Ataskaitoje yra pateikiami rekomendacinio pobūdžio pastebėjimai, kuriais gali vadovautis ne tik vadybinę patirtį turintys, bet ir nauji vadovai, rengiantys pirmųjų kadencijos metų veiklos ataskaitą ir vadovų veiklą vertinantys švietimo įstaigų bendruomenių, švietimo įstaigų steigėjų atstovai.

Lietuvoje atliekama nemažai empirinių tyrimų, analizuojančių švietimo įstaigų vadovų savybes ir jų veiklą: Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė (2015, 2018, 2019) tyrinėjo bendrojo ugdymo mokyklų vadovų ir pedagogų lyderystės klausimus, jos raiškos ir raidos tendencijas. Malinauskienė ir Augienė (2010) taip pat akcentavo mokyklos vadovų kaip lyderių savybių raiškos ypatumus; Mečkauskienė ir Želvys (2012) tyrė mokyklų vadovų požiūrį į švietimo sisteminius pokyčius; Pečiulienė (2013) tyrinėjo lyderystę kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaidas; Kontautienė ir Melnikova (2007) analizavo mokyklų vadovų kompetencijas nuolatinės švietimo kaitos kontekste; Melnikova (2011, 2014, 2018) domėjosi mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo(si) sisteminiu požiūriu bei vadovų kompetencijų ugdymo galimybėmis švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste. Lamanuskas (2009a, 2009b, 2011) daug dėmesio skyrė švietimo raidos ir švietimo kokybės valdymo klausimų analizei, kas tiesiogiai siejasi ir su pokyčiais švietimo vadovų veiklose.

Tačiau Lietuvoje vis dar nepakanka empirinių tyrimų, kuriuose būtų analizuojami švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos vertinimo aspektai, leidžiantys giliau pažinti vadovų vadybinius gebėjimus bei kompetencijas, kurie, tikėtina, lemia sėkmingą vadovavimo patirtį *Geros mokyklos* kūrimo ir veiklos procesuose. Taigi, tyrimo tikslas – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos vertinimo aspektus.

Tyrimo metodologija

Bendra tyrimo charakteristika

Prieš atliekant empirinį tyrimą buvo analizuota mokslinė literatūra ir informaciniai šaltiniai bei LR švietimo dokumentai, reglamentuojantys švietimo įstaigų vadovo veiklą.



Tyrimo tikslui įgyvendinti pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Duomenys rinkti atliekant apklausą raštu. Tyrimas atliktas nuotoliniu būdu 2020 metų kovo–balandžio mėnesiais.

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. Tiriamųjų amžius – 36–59 metai. Vadybinio darbo patirtis siekia nuo 2 iki 27 metų. Apibendrinant galima teigti, kad tai ribotos apimties tyrimas, nesiekiant gautų 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

Taikant anketinės apklausos metodą, švietimo įstaigų vadovams buvo pateikti tik atviro tipo klausimai. Tiriamųjų buvo prašyta *įvertinti savo vadybinę patirtį bei nurodyti, kurioms vadybinės veiklos sritims skiria daugiausia dėmesio; įsivertinti savo, kaip švietimo įstaigos vadovo, vadybinius gebėjimus; įvardinti, kokius sunkumus teko patirti, siekiant tapti ar tapus švietimo įstaigos vadovu; aptarti mentorystės svarbą įstaigų vadovų veikloje*. Atviri klausimai leidžia tiriamiesiems pateikti išsamesnius bei nuoširdesnius atsakymus, kas padeda geriau pažinti vadovus bei atskleisti kasdieninius vadybinės veiklos aspektus, kurie geriausiai apibūdina jų veiklos pobūdį bei tolimesnes veiklos kryptis.

Duomenų analizė

Duomenys buvo analizuoti taikant turinio analizės metodą. Tai metodas, kuriuo gilinamasi į objektą ir kontekstą, atrandami panašumai bei skirtumai tarp kategorijų, subkategorijų ir kodų. Kategorija – teiginys, apimantis grupę subkategorijų (trumpų teiginių), kurias sieja bendras turinys, teksto prasmė (Bitinas ir kt., 2008). Analizės proceso metu buvo išskirtos kategorijos ir subkategorijos, kurių pagrindą sudarė tiriamųjų autentiška kalba, pateikti pagrindžiantys teiginiai.

Tyrimo etika

Švietimo įstaigų vadovai tyrime dalyvavo savanoriškai. Kiekvienam tiriamajam kartu su anketos klausimais išsiųsta ir raštiška sutikimo forma. Jie buvo informuoti, kad turi galimybę neatsakinėti į nepatinkančius jiems klausimus. Kad vadovai jaustųsi patogiau, jau tyrimo pradžioje buvo akcentuojama, kad nereikia rašyti vardo ir pavardės, todėl konkretaus tiriamojo iš jo pateiktų atsakymų nebus galimybės atpažinti. Užtikrinant anonimiškumą ir siekiant konfidencialumo, švietimo įstaigų vadovams buvo suteikti kodai: V1-V11.

Tyrimo rezultatai

Tyrimo dalyvių prašyta įvertinti savo vadybinę patirtį bei nurodyti, kurioms vadybinės veiklos sritims skiria daugiausia dėmesio (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos sritys (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Pagrindžiantys teiginiai
Funkcinė vadovo veikla	Planavimas	9	„<...> strateginio plano ir metinių veiklos planų rengimui ir jų vykdymui, juos tvirtinu <...>“ (V4); (V6); (V9); (V11); „<...> viešieji pirkimai <...>“ (V9);
	Organizavimas	6	„<...> sukurtas vadybinės tinklaveikos modelis <...>“ (V1); „<...> sutelkti ugdymo įstaigos bendruomenę <...>“ (V9).
	Problemų sprendimas	2	„<...> šalinti trikdžius, kurie trukdo įstaigos plėtrai <...>“ (V3); „<...> spręsti keliamas problemines situacijas <...>“ (V1).
	Komunikacija	4	„<...> bendravimas tiek su pedagogais, tiek su ugdytinių tėvais, socialiniais partneriais <...>“ (V1); „<...> palaikyti kontaktus su bendruomene, socialiniais partneriais <...>“ (V4); (V8).
	Administravimas	9	„<...> pasikliauti savivaldybės nurodymais, rekomendacijomis <...>“ (V4). „<...> skirstyti veiklas pagal funkcijas ir pareigybes <...>“ (V1); (V6); (V9).
	Kaitos analizė	3	„<...> numatyti stebėsenos procesą, grįžtamąjį ryšį <...>“ (V1); „<...> atvirumas pokyčiams <...>“ (V6); (V10).

Švietimo įstaigų vadovai atlieka daugybę funkcijų savo kasdieninėje profesinėje veikloje, kurios atskleidžia tikrąjį vadovo potencialą. Analizuodami švietimo įstaigos vadovų nuomonę apie vadybinę patirtį ir kurioms vadybinės veiklos sritims skiria daugiausia dėmesio, buvo išskirta pagrindinė kategorija – *funkcinė vadovo veikla*. Kategoriją sudaro šios subkategorijos: planavimas (9 teiginiai), pvz., „<...> strateginio plano ir metinių



veiklos planų rengimui ir jų vykdymui, juos tvirtinu <...>“ (V4); (V6); (V9); (V11), „<...> viešieji pirkimai <...>“ (V9); organizavimas (6 teiginiai), pvz., „<...> sukurtas vadybinės tinklaveikos modelis <...>“ (V1); „<...> sutelkti ugdymo įstaigos bendruomenę <...>“ (V9), problemų sprendimas (2 teiginiai), pvz., „<...> šalinti trikdžius, kurie trukdo įstaigos plėtrai <...>“ (V3); „<...> spręsti keliamas problemines situacijas <...>“ (V1), komunikacija (4 teiginiai), pvz., „<...> tiek su pedagogais, tiek su ugdytinių tėvais, socialiniais partneriais <...>“ (V1); „<...> palaikyti kontaktus su bendruomene, socialiniais partneriais <...>“ (V4); (V8), administravimas (9 teiginiai), pvz., „<...> pasikliauti savivaldybės nurodymais, rekomendacijomis <...>“ (V4). „<...> skirstyti veiklas pagal funkcijas ir pareigybes <...>“ (V1); (V6); (V9), kaitos analizė (3 teiginiai), pvz., „<...> numatyti stebėsenos procesą, grįžtamąjį ryšį <...>“ (V1); „<...> atvirumas pokyčiams <...>“ (V6); (V10).

Galima teigti, jog įvardintos vadybinės veiklos sritys vadovams yra sėkmingos. Nesėkmių vadybinėje veikloje vadovų atsakymuose nebuvo paminėta. Švietimo įstaigų vadovų vadybinė patirtis susideda iš šių veiklos komponentų: planavimo, administravimo, organizavimo, problemų sprendimo, komunikacijos, kaitos analizės. Kiekvieno vadovo vadybinė patirtis neįkainojama, ja galima remtis, analizuoti, dalintis ir ją skleisti. Ji gali būti ir pavyzdys būsimiems vadovams, nuo ko pradėti kurti sėkmingą vadovo profesinę karjerą.

Analizuodami Švietimo mokslo ir sporto ministerijos pateiktus duomenis (https://www.smm.lt/uploads/documents/Kalbospranesimai/Ministr%C4%97s%20prane%C5%A1imas%20%C5%A0vietimo_b%C5%ABkl%C4%97s_ap%C5%BEvalga_2018-08-28-1.pdf) (2018), išsiaiškinome, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovams labiausiai trūksta šių kompetencijų: vadovavimo žmonėms gebėjimų, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo bei vadovavimo ugdymui ir mokymuisi. Tiriamieji, įsivertindami save, kaip vadovą, išskyrė tokius jiems būdingus vadybinius gebėjimus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų vadybiniai gebėjimai (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Pagrindžiantys teiginiai
Švietimo įstaigų vadovų vadybiniai gebėjimai	<i>Vadovavimas</i>	7	„<...> vadovavimas <...>“ (V1); (V2); (V4); (V5); (V7); (V8); (V10).
	<i>Komunikavimas</i>	3	„<...> palaikau glaudžius santykius su socialiniais partneriais <...>“ (V2); „<...> „bendradarbiavimu grįsti santykiai – mano moto <...>“ (V11); „<...> komunikavimas <...>“ (V9).
	<i>Organizavimas</i>	5	„<...> esu idėjų generatorė <...>“ (V5); „<...> organizavimas <...>“ (V1); (V3); (V7); (V11).
	<i>Motyvavimas</i>	6	„<...> sutelkti ugdymo įstaigos bendruomenę <...>“ (V11); „<...> motyvuoti darbuotojus <...>“ (V7); (V9); „<...> motyvavimas <...>“ (V3); (V4); (V6).
	<i>Administravimas</i>	4	„<...> administravimas <...>“ (V1); (V5); (V8); (V10).
	<i>Finansų valdymas</i>	4	„<...> išskirčiau finansų valdymą <...>“ (V2); „<...> finansai <...>“ (V4); (V6); <...> „finansų valdymas <...>“ (V9).
	<i>Gebėjimas dirbti komandoje</i>	3	„<...> komandinis darbas <...>“ (V8); „<...> bendro tikslo siekimas <...>“ (V3); <...> „bendros vizijos kūrimas, tobulinimas“ <...> (V10).
	<i>Nuolatinis tobulėjimas</i>	2	„<...> einantis kartu / lygiagrečiai su darbuotojais, juos mokantis ir pats besimokantis iš jų <...>“ (V5); „<...> turi nesustoti, visada atnaujinti žinias <...>“ (V9).
	<i>Lyderystė</i>	5	„<...> dėmesys vaikui, dėmesys mokytojui (turime Paramos mokytojams sistemą), manau, yra stipriosios mano lyderystės pusės <...>“ (V3); „<...> turi būti lyderis, įkvepiantis ir mokytojus, ir mokinius būti lyderiais <...>“ (V9); „<...> motyvuojantis lyderis ir įtraukiantis kitus bendruomenės narius <...>“ (V7); <...> „turi būti pavyzdžiu kitiems bei skatinti bendruomenę veikti“ <...> (V4); <...> „motyvuoti bendrai veiklai bei bendriems siekiams, be to kiekvieno dalyvio įsitraukimas padeda greičiau pasiekti užsibrėžtų tikslų“ <...> (V11).
	<i>Organizacijos mikroklimato kūrimas</i>	3	„<...> man labai svarbūs geri santykiai, harmonija <...>“ (V8); „<...> svarbu mikroklimatas <...>“ (V2); (V6).
<i>Organizacijos kultūros kūrimas</i>	1	„<...> įstaigos savitos kultūros kūrimas <...>“ (V9).	



Tyrimo metu išryškėjo, kad švietimo įstaigų vadovai pasižymi tokiais vadybiniais gebėjimais: vadovavimas (7 teiginiai), pvz., „<...> vadovavimas <...>“ (V1); (V2); (V4); (V5); (V7); (V8); (V10), komunikavimas (3 teiginiai), pvz., „<...> palaikau glaudžius santykius su socialiniais partneriais <...>“ (V2); „<...> „bendradarbiavimu grįsti santykiai – mano moto <...>“ (V11); „<...> komunikavimas <...>“ (V9), organizavimas (5 teiginiai), pvz., „<...> esu idėjų generatorė <...>“ (V5); <...> organizavimas <...>“ (V1)); (V3); (V7); (V11), motyvavimas (6 teiginiai), pvz., „<...> sutelkti ugdymo įstaigos bendruomenę <...>“ (V11) „<...> motyvuoti darbuotojus <...>“ (V7); (V9); „<...> motyvavimas <...>“ (V3); (V4); (V6), administravimas (4 teiginiai), pvz., „<...> administravimas <...>“ (V1), finansų valdymas (4 teiginiai), pvz., „<...> išskirčiau finansų valdymą <...>“ (V2); „<...> finansai <...>“ (V4), gebėjimas dirbti komandoje (3 teiginiai), pvz., „<...> komandinis darbas <...>“ (V8); „<...> bendro tikslo siekimas <...>“ (V3); <...> „bendros vizijos kūrimas, tobulinimas“ <...> (V10), lyderystė (5 teiginiai), pvz., „<...> dėmesys vaikui, dėmesys mokytojui (turime Paramos mokytojams sistemą), manau, yra stipriosios mano lyderystės pusės <...>“ (V3); „<...> turi būti lyderis, įkvepiantis ir mokytojus, ir mokinius būti lyderiais <...>“ (V9); „<...> motyvuojantis lyderis ir įtraukiantis kitus bendruomenės narius <...>“ (V7); <...> „turi būti pavyzdžiu kitiems bei skatinti bendruomenę veikti“ <...> (V4); <...> „motyvuoti bendrai veiklai bei bendriems siekiams, be to kiekvieno dalyvio įsitraukimas padeda greičiau pasiekti užsibrėžtų tikslų“ <...> (V11), nuolatinis tobulėjimas (2 teiginiai), pvz., „<...> einantis kartu / lygiagrečiai su darbuotojais, juos mokantis ir pats besimokantis iš jų <...>“ (V5); „<...> turi nesustoti, visada atnaujinti žinias <...>“ (V9), organizacijos mikroklimato kūrimas (3 teiginiai), pvz., „<...> man labai svarbūs geri santykiai, harmonija <...>“ (V8); „<...> svarbu mikroklimatas <...>“ (V2); (V6), organizacijos kultūros kūrimas (1 teiginys), pvz., „<...> įstaigos savitos kultūros kūrimas <...>“ (V9). Tikėtina, kad tiriamieji objektyviai save įsivertino ir išskyrė vadybinius gebėjimus, kurie padeda jiems sėkmingai vadovauti švietimo įstaigai. Iš jų pateiktų atsakymų, išryškėjo, kad vadovai geba vadovauti, organizuoti, komunikuoti, administruoti bei motyvuoti savo darbuotojus. Švietimo įstaigų vadovai pateisina bendruomenės lūkesčius, kurie siekia matyti vadovus – lyderius. Sėkmingas vadovas efektyviai dirba komandoje, yra puikiai įvaldęs finansų valdymo sritį. Švietimo įstaigų vadovai siekia nuolatinio tobulėjimo, vadinasi, mokėjimo mokytis kompetencija jų veikloje yra nuolat tobulinama. Tačiau didžiausi organizacijos ir vadovo sėkmės rodikliai priklauso nuo teigiamo mikroklimato ir darnios, tradicijomis paremtos mokyklos kultūros kūrimo.

Tiriamųjų teirautasi, su kokiais sunkumais teko susidurti, siekiant tapti / tapus švietimo įstaigos vadovu (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Sunkumai tampant / tapus įstaigos vadovu (N=11)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Pagrindžiantys teiginiai
Sunkumai tampant / tapus įstaigos vadovu	<i>Abipusis pasitikėjimas</i>	1	„<...> bendruomenė pasitiki tik tuo vadovu, kuris aiškiai apibrėžia tikslus, numato uždavinius, įvertina žmogiškuosius išteklius, susimąsto apie pasekmes <...>“ (V1).
	<i>Vadybinės patirties stoka</i>	3	„<...> be jokios administracinio darbo patirties, prieš tai dirbau gimnazijoje mokytoja <...>“ (V3); „<...> trūko patirties <...>“ (V9); (V11).
	<i>Vadybiniai stereotipai</i>	1	„<...> tenka ieškoti sprendimų ne pagal valdymo teorijas, o pagal komunikaciją su savivaldos institucijomis, kitų normų ir teisinių dokumentų įgyvendinimą <...>“ (V1).
	<i>Kompetencijų vertinimas</i>	7	„<...> kompetencijų nustatymas (NMVA) <...>“ (V2); (V4); (V5); „<...> kompetencijų vertinimas <...>“ (V6); (V8); (V9); (V11).
	<i>Bendruomenės susiskaldymas</i>	1	„<...> pasipriešinimas naujovėms, žmonių susiskaldymas į norinčius kaitos ir nenorinčius <...>“ (V3).
	<i>Kitos kuruojamos veiklos</i>	2	„<...> valgyklos įrengimu, remontais <...>“ (V3); „<...> esu ūkvedys, šaltkalvis, kiemsargis, pastato prižiūrėtojas <...>“ (V1).

Kaip matyti iš 3 lentelės vadovams teko susidurti, ar dabartiniu metu jie susiduria su realiais sunkumais. Vienas jų – abipusio pasitikėjimo stoka (1 teiginys), pvz., „<...> bendruomenė pasitiki tik tuo vadovu, kuris aiškiai apibrėžia tikslus, numato uždavinius, įvertina žmogiškuosius išteklius, susimąsto apie pasekmes <...>“ (V1). Buvo akcentuota ir vadybinės patirties stoka (3 teiginiai), pvz., „<...> be jokios administracinio darbo patirties, prieš tai dirbau gimnazijoje mokytoja <...>“ (V3); „<...> trūko patirties <...>“ (V9); (V11). Kaip patiriami sunkumai veikloje buvo paminėti vadybiniai stereotipai (1 teiginys), pvz., „<...> tenka ieškoti sprendimų ne pagal valdymo teorijas, o pagal komunikaciją su savivaldos institucijomis, kitų normų ir teisinių dokumentų įgyvendinimą <...>“ (V1), kompetencijų vertinimas (7 teiginiai), pvz., „<...> kompetencijų nustatymas (NMVA) <...>“ (V2); (V4); (V5); „<...> kompetencijų vertinimas <...>“ (V6); (V8); (V9); (V11), bendruomenės susiskaldymas (1 teiginys), pvz., „<...> pasipriešinimas naujovėms, žmonių susiskaldymas į norinčius kaitos ir nenorinčius <...>“ (V3), kitos kuruojamos sritys



(2 teiginiai), pvz., „<...> valgyklos įrengimu, remontais <...>“ (V3); „<...> esu ūkvedys, šaltkalvis, kiemsargis, pastato prižiūrėtojas <...>“ (V1).

Galime teigti, kad vadovai veikloje patiria nemažai sunkumų. Vienas jų – kompetencijų vertinimo procedūra, kurią privalu atlikti dar prieš tampant švietimo įstaigų vadovu (<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1146639/stresas-nekompeticija-ar-ydingas-patikrinimas-mokyklu-ir-darzeliu-vadovu-neranda-metu-metus>). Tapus švietimo įstaigų vadovu tenka susidurti su vidiniais, išoriniais bei asmeniais sunkumais: abipusio pasitikėjimo, vadybinės patirties stokos, vadybiniais stereotipais, bendruomenės susiskaldymo bei kitų kuruojamų veiklų diktuojamomis sąlygomis. Galima manyti, kad švietimo politikos formuotojams labai svarbu susitelkti ties kandidatų, besiruošiančių tapti švietimo įstaigų vadovais atrankos sistema, nes kaip rodo praktika, tai išties opi, reikalaujanti aiškesnių sprendimų nacionalinė problema švietimo sektoriuje.

Pateikiame švietimo įstaigų vadovų nuomones apie mentorystę (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Mentorius pagalbos vertinimas (N=11)

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

Švietimo įstaigų vadovų nuomone, *mentoriaus pagalba* yra reikšminga (3 teiginiai), pvz., „<...> *mentorstės idėja puiki ir, kiek man žinoma, veikia* <...>“ (V5); „*mentoriaus pagalba yra naudinga, nes padeda greičiau susipažinti su vadovo veikla bei jos elementais per trumpesnį laiką*“ (V2); „<...> *skirtas mentorius, tačiau jo patarimai buvo man naudingi pirmais vadovavimo mėnesiais, po to jie buvo minimalūs* <...>“ (V11). Nemažai vadovų teigė, kad mentoriaus pagalba neteko pasinaudoti (5 teiginiai), pvz., „<...> *mentoriaus pagalba būtų puiki, tačiau aš jos neturėjau* <...>“ (V4); „<...> *mentoriaus pagalba neteko naudotis* <...>“ (V6); „<...> *mentoriaus neturėjau* <...>“ (V8); (V9); (V10). Buvo teigiančių, kad mentorstės idėja nėra išplėta (2 teiginiai), pvz., „<...> *mentorstė švietimo vadyboje nėra pakankamai išplėta* <...>“ (V1); „<...> *nėra baigtinis procesas* <...>“ (V7). Vadovas – mentorius (1 teiginys), pvz., „<...> *savivaldybė neseniai siūlė dalyvauti šiame projekte* <...>“ (V2). Švietimo įstaigų vadovų mentorstės kaip reiškinio vertinimas pasiskirstė labai įvairiai. Puikus pavyzdys, kad savivaldybė skatina švietimo įstaigų vadovus, turinčius patirties, teikti pagalbą naujiems vadovams. Vadinasi, šis argumentas iš dalies paneigia vieno tiriamojo teiginį, kad mentorstė švietimo vadyboje nėra išplėta. Džiugina, kad savivaldybės pamažu inicijuoja mentorstės idėją švietimo vadybos sektoriuje. Gera pradžia pusė darbo, bet ar pavyks išlaikyti mentorstės iniciatyvos proceso tęstinumą, parodys laikas.

Diskusija

Pastaraisiais metais įvyko svarbių pokyčių, atnaujinant švietimo sistemą visuose jos lygmenyse: nuo ikimokyklinio ugdymo iki aukštojo mokslo. Įgyvendinant švietimo reformas, keičiasi ir situacija bendrojo ugdymo mokyklų sektoriuje. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos 2020 metais inicijuoti pokyčiai lėmė ne tik naujoves švietimo segmente, bet buvo konkrečiai susitelkta į pokyčius, kurie yra svarbūs švietimo įstaigų vadovų veiklai, jų atrankos, rengimo, skyrimo ir jų veiklos vertinimo procesuose (https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos_1/nuo-liepos-isigalioja-svietimo-istaigu-vadovu-atrankos-pakeitimai-vertinimas-nsa-ir-savivaldybeje-tampa-lygiavertis). Taip pat pokyčiai palietė ir kitus svarbius vadovų veiklos aspektus: švietimo įstaigų vadovų kadencijas, metinių vadovų veiklos ataskaitų rengimą bei pristatymus ir kt. Sprendimai švietimo sistemoje atskleidė gana didelę problemą – švietimo įstaigų vadovų trūkumą, kurį sukėlė įvestos kadencijos. Problemai spręsti įsteigtas Vadovų rezervas (<http://www.nmva.smm.lt/vadovu-vertinimas/svietimo-istaigu-vadovu-rezervas/>), kuris turėjo iš dalies pagerinti susiklosčiusią situaciją, tačiau konkreti rezervo paskirtis lieka neaiški: „*rezervas yra, o vadovų trūksta*“. Todėl ateityje vertėtų labiau išgryninti Vadovų rezervo paskirtį, nes panaši praktika sėkmingai taikoma viešajame verslo sektoriuje.

Pasirengimas kaitai ir gebėjimas imtis atsakomybės yra gyvybiškai svarbūs mokyklos tobulinimo veiksniai, stiprinami mokykloje dirbančių lyderių. Tyrimas atskleidė sunkumus, su kuriais susiduria būsimi ar esami mokyklų vadovai. Kai kurie jų (pvz., kompetencijų vertinimas) yra nuolatinių diskusijų švietimo sektoriuje objektas. Išryškėjo ir tai, kad nepakanka empirinių tyrimų, kuriais galėtų remtis jauni vadovai arba tie asmenys, kurie ketina tapti vadovais. Atlikta Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinės veiklos ataskaitų“ analizės (2020) antrinė duomenų turinio analizė (Padgurskytė, 2020) atskleidė ir kai kurias papildomas įžvalgas apie vadovų veiklos vertinimą bei pateikė



dar vieną galimybę tyrėjams, pasinaudoti moderniu, tačiau nepakankamai plačiai taikomu tyrimo metodu – antrine duomenų analize. Taikant šį metodą galima išspręsti kai kurias ne nuo tyrėjų valios iškilusias problemas tyrimui atlikti bei sutrumpinti atskiriems tyrimo etapams numatytas laiko sąnaudas.

Todėl ateityje reikėtų daugiau empirinių tyrimų, kurie plačiau, įvairiais pjūviais ir taikant ne tik tradicinius, bet ir modernius tyrimo metodus, analizuotų vadovų veiklą, esamą mokyklos situaciją bei jos kaitą sąlygojančius procesus. Tokie tyrimai neišvengiamai prisidėtų prie mokyklos vadovų efektyvesnės veiklos ir jos vertinimo procesų.

Išvados

Švietimo įstaigos vadovo vadovavimo vertę kuria jo sėkminga vadybinė veikla: planavimas, administravimas, organizavimas, problemų sprendimas, komunikacija, kaitos analizė. Atlikus vadovų vadybinės veiklos vertinimą, galime teigti, kad tiriamųjų pasisakymuose nesėkmingos vadybinės veiklos nebuvo fiksuota. Visi tiriamieji ją vertino teigiamai ir tai, tikėtina, padeda jiems kurti sėkmingą profesinę karjerą.

Galima teigti, kad švietimo įstaigų vadovai pateisina savo bendruomenės lūkesčius, kurie siekia matyti vadovus – lyderius, kurie efektyviai dirba komandoje, yra puikiai įvaldę finansų valdymo sritį, geba vadovauti, organizuoti, komunikuoti, administruoti bei motyvuoti savo darbuotojus. Švietimo įstaigų vadovai siekia nuolatinio tobulėjimo, vadinas, mokėjimo mokyti kompetencija jiems yra svarbi. Tačiau, kaip teigė tiriamieji, didžiausi organizacijos ir vadovo sėkmės rodikliai priklauso nuo teigiamo mikroklimato ir darnios, tradicijomis paremtos mokyklos kultūros kūrimo.

Vadovai veikloje patiria daug įvairių sunkumų. Dar prieš tampant švietimo įstaigos vadovu, daugelis susiduria su kompetencijų vertinimo sunkumais, kuri yra rimta bei reikalaujanti aiškesnių sprendimų nacionalinė problema švietimo sektoriuje. Esant švietimo įstaigų vadovu tenka susidurti su vidiniais, išoriniais bei asmeniais sunkumais: abipusio pasitikėjimo, vadybinės patirties stoka, vadybiniais stereotipais, bendruomenės susiskaldymo bei kitų kuruojamų veiklų, kurios neatitinka tiesioginių vadovo kompetencijų bei funkcijų, tačiau tampa neatsiejama vadovo veiklos dalimi.

Mentorstės idėja, tiriamųjų nuomone, yra inovatyvi, tačiau dar nėra pakankamai išplėtotą Lietuvos švietimo sistemoje. Remiantis vadovų nuomonėmis, tai gali būti reali ir reikšminga pagalba pradedančiajam vadovui. Mentorius suteikia visokeriopą pagalbą: pataria nuo ko reikia pradėti kurti švietimo organizacijos veiklos strategiją, konsultuoja, skatina veikti.

Literatūra

- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija* [Qualitative research methodology]. S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Gumuliauskienė, A., Vaičiūnienė, A. (2015). Mokytojų lyderystės raiškos ir jos skatinimo ypatumai bendrojo ugdymo mokykloje [Peculiarities of the expression of teachers' leadership and its encouragement in general education school]. *Mokytojų ugdymas / Teacher Education*, 24(1), 25–47.

- Gumuliauskienė, A., Vaičiūnienė, A. (2018). Tendencies of the development of general education school heads' and teachers' leadership. *Social Welfare: Interdisciplinary Approach*, 2(8), 79–92. <http://dx.doi.org/10.21277/sw.v2i8.389>
- Gumuliauskienė, A., Vaičiūnienė, A. (2019). Teacher's and school heads' position about the changes and prospects of the development of leadership in general education school. In. *Society. Integration. Education* (Proceedings of the international scientific conference) (Volume II, May 24th -25th, pp. 117–131). Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija. <http://dx.doi.org/10.17770/sie2019vol2.3825>
- Kontautienė, R., Melnikova, J. (2007). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos nuolatinės švietimo kaitos kontekste [The model of general education school leaders competences in the context of continuous education change]. *Mokytojų ugdymas / Teacher Education*, 9, 2–23. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2007~1367161163954/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Lamanauskas, V. (2009a). 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. (2009b). Keletas štrichų kokybės vadybos klausimu [Some features about the issues of quality management]. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė / Education Policy, Management and Quality*, 2(2), 4–7. <http://oaji.net/articles/2014/513-1393959669.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>
- Malinauskienė, D., Augienė, D. (2010). Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (pedagogų nuomonės tyrimas) [Manifestation of traits of school manager leaders in activities of school communities (Research of teachers' opinion)]. *Mokytojų ugdymas / Teacher Education*, 15(2), 133–145.
- Mečkauskienė, R., Želvys, R. (2012). Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika [School principals' attitude to changes in the system of education]. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 22–34.
- Melnikova, J. (2011). *Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste* [School heads' competencies development in the context of education management paradigm shift]. Daktaro disertacija [Doctoral Dissertation]. Šiauliai.
- Melnikova, J. (2014). Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas(is) sisteminiu požiūriu: teoriniai principai ir empirinės išvalgos [The system approach to school leadership development: Theoretical principles and empirical insight]. *Andragogika / Andragogy*, 1(5), 97–110.
- Melnikova, J. (2018). *Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas* [School heads' competencies development]. Klaipėdos universiteto leidykla.
- Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. (2018). *Švietimo įstaigų vadovų rezervas* [Reserve for heads of educational institutions]. NMVA. <http://www.nmva.smm.lt/vadovu-vertinimas/svietimo-istaigu-vadovu-rezervas/>
- Nuo liepos įsigalioja švietimo įstaigų vadovų atrankos pakeitimai: vertinimas NŠA ir savivaldybėje tampa lygiavertis* [Changes in the selection of managers of educational institutions come into force in July: evaluation in the NEA and the municipality becomes equivalent]. (2020). https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos_1/nuo-liepos-isingalioja-svietimo-istaigu-vadovu-atrankos-pakeitimai-vertinimas-nsa-ir-savivaldybeje-tampa-lygiavertis
- Padgurskytė, V. (2020). *Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas: situacija, problemos, perspektyvos* [Evaluation of activities of heads of educational institutions: Situation, problems, perspectives]. Magistro baigiamasis darbas. Šiaulių universitetas.



- Pečiulienė, Z. (2013). *Lyderystė kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida* [The leadership like precondition of effective management of educational organization]. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1803230/datastreams/MAIN/content>
- Petrauskienė, J. (2018). *Švietimo būklės apžvalga 2018* [Review of the state of education 2018]. https://www.smm.lt/uploads/documents/Kalbos-pranesimai/Ministr%C4%97s%20prane%C5%A1imas%20%C5%A0vietimo_b%C5%ABkl%C4%97s_ap%C5%BEvalga_2018-08-28-1.pdf
- Stresas, nekompetencija ar ydingas patikrinimas: mokyklų ir darželių vadovų neranda metų metus* [Stress, incompetence, or flawed inspection: School and kindergarten leaders are not found year after year]. LRT. <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1146639/stresas-nekompetencija-ar-ydingas-patikrinimas-mokyklu-ir-darzeliu-vadovu-neranda-metu-metus>
- Šiuolaikinės mokyklos valdymas [Modern school management]. (2015). *Švietimo problemas analizė*, 2 (126). Švietimo ir mokslo ministerija. https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_SPA-2015-sausis-Nr2-126.pdf
- Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos [Annual performance evaluation reports of the managers of educational institutions]. *Analizės ataskaita*. (2020). Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize.pdf

Summary

THE EVALUATION OF MANAGERIAL ACTIVITY OF EDUCATION INSTITUTION MANAGERS

Vaida Padgurskytė, Daiva Malinauskienė
Šiauliai University, Lithuania

Activity evaluation questions of education institution managers have been and are the focus of attention of education policy strategists not for one year already. Seeking concrete changes in Lithuanian education system, quite a lot of political decisions were legislated in the latter years, which became very important for the education institution managers' activity and its evaluation. This increased not only delegated responsibilities for the managers, but also foresaw bigger accountability for every year cadence.

A written survey was carried out for the data collection of the managerial activity evaluation of the managers. 11 education institution managers from Vilnius, *Šiauliai*, Panevėžys districts, who work in general education schools and pre-school education institutions, participated in the research. The respondents differ in the aspect of gender and age, have different managerial work experience according to length. Since every manager's experience was analysed as an individual case, their demographic characteristics did not have influence on the results.

A carried out qualitative data content analysis allows asserting that the respondents justify school community expectations, which are to see managers – leaders, who evaluate their managerial activity as successful. However, there happen to be difficulties in the activity of managers as well. Prior to becoming an education institution manager, many of them face competency assessment difficulties, which is a national problem in education sector, requiring clearer decisions for many years. Being an education institution manager, one has also to face internal, external and personal difficulties: lack of bilateral trust, lack of managerial experience, managerial stereotypes, community split and other mentoring activities, which are not the primary functions of a manager, however, become an inseparable part of manager's activity.

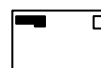
Keywords: education institution, education institution manager, managerial activity evaluation.

Received 18 May 2020; accepted 20 July 2020



Vaida Padgurskytė

MSc, Institute of Education, Siauliai University, P. Visinskio Street 25, LT-76351 Siauliai, Lithuania.
E-mail: vaida.padgurskyte@gmail.com



Daiva Malinauskienė

PhD, Professor, Institute of Education, Siauliai University, P. Visinskio Street 25,
LT-76351 Siauliai, Lithuania.
E-mail: malinauskiened@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9532-2840>