

Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo kaita Lietuvoje

Laima Liukinevičienė¹, Lina Antanavičienė²

¹ Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 38, LT-76352 Šiauliai; El. paštas: laima.liukineviciene@su.lt

² Mažeikių „Vyturio“ pradinė mokykla, Sodų g. 14, LT-89116 Mažeikiai; El. paštas: linaant@hotmail.com

The article has been reviewed.

Received on 12 October 2018, accepted on 31 December 2018

Anotacija

Straipsnyje pristatyta Lietuvos Respublikos švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo kaita, aptarti pagrindiniai politiniai veiksniai, turėję įtakos tiems pokyčiams 1990–2018 m.: Nepriklausomybės atgavimas, siekis tapti ES nare, LR švietimo reformos, LR viešojo valdymo reformos, vadybos ir viešojo administravimo, švietimo vadybos, lyderystės mokslų plėtra Lietuvoje, gerosios ES šalių patirtys. Švietimo įstaigos vadovo pareigybei keliami reikalavimai ir tolesnės mokyklų vadovų karjeros galimybės Europos kontekste parodo galimą vadovų kompetencijų vertinimo sistemos tobulinimo Lietuvoje kryptingumą. Metodai: mokslinės literatūros ir kitų šaltinių kokybinė turinio analizė, apibendrinimas.

Pagrindiniai žodžiai: vertinimo sistema, vadovų kompetencijų vertinimas, švietimo įstaigos vadovas.

Įvadas

Dėmesys viešojo sektoriaus vadovų kompetencijoms matomas visuose pagrindiniuose strateginiuose Europos Sąjungos, Lietuvos Respublikos pastarųjų metų dokumentuose. Per paskutinius 10 m. vadybos moksle aktyviai diskutuojama lyderystės viešajame valdyme temomis. Ši tema aktuali plėtojant viešojo administravimo mokslą, taip pat ir politikams, praktikams, realiose situacijose susidūrusiems su itin aukštomis profesinėmis, bet dar žemomis vadovavimo organizacijai kompetencijomis. Mokslininkai mano, kad sistemingai taikydama konkrečias žmoniškųjų išteklių valdymo priemones (atranka, vertinimas, adaptavimas, mokymas, kompensavimas ir t. t.) organizacija gali pasiekti strateginę valdomų išteklių ir egzistuojančių galimybių dermę, o efektyviai paskirsčius išteklius – sukurti aukštą pridėtinę vertę (Tubutienė, 2013).

Vadovavimo švietimo įstaigoms specifika tampa edukologijos, sociologijos, psichologijos, vadybos (tarp jų ir viešojo administravimo) mokslinių tyrimų objektu. Švietimo sritis, kaip itin imli naujovėms ugdymo turinio klausimais, neretai yra gana inertiška keičiant valdymo modelius, procesų administravimą. Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų kaita Lietuvoje susidomėta ir konkretūs pokyčiai sistemingai vykdomi nuo 2001–2003 m. 2003 m. pradėtas įgyvendinti projektas „Lyderių laikas“, kurio tikslas – tobulinti ugdymo įstaigų vadybos praktiką ir besimokančiųjų mokymosi kokybę, kad mokyklų, savivaldybių ir nacionalinio lygmens švietimo lyderiai būtų labiau pasirengę inicijuoti ir vykdyti kokybinius pokyčius (inovacijas) savo organizacijose. Šiame projekte aktyviai dalyvauja mokslininkai, dirbantys švietimo vadybos srityje, švietimo politikos strategai ir įgyvendintojai.

Temos aktualumą liudija ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės dėmesys. Viena iš Vyriausybės 2012–2016 m. programos prioritetinių priemonių buvo „sukurti švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų kvalifikacijos, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, užtikrinančią veiksmingą pagalbą mokiniui, mokytojui, mokyklai, grįstą neformaliu kvalifikacijos patvirtinimu, o kompetencijų įgijimu, vertinimu ir pripažinimu“. Tai tęsia ir 17 LR Vyriausybės (LR Vyriausybės 2016–2020 m. programos prioritetinė priemonė 2.3. *Kultūros, švietimo ir mokslo institucijų tinklo, valdymo, karjeros ir finansavimo sistemų pertvarka*). Kryptingas siekis turėti daugiau aukštesnės kvalifikacijos vadovų visose valstybės ir savivaldos institucijose matomas *Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programoje, 2014–*

2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje ir dokumente *Lietuva 2030*.

Vienas iš šios politikos įgyvendintų rezultatų – *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis*, kuris diegiamas Lietuvoje nuo 2012 m. Modelis taikomas ir atrenkant vadovus į darbą. Jo tikslas – tobulinti valstybės tarnybą. Modelio sukūrimas suteikia galimybę kryptingai formuoti personalą taip, kad jis atitiktų valstybės tarnybos vertybes, misiją ir pagrindines funkcijas; užtikrintų vientisą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruotų žmogiškųjų išteklių procesus: atranką, vertinimą, mokymą ir ugdymą, karjeros planavimą; leisti kelti nuoseklius reikalavimus, kuriuos turi atitikti visi valstybės tarnautojai, ypač vadovai. Jau esama tyrimų apie šio modelio įgyvendinimo rezultatus (Gražulis, Markuckienė, 2013), Liukinevičienė, Buivydienė (2016), Liukinevičienė (2016, 2017). Išsamesnių tyrimų apie centralizuotą vadovų vertinimą taikant šį modelį Lietuvoje dar stinga.

Lietuvoje vertinant vadovų kompetencijas aukštesni reikalavimai pirmiausia buvo pradėti taikyti švietimo įstaigų vadovams. 2011 m. priimti dokumentai, apibrėžiantys tuos reikalavimus: Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011); Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas (2011). Lietuvos švietimo taryba 2015 m. iškėlė švietimo įstaigų vadovų konkursų organizavimo ir atestacijos tvarkos tobulinimo klausimą (Lietuvos švietimo taryba dėl bendrojo ugdymo politikos: problemos ir jų sprendimo būdai, 2015). Septynioliktosios LR Vyriausybės programoje taip pat numatyta atnaujinti mokyklų vadovų atrankos sistemą, įtraukti į šį procesą socialinius partnerius, užtikrinant efektyvią mokyklų vadovų vertinimo sistemą; įteisinti mokyklų vadovų kadencijas ir peržiūrėti esamų vadovų kvalifikacijos tobulinimo modelį. Numatytos programos, per kurias toliau bus tobulinamos vadovų vertinimo procedūros, keliami vadybinė kvalifikacija.

Pastarųjų metų LR Seimo švietimo ir mokslo komiteto inicijuotos diskusijos dėl kito vadovų vertinimo būdo realizuotos 2018-06-29 LR Seimo priimtuose Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimuose, kai vertinant ugdymo įstaigos vadovą dalyvauja kelios institucijos (mokyklos bendruomenė, savivaldybė, ŠMM, socialiniai partneriai, švietimo įstaigų ar vadovų asociacija). Šiuo metu įgyvendinami vadovų vertinimo pokyčiai didina mokslo bendruomenės susidomėjimą vadovų vertinimo procesu.

Atliepianč naujus pokyčius, kurie vyksta Lietuvos viešajame sektoriuje, vertinga analizuoti ir

patį procesą, tirti, kaip keitėsi švietimo įstaigų vadovų vertinimas Lietuvoje pradedant 2001 m., kurių esama konkrečių valstybės priemonių gerinti vadovavimą mokykloms. **Tyrimo tikslas** – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo raidą Lietuvoje ir išryškinti pagrindinius veiksnius, turėjusius įtakos kaitai. **Tyrimo objektas** – LR švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo sistema. **Tyrimo metodai**: teorinės literatūros ir kitų šaltinių (strateginių dokumentų, teisės aktų, administracinių dokumentų) kokybinė turinio analizė, apibendrinimas. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo aktualizavimui pagrįsti pasirinkti atitinkami teoriniai diskursai: švietimo įstaigos vadovo kompetencija ir jos vertinimas, tokio vertinimo tikslingumas, vertinimo instrumentų kaita atliepianč laiko iššūkius. Švietimo įstaigų vadovų vertinimo kaitos 1998–2018 m. analizei pasitelkti kaitos procesus įrodantys teisės aktai. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų augimo, karjeros užtikrinimo ateityje galimybės išžvelgti atlikta lyginamoji kitų valstybių patirčių analizė.

Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo aktualizavimas ir jo teorinės prielaidos

Sutikdami su pastarųjų metų mokslininkų darbuose išsakytomis mintimis, kad kompetencija yra *igyta žinios, mokėjimai, įgūdžiai, vertybinių nuostatų visuma ir gebėjimas tai panaudoti atliekant tam tikrą veiklą* (Bissessar, 2010; Savanevičienė ir kt., 2009), pritariame, kad švietimo įstaigų vadovų (kaip ir kitų viešajame valdyme dirbančių asmenų) kompetencijos turi būti periodiškai vertinamos (Walker, Kwan, 2011), nes švietimas dėl savo veiklos specifikos visada priskiriamas prie pagrindinių demokratinės valstybės vystymo sričių. Lietuvos mokslas pastaraisiais dešimtmečiais intensyviai analizavo kitų valstybių patirtis vertinant pedagogų ir švietimo įstaigų vadovų kompetencijas (Cibulskas, 2012), aktyviai įsitraukė rengiant kompetencijų vertinimo instrumentus. Šiuo metu jau gyvename tokiu metu, kai vertinimo sistemos išbandytos, ne kartą keistos, tobulintos.

Mokslinėje literatūroje *švietimo įstaigų vadovų atranka, vertinimas* buvo analizuojami iš pretendentų (Blackmore ir kt., 2006; Gronn, Lacey, 2006), vertintojų perspektyvos (Cruzeiro, Boone, 2009; Hoker, 2000; Rammer, 2007), taip pat ir kitais aspektais (Schlueter, Walker, 2008). Herriot (2002) teigimu, vadovų atrankos procesas yra pirmas darbo santykių etapas, kurio metu kandidatas su organizacija susitinka ir nusprendžia, ar jų tapatumas yra suderinamas. Būtent atrankos metu ilgą laiką ir buvo taikoma daugiausia vertinamųjų kriterijų, kai jau dirban-

čių vadovų atestavimas pagal kompetencijas, tuo labiau lyderystės ir vadybines, pradėtas taikyti neseniai. Tai paaiškina didesnę skaičių mokslinių tyrimų vadovų atrankos klausimais, palyginti su jau dirbančių vadovų kompetencijų vertinimo tyrimais. Moksle gana išsamiai pristatomi vadovų atrankos į pareigas procesai (atrankos kriterijų parengimas, atrankos procedūra ir kt.), kurių metu būdavo pasirenkamas kvalifikuotas ir kompetentingiausias pretendentas į vadovo pareigas. Be abejo, kuriant kompetencijų vertinimo instrumentus įtakos turėjo klasika tapusios Davido C. McClellando (1973), Boyatzis (1982) įžvalgos, kad organizacijų valdymo sėkmė priklauso nuo esminių vadovo kompetencijų, o ne turimų išsilavinimą liudijančių diplomų. Pradėti taikyti atrankos į vadovus vertinimo kriterijai susilaukė kritikos. Jau 1983 m. tyrimais įrodyta, kad neretai atrankos kriterijai nepritaikyti prie regiono, mokyklos specifiškumo, o naudojamos procedūros yra subjektyvios, tai gali padidinti nelygybės tikimybę (Baltzell, Dentler, 1983), kad atviros pozicijos leidžia iš anksto pasirinkti kandidatą prieš faktiškai vykstantį atrankos procesą (Blackmore ir kt., 2006; Walker, Kwan, 2011).

Kodėl reikia vertinti švietimo įstaigų vadovų kompetencijas ir tai turi būti periodiškai veiksmas, ne vien per atranką? Pirmiausia, tai politinis ES valstybių sprendimas: siekiama veiklos efektyvumo, ilgalaikio veiksmingumo, spartesnės pažangos moksle, inovacijose. Dar 2009 m. lapkričio 26 d. ES tarybos išvadose (Europos Sąjungos Tarybos išvados dėl mokytojų ir mokyklų vadovų profesinio tobulinimosi, 2009) pripažįstama, kad veiksmingas vadovavimas mokyklai yra vienas iš svarbiausių veiksnių kuriant bendrą mokymo ir mokymosi aplinką, formuojant siekius ir teikiant paramą mokyklos bendruomenei.

Antra, švietimo įstaigų vadovų gebėjimų lygio ir jų vadovaujamų mokyklų pasiekiamų rezultatų ryšys nekelia abejonių: vadovų žinios, įgūdžiai ir nuostatos leidžia jiems priimti kokybiškus sprendimus, užsitarnauti autoritetą ir rodyti profesionalumo pavyzdį pavaldiniams. Mokyklų vadovų kompetentingumas yra viena svarbiausių sąlygų, lemiančių kaitos sėkmę, mokyklos kokybę ir jos veiklos efektyvumą (Leithwood, Riehl, 2003; Jacobson, 2005; Baronienė, Šaparnienė, Sapiegienė, 2008; Kontautienė, Melnikova, 2010; Cibulskas, Žydžiūnaitė ir kt., 2010; Navickaitė, 2012; Bairašauskienė, 2017). ES Tarybos išvadose (Europos Sąjungos Tarybos išvados dėl veiksmingos lyderystės švietimo srityje, 2014) nurodoma kompetentingų švietimo įstaigų vadovų lyderių svarba. 2017 m. LR Valstybės kontrolės atliktas auditas (Valstybinio audito ataskaita,

2017) pripažino, kad Lietuvoje tos mokyklos, kurių vadovai yra lyderiai, suburia bendruomenišką mokyklos aplinką, į jos gyvenimą įtraukiami tėvai ir bendrai pasiekama mokyklos pažanga. Tačiau audito išvados neguodžia: vis dar neužtikrinama, kad visoms mokykloms vadovautų švietimo lyderiai, neužtikrinama, kad mokyklų vadovų veikla būtų nukreipta į veiklos rezultatų išsikėlimą ir gerinimą, nereikalaujama, kad mokyklų vadovai tinkamai atsiskaitytų už veiklos rezultatus, nesukurta mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo ir nuolatinė vadovų ugdymo sistema.

Trečia, mokyklos vadovui tenka vadovauti organizacijai, kurios veikla specifinė – kasdienė sąveika su naujausiomis žiniomis, atradimais, jų integravimu į ugdymo turinį. Ugdant asmenybes, lyderius, vystant pasidalytą lyderystę reikia asmeninio pavyzdžio, visos bendruomenės įtraukimo į procesus. Nuolatinio turinio kaitos aplinka didina vadybinių, lyderio kompetencijų poreikį. Mokslininkų nuomone, kaita ir lyderiavimas yra dvi glaudžiai susijusios koncepcijos, nes būtent kaita išryškina lyderiavimo reikalingumą, o lyderis reikalingas kaitai inicijuoti (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010), telkti mokyklos bendruomenę (pedagogus, socialinius partnerius, moksleivius ir jų tėvus) pokyčiams įgyvendinti (Dambrauskienė, Liukinevičienė, 2017), prisiimti atsakomybę ir už pozityvaus kaitai mikroklimato puoselėjimą, švietimo įstaigos kaip (besimokančios organizacijos kūrimą) mokinių pasiekimus (Bakonis, Bilotienė, 2015) ir kt.

Lyderystė yra dinamiška, nuolat kintanti, vystoma kompetencija. Jos sąvoka nuolat plėtojama, nes aplinka ir veiklos iššūkiai reikalauja vis naujų gebėjimų. Todėl vienkartinis veiksmas, atrankos procese atrinkus tinkamą švietimo įstaigos vadovą į pareigas, ne visada gali užtikrinti ilgalaikę pokyčiams reikalingą lyderystę. Palyginus 2018 m. LR švietimo įstatymo pakeitimuose numatytas ugdymo įstaigos vadovo pagrindines funkcijas su 2011 m. LR švietimo įstatyme skelbtomis (žr. 1 lentelę), akivaizdu, kad pagrindiniai pakeitimai yra susiję su išaugusia vadybinės veiklos apimtimi: strateginis organizacijos valdymas (10 p. 2018 m. dokumente), organizacijos materialijų išteklių valdymas (11 p.), žmoniškųjų išteklių valdymas (4 p.). Greta to aktualizuoti organizacijos bendruomenės kultūros, telkimo klausimai, o tam svarbi vadovo moralė ir lyderystė. Įvertinus, kad atėję į vadovo poziciją asmenys prieš penketą metų ar anksčiau modelio savo kompetencijas mažesnėms atsakomybėms, suprantamas LR Vyriausybės siekis vykdyti vadovų vertinimą ne vien prieš priimant į darbą, bet ir po 5 metų kadencijos ar iškilus būtinybei anksčiau.

Švietimo įstaigos vadovo funkcijų kaita 2011–2018 m.

2018 m.	2011 m.
Švietimo įstaigos vadovas:	
1) vadovauja švietimo įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, <...> juos tvirtina, vadovauja jų vykdymui;	
Nauja <rekomendacijų dėl smurto prevencijos įgyvendinimo mokykloje priemonių įgyvendinimui>	
2) nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus;	
3) atsako už šio įstatymo 26 straipsnyje nurodytos informacijos skelbimą, demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimą grįstus santykius, <...>, skaidriai priimamus sprendimus, <...> bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką;	
<Pedagogų etikos kodekso reikalavimų laikymąsi>	<mokytojo etikos normų laikymąsi>
<švietimo įstaigos>	
Naujas: 4) rūpinasi mokytojų ir kitų darbuotojų darbo sąlygomis, organizuoja trūkstumų mokytojų paiešką;	
5) 2018; 4) 2011: analizuoja švietimo įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus;	
6) 2018; 5) 2011: atlieka kitas funkcijas, nustatytas mokyklos įstatuose ir švietimo įstaigos vadovo pareigybės aprašyme;	
7) kartu su mokyklos taryba sprendžia mokyklai svarbius palankios ugdymui aplinkos kūrimo klausimus;	6) kartu su mokyklos taryba sprendžia, ar leisti ant mokyklos pastatų ar mokyklos teritorijoje statyti judriojo (mobiliojo) ryšio stotis įstatymų nustatyta tvarka;
už mokinio elgesio normų pažeidimą gali skirti mokiniui drausmines auklėjamojo poveikio priemones, numatytas Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme (8 p. 2018; 7 p. 2011 m. dokumente);	
Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo nustatyta tvarka kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių vaikui skyrimo; (9 p. 2018 m.; 8 p. 2011 m.)	
10) kiekvienais metais teikia švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) bendruomenei ir tarybai svarstyti bei viešai paskelbia savo metų veiklos ataskaitą. Švietimo įstaigos vadovų metų veiklos ataskaitos reikalavimus nustato švietimo ir mokslo ministras	
11) atsako už švietimo įstaigos finansinę veiklą, svarsto ir priima sprendimus, susijusius su švietimo įstaigos lėšų (įskaitant lėšas, skirtas švietimo įstaigos darbuotojų darbo užmokesčiui), turto naudojimu ir disponavimu juo.	

Šaltiniai: parengta darbo autorių, remiantis LR švietimo įstatymo 2011 m., 2018 m. suvestinėmis redakcijomis

Žvelgiant iš laiko perspektyvos, akivaizdu, kad visoms švietimo reformoms demokratinėse valstybėse įtakos turi daugybė veiksnių (politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai, technologiniai, edukaciniai) kultūriniai, socioekonominiai), dažniausiai politiniai. Pasak M. Fullan (1991), svarbiausias veiksnys yra politinis, nes švietimo reformos reikalauja didelių išteklių. Politinio veiksnio įtaką matome į valdžią pretenduojančių partijų programose, vyriausybės programose, valstybių švietimo strategijose, kuriamose švietimo valdymo struktūrose, inicijuojamose programose ir kt.

Pasinaudojus mokslinėje literatūroje ir LR strateginiuose dokumentuose naudojamu pagrindinių etapų Lietuvos Respublikos švietimo raidoje išskyrimu, galima giliau pažvelgti ir į pagrindinius veiksnius, turėjusius įtakos mokyklų vadovų vertini-

mo pokyčiams, kiekvienais metais augančiam vadybinių kompetencijų poreikiui. Kaip pažymima Lietuvos Respublikos dokumente „Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys“ (2012), paprastai skiriami keli praktinio Lietuvos švietimo reformos įgyvendinimo etapai: 1990–1997 m., 1998–2002 m., 2003–2012 m. Dabarties etapą (2013–2022 m.) (kaip ir ankstesnį 2003–2012 m.) Lietuvos mokslininkai ir politikai sieja su ilgalaikės švietimo strategijos įgyvendinimu. Į Lietuvos švietimo strategijos 2003–2012 rengimą, aptarimą aktyviai buvo įsitraukę Lietuvos mokslininkai, jau iki tol moksliniuose darbuose pagrindę strateginio mokyklų valdymo svarbą, išgryninę kompetencijos sąvoką (R. Laužackas, K. Pukelis, P. Jucevičienė, R. Želvys). Žinant, kad pagrindiniai LR nacionaliniai dokumentai (Švietimo ir mokslo

ministro įsakymai), kuriuose aktualizuoti kvalifikaciniai ir reikalavimai mokyklų vadovų kompetencijoms, periodiškai buvo peržiūrimi ir keičiami, akivaizdu, kad jų atsiradimui įtakos turėjo to laiko švietimo reforma.

Švietimo įstaigos vadovo pareigybei keliami reikalavimai ir tolesnės karjeros galimybės: Europos kontekstas ir patirtys

Atliepdamos XXI a. iššūkius mokykloms, įvairios šalys siekia sukurti reikalavimus vadovams, kurie galėtų spręsti šiandienos problemas ir gebėtų pasirengti naujiems pokyčiams ateityje. Nors atitinkamos ES institucijos teikia bendras rekomendacijas valstybėms-narėms, tačiau pirminis švietimo įstaigų vadovų rengimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas, reikalavimai kompetencijai, švietimo įstaigų vado-

vų įdarbinimo procedūros, jų tolesnės karjeros galimybės yra kiekvienos šalies sprendimas. Remiantis 2013 m. Europos Komisijos paskelbta reikalavimų pretendentams į vadovų poziciją analize, matyti, kad praktika skiriasi (žr. 2 lentelė). Pedagoginio darbo patirtis reiškia, kad pretendentas tam tikrą metų skaičių turi būti dirbęs mokytoju, didžiąją laiko dalį tame ugdymo lygmenyje, kuriame jis nori tapti mokyklos vadovu. Vadovaujamo darbo patirtis liudija, kad pretendentas turi mokyklos administravimo arba vadovavimo jai patirties, pvz., dirbęs direktoriaus pavaduotoju. Mokyklos vadovų mokymai – tai specialus mokomasis kursas, kurio tikslas – pasirengti vadovo pareigoms, įgyjant ar išlavinant reikalingus gebėjimus (Europos Komisija / EACEA / Eurydice, 2013, 123).

2 lentelė

Reikalavimai pretendentams į švietimo įstaigos vadovo pareigas Europos šalyse

Šalis / šalys	Reikalavimai	Kiti reikalavimai	Bendra
Švedija Belgija(de)	Mokyklų vadovų mokymai, įgytos žinios apie švietimą.	Švedijoje 2006–2007 m. reikalauta mokytojo kvalifikacijos, nuo 2010 m. reikalavimas baigti specialų universiteto lygmens mokomąjį kursą.	Mokyklų vadovų mokymai
Belgija (nl, de), Latvija, Nyderlandai, Norvegija	Mokytojo kvalifikacija (Nyderlanduose tik tais atvejais, jeigu vadovas dirbs ir mokytoju).	Norvegijoje taikomi vietos valdžios nustatyti reikalavimai vadovaujamo darbo patirčiai.	Mokytojo kvalifikacija
Danija, Airija, Liuksemburgas, Jungtinė Karalystė (Škotija), Kroatija	Pedagoginio darbo patirtis. Liuksemburge ISCED 0 ir 1 lygmenyse nėra mokyklų vadovų.	Škotijoje svarbūs lyderystės ir vadybiniai gebėjimai.	Pedagoginio darbo patirtis
Suomija, Lenkija, Vokietija, Bulgarija, Ispanija, Portugalija, Lichtenšteinas	Pedagoginio darbo patirtis; mokyklų vadovų mokymai.	Suomijoje mokymus gali atstoti turima vadovaujamo darbo patirtis.	Pedagoginio darbo patirtis,
Prancūzija, Slovėnija, Estija, Italija	Pedagoginio darbo patirtis; mokyklų vadovų mokymai.	Pedagoginio darbo patirtis švietime ne mažesnė kaip 5 m. Slovėnijoje – patarėjo, konsultanto arba 5 m. mentoriaus patirties.	mokyklų vadovų mokymai
Austrija, Vengrija, Slovakija	Pedagoginio darbo patirtis, mokyklų vadovų mokymai.	Mokyklų vadovų kursai gali būti baigti paskyrus į pareigas.	
Graikija, Kipras, Jungtinė Karalystė (Šiaurės Airija), Turkija, Lietuva	Pedagoginio darbo patirtis; vadovaujamo darbo patirtis.	Lietuvoje reikalaujama lyderystės ir vadovavimo gebėjimų, Graikijoje ir Kipre ieškoma charizmatinių lyderių.	Pedagoginio darbo patirtis,
Malta, Jungtinė Karalystė (išskyrus Škotiją), Islandija, Rumunija	Pedagoginio darbo patirtis; vadovaujamo darbo patirtis; specialių mokyklų vadovų kursų baigimas; minimalūs kitos oficialios kalbos gebėjimai.	Maltoje pretendentas turi būti 4 m. dirbęs mokyklos vadovo padėjėju, skyriaus viršininku, įtraukiojo švietimo koordinatoriumi arba mokyklos konsultantu.	vadovaujamo darbo patirtis

Šaltiniai: parengta darbo autorių remiantis Europos Komisija / EACEA / Eurydice, 2013. Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai? 2011.

Taigi, daugelio šalių pagrindinė sąlyga pretendentams į mokyklų vadovus – turėti pedagoginio darbo patirties. Jos trukmė gali svyruoti nuo trijų

(Bulgarija, Estija, Prancūzija, Slovėnija, Italija, pretenduojant į ISCED 0 ir 1 lygmens įstaigos vadovus) iki septyniolikos metų (Kipras) (Europos Komisija /

EACEA / Eurydice, 2013, 124). Kai kuriose šalyse dar taikomi ir papildomi kriterijai kandidatuojančiams. Lyginant Baltijos šalis (Lietuva, Latvija, Estija), matyti, kad Latvijoje būtina mokytojo kvalifikacija, Estijoje – mokyklų vadovų kursai prieš pareigas, Lietuvoje – vadovaujamo darbo patirtis, Lietuvoje ir Estijoje – pedagoginio darbo patirtis. Reikalavimai pretendentams į mokyklų vadovų pareigas kinta, paprastai auga, nors šalys jau išgyvena kompetentingų mokyklų vadovų trūkumą.

Net 21 valstybėje reikalaujama, kad būsimi švietimo įstaigų vadovai baigtų *mokyklų vadovų mokymus*. Lietuvoje ir Latvijoje šio reikalavimo nėra. Vienose šalyse mokymai vyksta prieš tampant vadovais, kitose šalyse nauji vadovai turi baigti mokymus po paskyrimo į naujas pareigas per tam tikrą laiką (Europos Komisija / EACEA / Eurydice, 2013). Mokymų laiko ir trukmės skirtumai taip pat akivaizdūs (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Europos valstybės, kuriose privalomi mokymai kandidatams į švietimo įstaigos vadovo pareigybę

Šalis	Mokymų laikas	Mokymų trukmė	
Jungtinė Karalystė (išskyrus Škotiją)	Prieš paskiriant vadovą į pareigas	6–18 mėn., įskaitant ir lyderystės kursą. Trukmė priklauso nuo administracinio darbo patirties.	
Malta		60 kreditų, magistro programa	
Portugalija		250 val.	
Estija		240 val., kai neturi aukštojo pedagoginio išsilavinimo ir 3 m. patirties; kai turi, 160–240 val.	
Lenkija		210 val. (įskaitant praktinę veiklą)	
Suomija		15 kreditų	
Islandija		15 kreditų	
Lichtenšteinas		15 kreditų	
Ispanija		40 val. – 14 mėn. (teorija ir praktika)	
Italija		3–4 mėn., egzaminas	
Belgija de		150 val.	
Slovėnija		144 val., egzaminas	
Belgija fr		120 val.	
Vokietija		104 val., egzaminas	
Rumunija		1 savaitė	
Prancūzija		1 metai, egzaminas	
Švedija		Po paskyrimo į pareigas	30 kreditų (teorija ir praktika)
Austrija		12 kreditų	
Slovakija		160 val.	
Čekija		100 val.	

Šaltiniai: parengta darbo autorių pagal Europos Komisija / EACEA / Eurydice, 2013, Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai? 2011.

Apibendrinant 3 lentelėje pateiktą informaciją, galima teigti, kad skirstant valstybes pagal tai, kada tokie kursai organizuojami (prieš paskyrimą ar paskyrus), akivaizdu, kad dauguma pasitelkia mokymus prieš paskyrimą – taip vadovui suteikiama apsisprendimo galimybė, taip pat ir išankstinio pasirengimo būsimiems iššūkiams laikas. Atsižvelgiant į tai, kad ES valstybėse vienas kreditas lygus apie 26,6 studijuojančiojo valandų, o valandų nurodymas paprastai reiškia tiesioginio kontakto su dėstytoju / mokymų vedėju valandas, neįskaitant savarankiško darbo, galima teigti, kad šiems mokymams valstybės skiria gana daug laiko: Malta (60 kreditų), Suomija, Islandija, Lichtenšteinas (15 kreditų), Estija

(240 val.), Portugalija (250 val.), Lenkija (210 val.). Suomija, kurios švietimo sistema šiuo metu yra pripažinta kaip sektina (European Commission, 2017), itin atsakingai tam rengiasi. Nors šalyje numatyta, kad kursai vykdomi prieš paskiriant vadovą į pareigas, tačiau ten yra galimybė šiuos mokymus pabaigti ir jau dirbant vadovu. Kitas modelis – vadovams kursai po paskyrimo: Prancūzijoje studijos trunka visus metus, Švedija skiria apie 30 kreditų, o tai paprastai pusės metų studijos.

Kitose Europos valstybėse vadovų mokymai nėra privalomi, bet siūlomi: Bulgarijoje 1 metų (5 dienų mokymai), Nyderlanduose įvairios trukmės siekiant turėti reikalingų kompetencijų, Jungtinėje

Karalystėje (Škotija) mokymai lyderystės kompetencijoms tobulinti, nes ateityje teks atestuotis; Norvegijoje – lyderystės programos. Lyderystės studijos – daugelį Europos valstybių vienijanti tendencija siekiant sistemingai auginti švietimo įstaigų kompetencijas, pvz., Austrijoje Lyderystės akademija, Slovėnijoje Nacionalinė švietimo lyderystės mokykla, universitetinės studijos Suomijos švietimo lyderystės institute, Jungtinėje Karalystėje (išskyrus Škotiją) – Nacionalinių mokyklų vadovų profesinės kvalifikacijos tobulinimo mokymai (Europos Komisija /

EACEA / Eurydice, 2013, 125), Lietuvoje – neformalios lyderystės studijos projekte „Lyderių laikas“.

Švietimo įstaigos vadovo karjeros galimybės po darbo direktoriumi taip pat skiriasi. Daugumoje šalių vadovas į pareigas priimamas pagal terminuotą darbo sutartį, o jai pasibaigus grįžta į mokytojo poziciją arba jam numatomas aukštesnio valdymo lygmens švietimo srityje vaidmuo. Mokyklų direktorių karjeros galimybės Europoje apžvelgiamos 4 lentelėje.

4 lentelė

Mokyklų direktorių karjeros galimybės: Europos kontekstas

Valstybė	Vadovo pareigų įgijimas	Vadovo kadencija	Karjeros galimybės baigus švietimo įstaigos vadovo darbą
Belgija	Kandidatų sąrašas – jeigu kandidatuoja 1 asmuo. Konkursinis egzaminas ir atvirojo įsidarbinimo procedūra – jei daugiau nei 1 asmuo.		Mokyklų bendruomenių direktoriaus vieta
Ispanija	Konkursinis egzaminas		Mokytojo pozicija arba kt.
Slovėnija	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota	Mokytojo pozicija arba kt.
Vengrija	Atvirasis įdarbinimas	sutartis	Mokytojo pozicija arba kt.
Austrija	Taikomi visi trys įdarbinimo būdai (priklausomai mokyklos nuo lygmens).		Aukštesnių pareigų švietimo sistemoje galimybė
Švedija	Atvirasis įdarbinimas		Aukštesnių pareigų švietimo sistemoje galimybė
Suomija	Atvirasis įdarbinimas	Neterminuota sutartis	Aukštesnių pareigų švietimo sistemoje galimybė
Jungtinė Karalystė	Atvirasis įdarbinimas	Terminuota	Aukštesnių pareigų galimybė švietimo sistemoje, ekspertavimas, konsultavimas.
Lietuva	Konkursinis egzaminas	sutartis	Mokytojo pozicija ar kt.
Estija	Atvirasis įdarbinimas		Mokytojo pozicija ar kt.
Latvija	Atvirasis įdarbinimas	Neterminuota sutartis	Mokytojo pozicija ar kt.

Šaltiniai: parengta darbo autorių pagal Cibulską, 2012; Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą, 2011; Latvijos Respublikos švietimo įstatymą, 1998; Estijos Respublikos švietimo įstatymą, 1992

Apžvelgus Europos šalių mokyklų direktorių karjeros galimybes, galima apibendrinti, kad daugelyje šalių su vadovais pasirašomos terminuotos sutartys su tolimesne galimybe jas pratęsti, jei vadovas atliepia nacionalinius, regioninius, mokyklos tikslus. Ispanijoje, Vengrijoje, Slovėnijoje direktoriai pasirašo fiksuoto termino sutartis, po kurių grįžta mokytojauti. Tačiau akivaizdu, kad puikių rezultatų švietimo srityje pasiekusiose valstybėse (Suomijoje, Švedijoje, Austrijoje) yra numatyta galimybė išsaugoti vertingas direktorių vadybines kompetencijas, buvusiems švietimo įstaigų vadovams suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais dirbant švietimo konsultantais, inspektorais, ekspertais ir pan. Vadovų, turinčių vadybinių kompetencijų ir patirties bagažą, įdarbinimas į aukštesnes pareigas po kadencijos baigimo leidžia šioms šalims neiššvaistyti žmo-

giškųjų išteklių potencialo, panaudoti jį kitų lyderių ugdymui.

Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų struktūros ir vertinimo kaita 1998–2018 m. Lietuvoje

Atkūrus Lietuvos Respublikos nepriklausomybę, priimti pagrindiniai dokumentai, tarp jų ir švietimą reglamentuojantys, atliepantys Lietuvos poziciją atsiribojus nuo Sovietų Sąjungos. Remdamiesi anksčiau pateiktais Lietuvos Respublikos švietimo sistemos kaitos etapais, matome, kad politiniai veiksniai, užfiksuoti valstybės pagrindiniuose dokumentuose, turėjo didelės įtakos švietimo reformoms ir jų įgyvendinimui, taip pat švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimui (žr. 5 lentelę).

Mokyklų vadovų kvalifikacijos ir kompetencijų vertinimas įgyvendinamos švietimo politikos kontekste

Etapas	Švietimo reformos planai ir reikšmingi rezultatai	Mokyklos vadovų kvalifikaciją ir kompetenciją apibrėžiantys nacionaliniai teisės aktai
1990–1997	Ugdymo sistemos pertvarkymas	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991
1998–2002	Ugdymo sistemos harmonizavimas; ugdymo profiliavimas; valstybinių brandos egzaminų sistemos įdiegimas; mokinio krepšelio įvedimas; mokyklų tinklo optimizavimo pradžia. Įvedama vadovų atestacija. Pradedama kurti švietimo monitoringo sistema. Visi teisės aktai suderinami su ES dokumentais. Lietuva įtraukiama į PISA, EURYDICE ir kt. švietimo būklės tyrimus. Aktyvus įsitraukimas į tarptautines bendradarbiavimo, mainų programas.	Valstybės ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniai reikalavimai, jų skyrimas ir atleidimas (1998, 1999 su priedu, 2001).
2003–2012	Sukurtos valstybės švietimo plėtotės strateginės nuostatos, Seime patvirtinta pirmoji švietimo strategija 2003–2012 (2002); diegiamas strateginis švietimo institucijų valdymas; įdiegta švietimo valdymo informacinė sistema (ŠVIS). Švietimo kokybės vertinimas. Mokyklų veikla pradedama reitinguoti, vertinti. Keičiasi požiūris į viešojo sektoriaus vadovus, pradedamas diegti valstybės tarnybos darbuotojų kompetencijų vertinimas. Nuo 2010 m. savivaldybės perima bendrojo ugdymo mokyklų administravimą.	Valstybės ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniai reikalavimai, jų skyrimas ir atleidimas (2003). Visų tipų (išskyrus aukštąsias mokyklas) mokyklų vadovų kvalifikacinių reikalavimų aprašas (2005). Mokyklos vadovo kompetencijų aprašas (2007). Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai (2005) su pakeitimais.
2013–2022	Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 (2013). Siekiama keisti švietimo sistemos organizavimą ir valdymą, asmenybės ugdymą. Mokyklų reorganizavimas. Ugdymo turinio individualizavimas ir diferencijavimas. Pilietinės, kūrybingos, sumanios visuomenės ugdymas. Mokymosi visą gyvenimą koncepcija. Geros mokyklos kūrimas. Mokymosi prieinamumo didinimas. Mokymo(si) lyderystė („Lyderių laikas“).	Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011), jo pakeitimai 2015, 2016, 2017, 2018 m.

Šaltinis: parengta darbo autorių, remiantis lentelėje minimais šaltiniais

Pirmiesiems teisės aktams, reglamentuojantiems valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų priėmimo į darbą reikalavimus, įtakos turėjo savo švietimo sistemos kūrimas ir šį procesą atspindintys dokumentai (Tautinės mokyklos koncepcija (1988), Lietuvos švietimo įstatymas (1991), Lietuvos švietimo koncepcija (1992)). Kitas politinis veiksnys – JAV parama švietimui per Atviros Lietuvos fondo programas. Didelės įtakos turėjo Lietuvos siekis tapti ES nare. Rengiantis priimti ES įsipareigojimus, 1999–2001 m. buvo peržiūrėti visi dokumentai, sukurti nauji siekiant perimti Europos teisės reikalavimus. Lietuva įtraukta į įvairius švietimo būklės tyrimus, sukurtas instrumentas vadovų vadybinei kompetencijai didinti – vadovų atestacija, numatytos trys vadybinės kategorijos, susietos su vadovaujamos institucijos kaitos / tobulinimo laipsniu. Atsižvelgiant į Europos Sąjungos švietimo politikos įtaką sukuriama įvairios koncepcijos, standartai (pvz., Informacinės visuomenės plėtros koncepcija,

2000; Pedagogų kompiuterinio raštingumo standartas, 2001), kurie liudija, kad švietimo sritis modernizuojama, o tai reikalauja modernių kompetencijų.

1998 m. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu patvirtintoje laikinojoje tvarkoje „Valstybės ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniai reikalavimai, jų skyrimas ir atleidimas“ numatyti *pagrindiniai reikalavimai* pretendams į visų tipų bendrojo lavinimo mokyklų vadovus (pvz., aukštasis pedagoginis išsilavinimas, ne mažesnis kaip 5 m. pedagoginis stažas, lietuvių kalbos mokėjimas, teisės aktų išmanymas) išliks panašūs ir vėliau naujuose dokumentuose, patvirtintuose panaikinant ankstesnį (1999, 2001, 2003, 2005). Nuo 1999 m. keičiasi pedagoginio stažo apimtis (numatoma 3 m.), *kvalifikaciniai reikalavimai* jau skirstomi į *bendruosius* ir *specialiuosius*, auga reikalavimai žinioms, pirmiausia susijusioms su organizacijos valdymu: pavyzdžiui, reikalingos ugdymo proceso organizavimo žinios (nuo 1999), žinios

biudžetinių įstaigų finansavimo tvarkos, darbo teisi-
nių santykių klausimais (nuo 2001). 1999 m. dokumen-
te įtvirtinama samprata „privalumai“ (vadybinio
darbo patirtis, užsienio kalbų mokėjimas, darbo su
kompiuteriu pagrindai, raštvedybos įgūdžiai), kurių
sąrašas kiekviename naujame dokumente plečiamas
(2001 m. aktualizuotos magistrantūros vadybos stu-
dijos, projekcinio darbo patirtis). 1999 m. dokumen-
to 2 priede detalizuojamos vadovo profesinės kom-
petencijos sritys: bendroji humanitarinė ir socialinė,
pedagoginė-psichologinė bei vadybinė. Didelis iššū-
kis to meto vadovams buvo vadybinės kompetenci-
jos (vadybos teorijų praktinio taikymo; strategijų kū-

rimo ir įgyvendinimo; vadovavimo ir savianalizės;
informacijos, organizacijos materialijų ir intelek-
tinių, žmonių išteklių valdymo; naujovių diegimo;
veiklos efektyvumo vertinimo; pokyčių įžvalgos;
viešinimo; darbo su išore, interesų grupėmis ir kt.).

2005 metų dokumente „Visų tipų (išskyrus
aukštąsias mokyklas) mokyklų vadovų kvalifika-
cinių reikalavimų aprašas“ (2005) *pretendento pri-
valumai* tapo *reikalavimais*, o 2007 m. jau pasirodo
atskiras dokumentas „Mokyklos vadovo kompeten-
cijų aprašas“ (2007), kuris detalizuoja šio tipo švie-
timo įstaigos vadovui būtinas kompetencijas (žr. 6
lentelę).

6 lentelė

Mokyklos vadovo kompetencijos struktūros skirtumai 2005–2011 m.

Visų tipų (išskyrus aukštąsias mokyklas) mokyklų vadovų kvalifikacinių reikalavimų aprašas (2005); Mokyklos vadovo kompetencijų aprašas (2007)	Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011)
2005: Aukštasis universitetinis ar jam prilygintas išsilavinimas; pedagogo kvalifikacija ir 3 m. pedagoginio darbo stažas; mokėti valstybinę kalbą, užsienio kalbų, dirbti kompiuteriu; gebėjimai savarankiškai planuoti, rengti ataskaitas, bendrauti, bendradarbiauti ir teikti konsultacijas, sklandžiai ir argumentuotai dėstyti mintis žodžiu ir raštu; išmanyti švietimo teikėjų veiklą reglamentuojančius LR dokumentus, gebėti juos taikyti praktiškai; gebėti vykdyti Vadovo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.	Aukštasis universitetinis išsilavinimas; pedagogo kvalifikacija ir ne mažesnis negu 3 m. pedagoginio darbo stažas arba magistro laipsnis, pedagogo kvalifikacija ir ne mažesnis kaip 2 m. pedagoginis darbo stažas, arba ne mažesnis kaip 3 m. profesinės veiklos, atitinkančios VI ir aukštesnę kvalifikacinį lygį, ir vadovavimo kompetencijų lygio vidurkis ne žemesnis kaip pakankamas; turėti vadovavimo sričių kompetencijų, ne mažesnę negu 1 m. vadovavimo asmenų grupei patirtį; gerai mokėti dirbti su IT; gerai mokėti lietuvių kalbą, ne žemiau kaip B1 lygiu vieną iš trijų ES darbo kalbų.
2007: Pagrindinės kompetencijos (toliau – k.): 1. Švietimo politikos išmanymo k. 2. Strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo k. 3. Ugdymo proceso valdymo k. 4. Žmogiškųjų išteklių valdymo k. 5. Mokyklos turto ir lėšų valdymo k.	Vadovavimo sričių kompetencijos (toliau – k.): 1. Strateginio švietimo įstaigos valdymo k. 2. Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi k. 3. Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui k. 4. Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo k. 5. Švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo k.
2007: Perkeliamosios kompetencijos: 1. Mokymosi kaip mokytis k. 2. Komunikacinė k. 3. Informacijos valdymo k. 4. Pokyčių valdymo k.	Bendrosios kompetencijos: 1. Asmeninio veiksmingumo k. 2. Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo k. 3. Mokėjimo mokytis k. 4. Vadovavimo žmonėms k. 5. Bendravimo ir informavimo k.

Šaltinis: parengta darbo autorių, remiantis lentelėje minimais dokumentais.

Mokyklos vadovo kompetencijų apraše, patvirtintame Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-55, išskirtos 4 pagrindinės ir 4 perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos. Apraše siekta nustatyti vienodus mokyklos vadovų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kriterijus. Kompetencijos išskirtos į pagrindines ir perkeliamąsias. Šios kompetencijos buvo vertinamos atestacijos metu. Įsigaliojus Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos d. įsakymui Nr. V-1194 „Kvalifika-

cinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas“, aukščiau minėtas dokumentas neteko galios. 2011 m. Apraše (žr. 6 lentelė) kompetencijos išplėstos, aktualizuotas vadovavimo aspektas. Bendrosios kompetencijos ne tik detalčiau išaiškintos, bet jos priartina mokyklų vadovų vertinimą prie valstybės tarnautojų vertinimo, viešojo sektoriaus įstaigų vadovų vertinimo. 2011 m. dokumente posūkis į lyderystės vertinimą (savo veiklos rezultatų vertinimas, gebėjimai dirbti su žmonėmis).

Apibendrinami tarpsnį nuo 1998 m. iki 2007 m., galime teigti, kad mokyklų vadovų vertinimo sistemoje įvyko lemiamas posūkis – greta pedagoginės kvalifikacijos ir patirties, puikių asmeninių gebėjimų aktualizuotos *vadybinės kompetencijos*, užtikrinančios visų pagrindinių organizacijos sričių valdymą. Tam įtakos turėjo ne tik integracija į ES švietimo erdvę, bet ir Lietuvoje pradėtas taikyti strateginis organizacijų valdymas, vertinama mokyklų veiklos kokybė. Tuo metu išgryninama *kompetencijos* samprata, keičiasi *ugdymo paradigma*, pasaulio moksliniai tyrimai, gerosios vadybinės patirtys per įvairius vykdomus projektus tampa prieinamos mokslininkams, švietimo politikams ir pokyčių įgyvendintojams, taip pat ir mokyklų vadovams.

Švietimo įstaigų vadovų vertinime, taikyta-
me iki 2011 m. (žr. 7 lentelę), nebuvo reglamentuo-

ta procedūros trukmė (2001 m. metų dokumente pažymima, kad konkursas vyksta vieną dieną), viešo konkurso komisijai ilgą laiką leista pačiai pasirinkti kvalifikacinio egzamino formą, taip pat tai, kokius metodus taikyti, siekiant nustatyti pretendento profesines kompetencijas, 2001 m. įvedamas testas. Iki 2001 m. komisija pagal kriterijus siekdavo nustatyti pretendento *gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus profesinei kompetencijai*, nuo 2001 m. pretendentas pats turi pateikti *asmeninių privalumų sąrašą*.

2011 m. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu patvirtintas „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas“ buvo ir vėliau nuolat peržiūrimas, tobulinamas, aktualūs šio įsakymo pakeitimai padaryti 2015, 2018 m. (žr. 8 lentelę).

7 lentelė

Švietimo įstaigų vadovų vertinimo procedūra Lietuvos Respublikoje iki 2011 m.

Vertinime taikomi metodai (aut. pastaba – pabraukti)	Pagrindas (teisės aktas)
Vertina Konkursą organizuojanti švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija	
Kvalifikaciniam tinkamumui įvertinti: dokumentai, <u>gyvenimo aprašymas, rekomendacijos, veiklos programa. Viešo konkurso posėdis</u> , vertinama pretendento <u>veiklos programa</u> , kuri parodo tinkamumą pagal bendruosius ir specialiuosius kvalifikacinius reikalavimus; gebėjimų ir įgūdžių kriterijai (doc. priedas 2) yra pagrindas vadovų profesinei kompetencijai nustatyti. Esant vienam pretendentui, laikomi <u>kvalifikaciniai egzaminai</u> , formą (žodžiu, raštu, testas) pasirenka komisija.	Valstybės ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniai reikalavimai, jų skyrimas ir atleidimas (1999). 2 priedas: Kriterijai gebėjimams ir įgūdžiams vadovų profesinei kompetencijai nustatyti.
Kvalifikaciniam tinkamumui įvertinti: dokumentai, <u>gyvenimo aprašymas, rekomendacijos, veiklos programa, asmeninių privalumų sąrašas</u> laisva forma. Atviro konkurso metu vertinama pretendento <u>veiklos programa; pokalbis; testas</u> , kurį rengia pati institucija, organizuojanti konkursą. Testas (1 val.) iš 50 klausimų iš teisės aktų, reglamentuojančių švietimo įstaigos veiklą.	Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarka, 2001.

Šaltinis: parengta darbo autorių, remiantis lentelėje minimais šaltiniais.

Nuo 2011 m. iki 2018 m. kvalifikaciniai reikalavimai keitėsi nežymiai, bet jie augo (žr. 8 lentelę). Nuo 2017 m. dokumente, reguliuojančiame priėmimą į mokyklų vadovus, užfiksuota, kad laukiama universitetinį išsilavinimą ir magistro laipsnį turinčių pretendentų. 2011 m. vardintos vertinamų kompetencijų grupės (vadovavimo sričių ir bendrosios kompetencijos) lieka tos pačios, tikslinami kompetencijų pavadinimai, kompetencijos, tapdamos privalomai tikrinamos (2018 m.), detalizuojamos, joms, t. y. kaip kvalifikaciniam reikalavimui turėti kompetencijas, skiriamas atskiras Aprašo straipsnis. Augant tarptautiniam judumui keičiasi reikalavimai užsienio kalbų mokėjimui: iki 2018 m. reikėjo mokėti B1 lygiu vieną iš 6 Europos kalbų, pagal 2018-02-21 įsakymą demonstruoti B1 lygį vienoje iš trijų ES darbo kalbų (anglų, vokiečių, prancūzų).

Lyginant 2011 ir 2018 tvarkas, keičiasi **kompetencijų vertinimo sistema**. 2011 m. stebėtas *centralizuotas modelis*, pagrindinį darbą vertinant pretendento kompetencijas atlikdavo Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, keičiamas 2 etapų vertinimo modeliu (2015, 2016, 2017 m.), kai Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliotai įstaigai suteikiama teisė vertinti daugumą *bendrujų kompetencijų*, konkursą organizuojančiai institucijai – galimybė įvertinti daugumą *vadovavimo sričių kompetencijų*. 2018 m. įsakymo pakeitimu kiekvienai privalomai kompetencijai nustatomas lygis (I. silpnas, silpnas, pakankamas, aukštas ir labai aukštas). Pretendentas į bendrojo ugdymo mokyklos vadovo pareigas bendrosiose kompetencijose turi pasiekti ne žemesnį kaip pakankamą, vadovavimo sričių – ne žemiau kaip silpną lygį. 2018 m. reikalaujama būti nepriekaištingos reputacijos, kaip tai apibrėžia Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.

Mokyklų vadovų vertinimo procedūra 2011–2018 m.

Trukmė	Vertinamos kompetencijos	Metodai
Nuo 2011m.		
I etapas: vertina Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau – NMVA)		
6–8 val.	<p><i>Kvalifikaciniai reikalavimai:</i> žr. 6 lentelė.</p> <p><i>Vadovavimo sričių kompetencijos:</i> strateginio švietimo įstaigos valdymo; vadovavimo ugdymui ir mokymuisi; vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui; švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo; švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo.</p> <p><i>Bendrosios kompetencijos:</i> asmeninio veiksmingumo; strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo; mokėjimo mokyti k.; vadovavimo žmonėms k.; bendravimo ir informavimo.</p>	<p>Interviu; individualios ir grupinės vadovavimo užduotys; vaidmenų ir kiti pokalbiai; testai.</p> <p>(švietimo žinių ir supratimo testas, kognityvinis testas).</p>
II etapas: vertina konkursą organizuojanti, švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija		
Trukmė neapibrėžta. Vyksta pokalbis, nenurodyta, kokios kompetencijos vertinamos. Gautas NMVA atliktas kompetencijų vertinimas yra lemiantis.		
Nuo 2015 m., 2016 m.		
I etapas: vertina Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau – NMVA)		
4 val.	<p><i>Kvalifikaciniai reikalavimai:</i> identiški 2011. Nauja: nuo 2017: turėti aukštąjį universitetinį ar jam lygiavertį išsilavinimą; magistro laipsnį, pedagogo kvalifikaciją ir ne mažesnę kaip 2 m. pedagoginio darbo stažą;</p> <p><i>Bendrosios kompetencijos:</i> asmeninio veiksmingumo; strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo; mokėjimo mokyti.</p> <p><i>Vadovavimo sričių kompetencijos:</i> vadovavimo ugdymui ir mokymuisi.</p>	<p>Interviu; individualios ir grupinės vadovavimo užduotys; vaidmenų ir kiti pokalbiai; situacijų analizė; kognityvinis testas.</p>
II etapas: vertina Konkursą organizuojanti švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija		
Nenurodyta	<p><i>Bendrosios kompetencijos:</i> bendravimo ir informavimo.</p> <p><i>Vadovavimo sričių kompetencijos:</i> strateginio švietimo įstaigos valdymo; vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui; švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo; švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo.</p>	<p>Pokalbis; iš anksto pateiktų pretendentų kompetencijų įvertinimas (atranka).</p>
Nuo 2018 m.		
I etapas: vertina Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliota institucija		
4 val. įstaigoje, be kognityvinio testo	<p><i>Kvalifikaciniai reikalavimai:</i> identiški 2017 m. Nauja: privaloma turėti atitinkamą visų išvardintų bendrųjų ir vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų lygį. Kiekvienai privalomai kompetencijai nustatomas lygis. 5 vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų lygiai: 1. silpnas, silpnas, pakankamas, aukštas ir labai aukštas.</p> <p><i>Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos:</i> 1) <i>bendrosios</i> (asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokyti, vadovavimo žmonėms) ne žemesnio kaip pakankamo lygio; 2) <i>vadovavimo sričių kompetencijos:</i> vadovavimo ugdymui ir mokymuisi.</p>	<p>Interviu, individualios ir grupinės vadovavimo užduotys; kognityvinis testas.</p>
II etapas: vertina konkursą organizuojanti švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija		
Nenurodyta	<p><i>Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos</i> ne žemesnio kaip <i>silpnas</i> lygio: 1) <i>bendrosios</i> (bendravimo ir informavimo); 2) <i>vadovavimo sričių kompetencijos:</i> strateginio švietimo įstaigos valdymo; vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui; švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo; švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo.</p>	<p>Pokalbis; iš anksto pateiktų pretendentų kompetencijų įvertinimas (atranka).</p>

Šaltinis: parengta darbo autorių, remiantis „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašu“ (2011) ir jo 2015, 2016, 2017, 2018 m. pakeitimais.

Akivaizdu, kad 2011–2018 m. mokyklų vadovų kompetencijos vertinimo procese matomas reikalavimų augimas. Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų svarba aktualizuojama, atsižvelgiant į šalies švietimo politikos, globalios ir Europos švietimo erdvės pokyčius. Taip pat svarbios yra augančios horizontaliosios sąveikos tarp įstatymus pri-

imančių ir juos įgyvendinančių institucijų rengiant strategijas ir jas įgyvendinant. Stebimas mokslininkų, pedagogų įsitraukimas ne tik į švietimo politikos analizę, bet ir formavimą, tobulinimą. Matome pagrindines kaitos tendencijas:

- *Universitetinio laipsnio* (7 lygmen), magistro laipsnio reikalavimas.

- *Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų aktualizavimas.* 2018 m. kompetencijų sąrašas detalizuojamas, smulkiai apibrėžiant bendrąsias ir vadovavimo sričių kompetencijas. Numatomi 5 kompetencijų lygiai, pareigybei nurodomi bendrųjų ir vadovavimo sričių kompetencijų lygiai.
- *Auga reikalavimai užsienio kalbų kompetencijai.* 2001 m. užsienio kalbos mokėjimas buvo privalumas, nuo 2005 m., Lietuvai tapus ES nare, svarbu mokėti užsienio kalbą. Nuo 2011 m. kalbos mokėjimas jau apibrėžtas Bendruosiuose Europos kalbų metmenyse ir reikalaujama vienos iš šešių ES kalbų B1 lygio. 2018 m. pakeitimais jau nurodo B1 lygiu mokėti vieną iš trijų ES darbo kalbų.
- *Moralės, etikos, vertybinių nuostatų (asmeninių kompetencijų) aktualizavimas.* Naujausias reikalavimas, įsigaliojęs nuo 2018 m., yra būti nepriekaištingos reputacijos, kaip ji apibrėžta Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme.

Per analizuojamą laikotarpį (1998–2018 m.) keitėsi ir konkurso į švietimo įstaigos vadovus organizavimas (žr. 9 lentelę): pirmiausia reikalavimai komisijai. Nuo 2018 m. apibrėžta, kad komisijos nariai negali būti valstybės politikai ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai. Sudėtingėjant reikalavimams, auga ir komisijos narių skaičius, įtraukiami socialiniai partneriai. 2017, 2018 m. situacija parodė, kad įvedus ribojamas vadovų kadencijas, augant reikalavimams kompetencijoms, mažėja pretendentų į vadovus, pasirengimui tapti vadovu reikia daugiau laiko, todėl didinami terminai dokumentų pateikimui ir kt. Kita vertus, dar nepaskelbus konkurso, reikalavimus atitinkantis pretendentas gali kreiptis į NMVA ir tapti švietimo įstaigų vadovo rezervo nariu. Jam pranešama apie laisvas darbo vietas. Nelaimėjęs konkurso pretendentas taip pat įtraukiamas į potencialių vadovų rezervą ir, jeigu pageidauja, gauna informaciją apie organizuojamus konkursus.

9 lentelė

Konkurso į mokyklų vadovus konkurso organizavimo kaita 2001–2018 m.

Metai	2001 m.	2011 m.	2015 m.	2016 m.	2018 m.
Komisijos sudėtis	5	3–8	4–6	4–6	7
Reikalavimai komisijai	Komisijos nariai negali būti asmenys, kuriuos su pretendentu sieja artimi giminystės ar svainystės ryšiai.	Aukštasis išsilavinimas (išskyrus tėvus (globėjus, rūpintojus) ir mokinius) ir būti nepriekaištingos reputacijos (2011–2016: (nepiktnaudžiauti alkoholiu, nevartoti narkotinių, psichotropinių ar toksinių medžiagų, nebūti įsiteisėjusiu teismo nuosprendžiu pripažintiems padarę tyčinę nusikalstamą veiką, atleistiems iš darbo arba iš valstybės tarnybos už profesinės ar tarnybinės veiklos pažeidimus, jei po šio atleidimo nėra praėję penkeri metai); 2018: kaip apibrėžta Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme). Negali būti asmuo, kurį su pretendentu sieja artimi giminystės, svainystės, partnerystės ryšiai, arba jei kuris nors iš pretendentų yra tiesiogiai jam pavaldus ar (ir) kontroliuojamas pretendento (2016: arba komisijos narys yra tiesiogiai pavaldus ar (ir) kontroliuojamas pretendento). Nauja 2018: Negali būti valstybės politikai ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.			
Konkurso skelbimas	Atsilaisvinus įstaigos vadovo darbo vietai konkursas skelbiamas ne vėliau kaip per mėnesį.	Per 30 dienų (2011, 2015 m.) / 45 d. (2016)	Laikotarpį nuo dienos, kai pareigybė įsteigiama, tampa laisva arba jei iš anksto žinoma (yra teisinis pagrindas), kad pareigybė bus laisva ir kai konkurso organizatorius suderina atrankos datą su NMVA (atrankos data turi būti ne vėliau kaip po 60 dienų po konkurso paskelbimo datos).	Likus ne mažiau kaip 6 mėn. iki švietimo įstaigos vadovo kadencijos pabaigos arba nedelsiant, kai pareigybė įsteigiama, tampa laisva arba jei iš anksto žinoma (yra teisinis pagrindas), kad pareigybė bus laisva.	
Dokumentų pateikimas	Tiesiogiai	Tiesiogiai, elektroniniu paštu arba registruotu laišku ne vėliau kaip prieš 6 darbo dienas (2011, 2015, 2016 m.) / 9 darbo dienas (2018 m.) iki atrankos dienos.			

Šaltinis: parengta darbo autorių, remiantis Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarka, 2001; Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašu, 2011 ir jo pakeitimais 2015, 2016, 2018 m.

Išvados ir diskusija

Atlikus Lietuvoje įgyvendintų pokyčių, vertinant švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo kaitą nuo 1998 m. iki 2018 m., išryškėja kele-

tas esminių, politinių veiksnių įtaką liudijančių, momentų:

Patvirtinta dar 1991 m. išsakyta M. Fullan mintis, kad švietimo pokyčiuose didžiausios įtakos

turi politiniai veiksniai. Pagrindiniai politiniai veiksniai, turėję įtakos gana nuosekliam ir periodiškam Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kompetencijų aktualizavimui, jų vertinimui ne vien priimant į darbą, bet ir dirbant, yra šie: globaliu lygmeniu – integracija į ES ir suderinti ES valstybių narių veiksmai siekiant švietimo kokybės; valstybės lygiu – švietimo reforma, viešojo valdymo reforma, viešojo valdymo kokybės, veiklos efektyvumo siekis ir kt. Tai matyti pagrindiniame Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme ir kituose švietimo įstaigų vadovų kompetencijas reglamentuojančiuose dokumentuose, pradedant parengtais 1998 m., vėliau nuolat tobulintais.

Dėl švietimo politikų, Švietimo ir mokslo ministerijos įtakos keičiasi ir periodiškai tobulinama vadovų vertinimo sistema, ji tapo skaidresnė, aiškesnė. Didinama vertinimo metodų įvairovė, auga reikalavimai vertintojams. Į vertinimo procesus įtraukiama bendruomenė, socialiniai partneriai. Vadovų vertinimo modeliuose nuolat augo dėmesys vadovavimo sričių vadovų kompetencijoms, pareigybei nurodomi bendrųjų ir vadovavimo sričių kompetencijų lygiai. Aktualizuojamos bendrosios kompetencijos, nepriekaištinga reputacija, taip priartinant reikalavimus švietimo įstaigų vadovų kompetencijai prie valstybės tarnautojams keliamų.

ŠMM iniciatyva sukurtas mokyklų vadovų rezervas – potenciali vadovų duomenų bazė ir pagalbos vadovams sistema.

Pastaraisiais metais stebimas gana aktyvus bendrojo ir neformaliojo ugdymo mokyklų vadovų įsitraukimas į „Lyderių laiką“ ir kitus mokymus vadovams turėtų liudyti mokyklų direktorių, jų pavaduotojų pritarimą tokiam vadovų vertinimo modeliui, bet analizuotuose pokyčiuose nesimato iniciatyvų „iš apačios“, iš pačių vadovų. Ar taip dažnai keičiamas vadovų vertinimo modelis ir vis didinami vadybiniai reikalavimai nesumažins vadovų, gebančių pirmiausia užtikrinti kūrybingą ugdymo procesą, potencialą Lietuvoje? Kokių karjeros galimybių Lietuvos švietimo sistemoje šiandien turi jaunas pedagogas, jau pradantis antrą direktoriaus kadenciją ir kuriam laikui „sustabdęs“ tobulėjimą mokomajame dalyke? Ar taip sparčiai 2015–2018 m. augę reikalavimai vadovų kompetencijai padės mokykloms įgyvendinti tenkančius iššūkius – klausimas, atsakymui į kurį reikės platesnių tyrimų, nes trūksta mokslinės literatūros, diskutuojančios kompetencijų vertinimo modelių dažnos kaitos veiksmingumą.

Literatūra

1. Baršauskienė, L. (2017). Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų reikšmingumas. *Socialinis ugdymas*, 46 (2), 66–81.
2. Bakonis, E., Bilotienė, M. (2015). *Pretendentų į mokyklos vadovus atrankos, mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo ir vertinimo sistemos sukūrimas*. Knygoje: Geros mokyklos link, 58–72. Vilnius: NMVA.
3. Baltzell, D., Dentler, R. (1983). *Selecting American school principals: A sourcebook for educators*. Washington, DC: U.S. Department of Education, National Institute of Education.
4. Baronienė, D., Šaparnienė, D., Sapiėgienė, L. (2008). Leadership as a Prerequisite of Effective Management of Educational Organization. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 13 (3), 19–31. Available at http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/soc_tyrimai/2008_13/baroniene_saparniene_sapiegiene.pdf
5. Bissessar, A. M. (2010). Challenges of Competency Testing in a Divided Society. *Public Personnel Management*. *Summer*, 39 (2), 97–115.
6. Blackmore, J., Thomson, P., Barty, K. (2006). Principal selection: Homosociability, the search for security and the production of normalized principal identities. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 297–317.
7. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
8. Cibulskas, G. (2012). *Tyrimo „Lietuvos mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistema: situacijos analizė ir tobulinimo galimybės“ ataskaita*. Klaipėda: IAB Eurotela.
9. Cibulskas, G., Žydzūnaitė, V., Kruopas, M., Šišla, R., Prakapas, R., Tamošaitytė, A. V. (2010). Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas. Prieiga internete <http://www.slideshare.net/TimeForLeaders/dr-gintautas-cibulskas-pristato-mokyklos-valdymo-efektyvumo-tyrim>.
10. Cruzeiro, P., Boone, M. (2009). Rural and small school principal candidates: Perspectives of hiring superintendents. *Rural Educator*, 31(1), 1–9.
11. Dambrauskienė, D., Liukinevičienė, L. (2017). The Possibilities for the Development of Distributed Leadership in the Context of Changes: The Case of Pre-school Educations Institutions. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 78.
12. *Estijos Respublikos švietimo įstatymas*. (1992). Prieiga internete: <https://www.riigiteataja.ee/akt/968165>.
13. European Commission. (2017). *Education and Training Monitor 2017*. Executive summary. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2017-summary_en.pdf
14. Europos Komisija / EACEA / Eurydice. (2013). *Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus*. „Eurydice“ ataskaita. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras. Prieiga internete: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2013/12/KD-TeachersSchool-Leaders_Lt.pdf.
15. *Europos Sąjungos Tarybos išvados dėl mokytojų ir mokyklų vadovų profesinio tobulinimosi*. (2009). Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/txt/?uri=CELEX%3A52009XG1212%2801%29>.
16. *Europos Sąjungos Tarybos išvados dėl veiksmingos lyderystės švietimo srityje*. (2014). Prieiga internete: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/all/?uri=CELEX:52014XG0201\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/all/?uri=CELEX:52014XG0201(01)).

17. Fullan, M. (1991). *The New Meaning of educational Change*. 2nd ed. New York: teachers College Press.
18. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 142–151.
19. Gronn, P., Lacey, K. (2006). Cloning their own: Aspirant principals and the school-based selection game. *Australian Journal of Education*, 50 (2), 102–121.
20. Herriot, P. (2002). Selection and self: Selection as a social process. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11 (4), 385–402.
21. Hooker, K. O. (2000). Superintendents perspectives on the recruitment and selection of building administrators. *Planning and Changing*, 31 (3/4), 182–205.
22. Indrašienė, V., Merfeldaitė, O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška. *Vadyba*, 17 (1), 181–186.
23. Jacobson, S. L. (2005). The Recruitment and Retention of School Leaders: Understanding Administrator Supply and Demand. *International Handbook of Educational Policy*.
24. *Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai?* (2011). Švietimo problemos analizė, 2011 m. rugsėjis, Nr. 8 (58). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_2011-m_-Nr_8-58-kaip-uzsienio-salyse-atrenkami-ugdomi-ir-vertinami-mokyklu-vadovai-.pdf.
25. *Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas*. (2018). Suvestinė redakcija 2018-03-29. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/tar.d1079D93ABC7>.
26. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo sistemą Lietuvoje. *Mokytojų ugdymas*, 14 (1), 103–120.
27. *Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas*. (2018). Suvestinė redakcija 2018-02-13. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/tar.ee75ccbec71f/gdwfrbyuog>.
28. *Latvijos Respublikos švietimo įstatymas*. (1998). Prieiga internete: <https://m.likumi.lv/doc.php?id=67960>.
29. Leithwood, K., Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?* Washington, DC: AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership.
30. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. liepos 22 d. įsakymas Nr. ISAK-1089 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. įsakymo Nr. 1192 „Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų priėmimo į pareigas tvarkos patvirtinimo pakeitimo“. (2003). *Valstybės žinios*, 76-3502.
31. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. (2018). Suvestinė redakcija 2018-09-01. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalact/lt/tad/tas.1480/mgkLogbdr>.
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 28 d. nutarimas Nr. 229 „Dėl Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos patvirtinimo“. (2001). *Valstybės žinios*, 2001-03-07, Nr. 20-652.
33. *Lietuvos švietimo koncepcija*. (1992). Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo ministerija. Vilnius: Leidybos centras.
34. Liukinevičienė, L. (2016). The Civil Service Competence Model Implementation in Lithuania. Proceedings of the 11th International Scientific Conference. *Public administration*, 172–180 p.
35. Liukinevičienė, L. (2017). Implementation of the civil service competency model in Lithuania. *Scientific papers of the University of Pardubice*. Series D, Faculty of Economics and Administration, 24, 40 (2), 132–142.
36. Liukinevičienė, L., Buivydienė, L. (2016). Assessment of Civil Servants' General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities. *Socialiniai tyrimai*, 2, 16–27.
37. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28 (1).
38. Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas. (2007). *Valstybės žinios*, 2007-01-23, Nr. 9-362. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/tar.a63e7b571942>.
39. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta paedagogica vilnensia*, 29, 35–46.
40. Pedagogų kompiuterinio raštingumo standartas. (2001). Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: <https://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/listing?actual=1>.
41. Rammer, R. (2007). Call to action for superintendents: Change the way you hire principals. *Journal of Educational Research*, 101 (2), 67–76.
42. Savanevičienė, A., Silingienė, V., Stukaitė, D., Vaitkevičius, S. (2009). *Vadovo strateginės kompetencijos. Strateginės individo kompetencijos*. Kaunas: Technologija.
43. Schlueter, K., Walker, J. (2008). Selection of school leaders: A critical component for change. *NASSP Bulletin*, 92 (1), 5–18.
44. Švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. įsakymo Nr. 1192 «Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų priėmimo į pareigas tvarkos patvirtinimo» pakeitimas. (2003). *Valstybės žinios*, 2003-08-01, Nr. 76-3502. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalact/lt/tad/tais.216043?jfwid=rivwzvpvg>.
45. *Tautinė mokykla. Lietuvos vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos koncepcija*. (1989). Vilnius: Žinija.
46. Tubutienė, V. (2013). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Knygoje: Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija. Red. A. Krupavičius, D. Šaparnienė, 197–207. Vilnius: BMK leidykla.
47. Valstybės ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinių reikalavimų, jų skyrimas ir atleidi-

- mas. *Valstybės žinios*, 1998-02-13, Nr. 16-391. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.49674?jfwid=-9dzqnu61f>.
48. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. *Valstybės žinios*, 2013-12-30, Nr. 140–7095. Prieiga internete: <https://www.etar.lt/portal/legalact.html?documentid=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382>.
 49. Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys. (2012). *Švietimo problemos analizė*, 2012 m. spalio, Nr. 17 (81). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/2012-10_nr_17_valstybine_svietimo%20strategija.pdf.
 50. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa. *Valstybės žinios*, 2005-01-27, Nr. 12–39. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/tar.55E9341548a7>.
 51. *Valstybinio audito ataskaita „Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai“*. (2017). Prieiga internete: https://www.vkontrole.lt/pranesimas_spaudai.aspx?id=24382.
 52. Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. (2005). *Valstybės žinios*, 2005-09-06, Nr. 108–3974. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalact/tar.f7cd7b9dd6df>.
 53. Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarka. (2001). *Valstybės žinios*, 2001-08-08, Nr. 69-2486. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalact/lt/tad/tais.147271?jfwid=rivwzvvpvg>.
 54. Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniai reikalavimai ir viešo konkurso organizavimo nuostatai. (1999). Patvirtinti švietimo ir mokslo ministro 1999 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 467, *Valstybės žinios*, Nr. 33–969.
 55. Visų tipų (išskyrus aukštąsias mokyklas) mokyklų vadovų kvalifikacinių reikalavimų aprašas. *Valstybės žinios*, 2005-10-13, Nr. 122–4374. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalactprint/lt?jfwid=-15uh8wn9u&documentId=tais.263747&category=tad>.
 56. Walker, A., Kwan, P. (2011). Principal selection panels: Strategies, preferences and perceptions. *Journal of Educational Administration*, 50 (2), 188-205.

Liukinevičienė, L., Antanavičienė, L.

Changing Assessment of the Educational Institution Manager's Competencies in Lithuania

Summary

Education is one of the key areas in the development of a democratic state. Educational institutions and organizations are keen on innovations, therefore, certain public administration initiatives are often primarily and successfully implemented here. This also applies to the assessment of managers' competencies and the development of leadership competencies as well. In recent decades, Lithuanian scientists have been intensively analyzing the experience gained in other countries while evaluating competencies of the heads of educational institutions and actively participating in the development of competence assessment tools. At present, the state of Lithuania has reached the stage where the assessment systems have already been tested and improved several times. Currently, applying the analytical content analysis of theoretical sources and other resources alongside, the aim is to summarize the developmental process of the manager's competence assessment in Lithuania in 1998–2018, and highlight the key factors that have influenced the changing evaluation criteria.

Having acknowledged the research-based truths (the manager's competence assessment is necessary for the long-term effectiveness of the institutional activities; direct link between the results of an institution and the competencies of its leader is obvious; the content of the competency-packet necessary in order to control the

continuous management is inclined to change; the LR evaluation system currently applied to the executive-managers needs improvement; the LR system for improving managerial competencies of educational institution leaders is still being created, etc.), the necessity of regular periodical competence assessment and the need to constantly review the evaluation criteria and the models, seeking to improve them, are perceived.

According to M. Fullan (1991), the most significant factor influencing the change in educational reforms is political, as educational reforms require a lot of resources. The analysis of the competence assessment of educational institution managers performed in the Republic of Lithuania confirms this statement. The need for high-level managerial competency-packet is highlighted in the following documents: programs of the main political parties seeking power over 20 years; Government programs of the Republic of Lithuania; educational strategies developed as part of the educational management structure; programs initiated, etc. The influence of EU education policy is obvious. The EU institutions provide general guidance to Member States, however, the initial training of educational institution managers and the improvement of their qualifications, the competence requirements and the recruitment procedures for the leaders/heads of educational institutions as well

as their further career options are treated as an individual country's project.

Having in mind the practical division of the implementation of Lithuanian educational reform into separate stages that is taken for granted in the Lithuanian educational management, we are constantly monitoring the continuous improvement of the management assessment process:

- 1990–1997. Reorganization of the Education System; requirements for the qualifications of the educational institution managers were regulated by the Law on Education of the Republic of Lithuania (1991).
- 1998–2002. The period was marked by the introduction of managerial attestation based on the three categories of a manager's competence associated with the degree of change in the supervised institution. In accordance with the procedure approved by the Order of the Minister of Education and Science of the Republic of Lithuania "Qualification Requirements for Heads of State and Municipal Educational Institutions, their Appointment and Dismissal" (1998) that contains the main general and special requirements for applicants. The document of 1999 was supplemented with detailed descriptions of advantages and areas of the professional competency-packet of a manager and the updated managerial competence.
- 2003–2012. The competencies of the head of an educational institution were described and the competence assessment started to be applied to recruitment according to the description of competencies. The requirements were presented in the "List of Qualification Requirements for Heads of Schools of all Types (except higher education institutions)" (2005). Essential and obligatory managerial competencies were described in the "Competence Profile of the School Head" (2007). The document "Description of Managerial Qualification Requirements for State and Municipal Educational Institutions (except higher education institutions)" (2011) identified the leadership competence areas and the general competence areas and the managerial

assessment (self-evaluation of one's performance and skills when working with people). General competencies make the assessment of school managers closer to the civil servants' assessment.

- The current period (2013–2022). Competence requirements for the general education school heads are as follows: Master's degree; 5 Competence Levels of management in the educational institution; mastered level B1 of one of the EU working languages; requirement for an impeccable reputation, etc. The system of competence assessment has been implemented since 2011, and it has constantly been improved until this day, 2018. In 2011, the centralized model was implemented (evaluation performed by the National School Assessment Agency). In 2015–2017, the 2-stage assessment model was introduced according to which the institution authorized by the Ministry started evaluating most of the general competencies, and the organizer of the competition rated most of the competence assessment in the management areas. In 2018, a different level was set for each compulsory competence. At present, the variety of evaluation methods and forms is increasing, requirements for the assessors are getting higher, and social partners are participating as the assessment commission members.

Performed developmental analysis shows the growing requirements for the institutional management and leadership and the ability to work with local authorities as well as local and foreign partners. Improvement of the managerial assessment in the Lithuanian Republic is carried out in a consistent manner, and it is linked to the assessment of civil servants' competencies. These processes match up with the political decisions of the state. Influence of the researchers working in the field of public administration and leadership is evident in the formation of the managerial assessment system as well as in the creation of a system for the managers' development.

Keywords: assessment system, assessment of managerial competencies, head of educational institution.