

ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KASMETINĖS VEIKLOS VERTINIMO SITUACIJA

Vaida Padgurskytė

Šiaulių universitetas, Edukologijos institutas

El. p. vaida.padgurskyte@gmail.com

Įvadas

Pastaraisiais metais įvyko svarbių pokyčių, atnaujinant švietimo sistemą visuose jos lygmenyse: nuo ikimokyklinio ugdymo iki aukštojo mokslo. Esminis pokyčių tikslas – Lietuvos visuomenę parengti dabarčiai ir ateičiai, ugdymą grindžiant XXI amžiaus kompetencijomis (prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/web/lt/svietimo-strukturine-reforma>). Įgyvendinant švietimo reformas, keičiasi ir situacija bendrojo ugdymo mokyklų sektoriuje. Kasmet didėja lūkesčiai švietimo įstaigoms ir reikalavimai švietimo institucijų vadovams. Šiandien švietimo vadovo veikla ir reikalavimai jai yra pasikeitę iš esmės. Švietimo įstaigos vadovas tampa atsakingas ne tik už švietimo 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.

Švietimo įstaigų vadovai veikia pagal įstatymuose ir kituose instituciniuose dokumentuose reglamentuotas veiklas. Instituciniame segmente aktualus vadovo veiklos vertinimas, siekiant tobulinti savo kaip vadovo-lyderio veiklą, gerinant organizacijos veiklos rezultatus, mokymosi programų efektyvumą, plėtojant ir valdant žmogiškuosius išteklius, puoselėjant organizacijos įvaizdį, gerinant mokinių pasiekimų rezultatus ir kt. Švietimo įstaigos vadovas neretai dar yra įsivaizduojamas kaip mokyklos administratorius, turintis atlikti tam tikras vadybines funkcijas. Tačiau vien tik gerų administracinių gebėjimų mokyklos vadovui nebeužtenka, norint sėkmingai vadovauti šiuolaikinei mokyklai. Iš mokyklos vadovų yra tikimasi, kad jie bus ne tik geri administratoriai ar vadybininkai, bet ir mokyklos bendruomenės lyderiai, telkiantys ją bendrai veiklai ir tampantys pavyzdžiu mokykloje ugdomai jaunajai kartai (Navickaitė, 2012).

Lietuvoje švietimo įstaigų vadovams nuo 2018 metais priimtų Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos sprendimų (2018 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. V-986 „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išsky-

rus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“; 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“) padidėjo ne tik atsakomybės, bet reikalaujama ir didesnės atskaitomybės už kiekvienus kadencijos metus, kuri būtų pateikta ne tik įstaigos bendruomenei, savivaldybei, bet ir visuomenei. Nauji permąnų vėjai sukėlė didelį sąmyšį švietimo sektoriuje. Informaciniame *šaltinyje*, analizuojančiame švietimo įstaigų vadovų situaciją (prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1146639/stresas-nekompeticija-ar-ydingas-patikrinimas-mokyklu-ir-darzeliu-vadovu-neranda-metu-metus>, 2020), pateikiami statistiniai duomenys, kurie parodo, kad, savivaldybių duomenimis, 2020 m. sausio 1 d. nuolatinių vadovų neturėjo 105 bendrojo ugdymo įstaigos ir 9 darželiai. 2020 m. vasario 1 d. buvo paskelbtas 121 konkursas švietimo įstaigų vadovo pareigoms vykdyti.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo situaciją.

Uždaviniai:

1. Susipažinti su švietimo įstaigų vadovų veiklą ir pokyčius reglamentuojančiais švietimo dokumentais, vadovų ir jo veiklos samprata mokslinėje literatūroje bei informaciniuose šaltiniuose.
2. Atlikti Nacionalinės švietimo agentūros atliktos „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinės veiklos vertinimo ataskaitų“ analizės (2020) antrinę duomenų turinio (*content*) analizę.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių analizė atlikta, siekiant išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovo ir jo veiklos vertinimą bei numatomus pokyčius.
2. Nacionalinės švietimo agentūros atliktos „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinės veiklos vertinimo ataskaitų“ analizės (2020) antrinė duomenų turinio (*content*) analizė.

Tyrimo metodika ir organizavimas

Metinių švietimo įstaigos vadovų veiklos vertinimo ataskaitų analizė buvo viena iš tyrėjos magistro baigiamojo darbo esminių tyrimo dalių. Tačiau 2020 metų pradžioje Nacionalinė švietimo agentūra (toliau – NŠA) paskelbė 145 Lietuvos mokyklų vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų analizę. Susiklosčius tokiai situacijai, buvo pakoreguota pirminė tyrimo strategija. Kadangi savarankiškai išsamiai analizuoti vadovų ataskaitų nebebuvo prasmės, todėl buvo nutarta NŠA atliktą „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų“ analizę (2020) dar panagrinėti taikant antrinę kokybinių duomenų turinio analizę. *Antrinė kokybinių duomenų analizė* – tai tyrimo strategija, kada pasinaudojama ankstesniuose tyrimuose surinktais, sugeneruotais kokybiniais duomenimis siekiant atsakyti į naujus tyrimo klausimus ar siekiant patvirtinti ankstesnių studijų rezultatus (Heaton, 2004; Butkevičienė, Vaičekauskaitė, 2010). Tyrėja, atlikdama antrinę duomenų turinio analizę, siekė išryškinti dar kelis svarbius ataskaitų aspektus, labiau pagrindžiant jas aktualumo ir naudingumo kontekstuose.

Atlikdama antrinę duomenų turinio analizę, tyrėja dėmesį sutelkė į šias vadovo veiklos sritis:

- a) strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimą;
- b) vadovo pateiktas metines veiklos užduotis;
- c) neplanuotų užduočių veiklų įvykdymą.

Švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo situacija: teorinis aspektas

Norėdami teoriškai išanalizuoti esamą vadovų veiklos situaciją ir numatomas perspektyvas, analizavome naujausius Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos siūlomus pokyčius.

Švietimo įstaigų vadovų veiklą analizuojančiame šaltinyje (prieiga per internetą: <http://alkas.lt/2019/10/18/svietimo-mokslo-ir-sporto-ministerija-siu-lo-pokycius-skiriant-mokyklu-vadovus/>) (2019) nurodoma, kad pagrindiniai Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos siūlymai yra šie: gerinti švietimo įstaigų vadovų darbo sąlygas, mažinti administracinę našta, peržiūrėti vadovų kompetencijų vertinimo metodiką, trumpinti konkursų procedūras ir terminus. Taip pat jau numatytos ir kadencijų pratęsimo galimybės gerai dirbantiems vadovams. Informaciniuose šaltiniuose, analizuojančiuose švietimo įstaigų vadovų veiklą (prieiga per internetą: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-institutional-level-44_lt, 2019), nurodoma, kad nuo 2018 m. sausio 1 d. savivaldybės nevykdys mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos

Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos nustatyta tvarka, o atliks tik savivaldybės švietimo įstaigų vadovų metų veiklos ataskaitų vertinimą švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pranešime spaudai (prieiga per internetą: https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos_1/svietimo-istaigu-vadovai-nuo-siolskiriami-penkeriu-metu-kadencijai, 2018) teigiama, kad įsigaliojus naujoms Švietimo įstatymo pataisoms švietimo įstaigų vadovų kadencijos apribojamos penkerių metų kadencija (2019 m. jau numatyta ir kadencijų pratęsimo galimybė gerai dirbantiems vadovams), jų veikla tampa kasmet vertinama, vadovų veiklos ataskaitos skelbiamos viešai, atsisakyta iki šiol buvusios švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų atestacijos, siekiant užtikrinti žmogiškųjų išteklių plėtotę kuriamas švietimo įstaigų vadovų rezervas. Svarbus aspektas – vadovų veiklos ataskaitos, kuriose pateikiami veiklos rezultatai bus matomi ir svarstomi bendruomenėje, mokyklos ir savivaldybės tarybose.

2017 metais LR valstybės kontrolės atliktas auditas „Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai“ pripažino, kad Lietuvos mokyklos, kurių vadovai yra lyderiai, suburia bendruomenišką mokyklos aplinką, įtraukia tėvus, tokiu būdu bendrai siekiama mokyklos pažangos. Tačiau *audito išvados* neguodžia: vis dar neužtikrinama, kad visoms mokykloms vadovautų švietimo vadovai-lyderiai, o mokyklų vadovų veikla būtų nukreipta į veiklos rezultatų išsikėlimą ir gerinimą. Taip pat nereikalaujama, kad mokyklų vadovai tinkamai atsiskaitytų už veiklos rezultatus. Dar viena sistemos spraga – nesukurta funkcionuojanti mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo ir lavinimo sistema. Šiandien reikia lyderių, kurie, nepaisydami situacinės konjunktyros, sugebėtų išlaikyti ilgalaikę orientaciją į vertybėmis grindžiamus siekius, dėl kurių mokykla yra apsisprendusi ir pasiekusi bendrą sutarimą. Iš esmės lyderio misija yra sudėtinga. Tenka ne tik atstovauti savo bendruomenei ir pateisinti jos pasitikėjimą, bet ir atlaikyti epizodinių švietimo madų propaguotojų bei trumpalaikių pasiekimų reikalaujančių politikų ir interesų grupių spaudimą. Lyderis turi būti ryški, pastebima figūra, turinti autoritetą tarp bendradarbių ir sugebanti patraukti paskui save kitus, ir kartu atkakli, kryptinga, tvirtą stuburą turinti ir mokanti apginti savo poziciją asmenybė. Švietimo lyderiui nepakanka vien vadybinių kompetencijų. Jis privalo turėti tokių asmenybės savybių, kurios ne visada įvardytos kompetencijų aprašuose. Dera pabrėžti, kad Lietuvos universitetų siūlomos švietimo vadybos magistrantūros studijos kasmet parengia nemažai specialistų, įgijusių įvairių švietimo vadybinių kompetencijų. Tačiau absolventų, baigusiujų švietimo vadybos studijas, dar negalima vadinti tikrais lyderiais. „Lyderių laikas“ –

vienas iš geriau pažįstamų lyderystės skatinimo projektų, subūręs nemažas grupes dalyvių, kurie aktyviai plėtojo ne tik ugdymui reikšmingas kompetencijas. Taigi, reikalingas švietimo įstaigos vadovų atrankos modelis, kuris padėtų atrinkti iš gausybės švietimo vadybos specialistų tuos kandidatus, kurie turi labiausiai dominuojančias lyderio savybes (Želvys, 2015). Įtakingas švietimo įstaigos vadovas yra tas, kuris sugeba greitai priimti sprendimus ir tuo pačiu metu geba keisti situaciją iš esmės.

Tyrimo rezultatai ir analizė

Metinės ataskaitos rengimas – tai pirmiausia vadovo veiklos savianalizei reikalinga procedūra,

skatinanti vadovą užsibrėžti metų pradžioje realiai pasiekiamus tikslus, numatyti uždavinius, kuriuos bus galima įvertinti pagal numatytus vertinimo rodiklius. Tai priemonė, padedanti neatitrūkti nuo įstaigos strateginės veiklos plano įgyvendinimo. Metinės veiklos užduotys rengiamos pagal įstaigos veiklos programą, strateginius prioritetus.

„Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitų“ analizės ataskaitoje (2020), kurią parengė Nacionalinė švietimo agentūra, pateikiamos strateginio ir metinio veiklos planų įgyvendinimo kryptys ir svarbiausi rezultatai, pasiekimai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Veiklos planų įgyvendinimo kryptys ir svarbiausi rezultatai, pasiekimai*

Veiklos planų įgyvendinimo kryptys	Svarbiausi rezultatai, pasiekimai
<p>I. Strateginiame veiklos plane:</p> <p>1. Teikti kokybiškas bendrojo ugdymo mokyklų paslaugas:</p> <p>1.1. Užtikrinti mokymo(si) programų įvairovę ir kokybę šiuolaikiškai aprūpintoje švietimo įstaigoje.</p> <p>1.2. Gerinti švietimo kokybę ir efektyvumą, sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą.</p> <p>1.3. Papildomų paslaugų užtikrinimas.</p> <p>II. Metiniame veiklos plane:</p> <p>1. Mokinio pasiekimų ir pažangos gerinimas:</p> <p>1.1. Siekti optimalaus mokinių mokymosi ir ugdymosi rezultatų.</p> <p>1.2. Visose mokyklinio ugdymosi srityse skatinti nuolatinę kiekvieno mokinio pažangą įgyjant bendrąsias ir dalykines kompetencijas.</p> <p>1.3. Mokyti mokinius objektyviai įsivertinti savo pasiekimus ir pažangą.</p> <p>1.4. Sukurti ir taikyti mokinių asmeninės saviraiškos tobulinimo sistemą.</p> <p>2. Orientavimasis į mokinių poreikius:</p> <p>2.1. Vykdyti sistemingą kiekvieno mokinio poreikių pažinimą.</p> <p>2.2. Tobulinti pagalbos mokiniui teikimo sistemą.</p> <p>2.3. Sudaryti ir taikyti mokinių skatinimo sistemą.</p> <p>3. Suaugusiųjų neformalusis švietimas:</p> <p>3.1. Plėtoti mokinių tėvų švietimą.</p> <p>3.2. Organizuoti turiningo laisvalaikio veiklas suaugusiems pagal poreikius.</p>	<p>Pateikiama:</p> <p>1. Vienų metų PUPP vidurkis, lyginant su šalies ir savivaldybės vidurkiu.</p> <p>2. NMPP rezultatų sąrašas, skirstant pagal grupes: aukštesni nei savivaldybės ir šalies; aukštesni nei šalies, atitinkantys savivaldybės; atitinkantys šalies ir rajono; aukštesni nei šalies, bet ne savivaldybės.</p> <p>3. 2018 m. mokyklos veiklos įsivertinimo pagal NMVA pateiktą metodiką mokinių ir tėvų apklausų subjektyvūs duomenys (galimybė pasirinkti užduotis, noras eiti į mokyklą, bendradarbiavimo skatinimas, mokymosi sėkmių aptarimas, galimybė klysti pamokose be pasekmių, vaikų socialumo skatinimas, tėvų įtraukimas į mokymo(si) procesus).</p> <p>4. 2018 m. profesinio kapitalo (mokytojų) tyrimo anketos subjektyvūs respondentų duomenys (mokyklos pastangos pritraukti geriausius mokytojus, asmeninės galimybės pagerinti mokinių pasiekimus, direktoriaus įsitraukimas, galimybė stebėti kolegų veiklą), kurie viršija savivaldybės ir šalies ar tik šalies rezultatus.</p> <p>5. Pagrindinės išvados iš 2018 m. mokyklos išorinio vertinimo ataskaitos (pagal 4 lygius).</p>

(Iš 075 ataskaitos)

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020)

Analizės ataskaitoje nurodoma, kad „<...> tokia strateginės ir metinės veiklos analizė nenusipelno aukštesnio vertinimo. Sprendžiant pagal aprašymą, neaptarta daug planuotų veiklų, o tai, kas vykdyta, menkai atitinka planus:

1. Matomi atotrūčiai tarp strateginio plano ir konkrečių metinių veiklų: 2018 metais tarsi nebuvo vykdomos strategijoje numatytos veiklos, susijusios su programų įvairove, šiuolaikišku apsirūpi-

nimu, sąlygomis mokytis visą gyvenimą, papildomų paslaugų užtikrinimu.

2. Pastebimi atotrūčiai tarp metinio veiklos plano ir konkrečių veiklų, už kurias atsiskaitoma: nors suplanuotos, bet pagal ataskaitą nebuvo vykdomos veiklos, susijusios su mokinių bendrųjų kompetencijų įgijimu, mokinių asmeninės saviraiškos tobulinimo sistemos kūrimu ir taikymu; sistemingu kiekvieno mokinio poreikių pažinimu ir

- orientavimusi į juos; mokinių skatinimo sistemos kūrimu; mokinių tėvų švietimo ir turiningo laisvalaikio veiklų suaugusiesiems organizavimu.
3. „Optimalūs“ mokinių mokymosi ir ugdymosi rezultatai gali būti atskleidžiami ne per vienų metų mokyklos rezultatų vidurkio palyginimą su savivaldybės ir šalies vidurkiais, bet rodant jų dinamiką, pokyčius per keletą metų ir (ar) santykį tarp planuotų ir pasiektų rezultatų. Aišku ir tai, kad optimalumas atsiskleidžia ne apibendrintuose vidurkiuose, o atskirų pasiekimų lygių, grupių analizėje.
 4. Subjektyvūs anketų respondentų atsakymai niekone pasako apie konkrečias mokyklos plėtojamas veiklas – jie rodo tik tam tikrą respondentų nuovoką fiksuotu momentu. Kas buvo daroma, kad ta nuovoka pakistų, lieka neaišku. Neaišku net ir tai, pagerėjo situacija ar ne <...>“ (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos analizė, 2020, p. 10).

Taigi, pateiktoje agentūros analizėje griežtai vertinamos švietimo įstaigų vadovų atliekamos veiklos, kurios dažniausiai nekoreliuoja su kuriama mokyklos strategija. Reikia pabrėžti, jog strategija yra kuriama tam, kad švietimo organizacija tikslingai galėtų planuoti ir įgyvendinti tikslus, kurie padėtų gerinti organizacijos veiklos kokybinius rodiklius. Mūsų nuomone, vadybiniame sektoriuje pagal kuriamą strategiją galime įvertinti švietimo organizacijos vadovo įdirbį ir jo veiklos veiksmingumą. Manoma, kad tik nuosekliai planuojant ir laikantis strateginio veiklos plano kryptių galima pasiekti kokybiškų veiklos rezultatų bei numatyti tarpinių veiklų turinį, priemones ir programas, kurios atlieptų įstaigos bendruomenės poreikius bei lūkesčius.

Įstaigos kuriamai strategijai skiriamas didelis analizės autorių dėmesys. Strateginio plano analizėje nagrinėjami N gimnazijos strateginio planotiksiai ir jų įgyvendinimo rodikliai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *N gimnazijos strateginio plano tikslai*

<p>Gimnazijos strateginio plano 2018–2020 metams tikslai:</p> <p>1. Siekiant ugdyti kūrybingą, atsakingą ir atvirą asmenybę, tobulinti ugdymo kokybę. Įgyvendinant tikslą pasiekta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. VBE įvertinimų vidurkis 57 balai, rezultatas aukštesnis už Lietuvos vidurkį. 1.2. Vidurinį išsilavinimą įgijo 100 % abiturientų (208 abiturientai). 1.3. Profesiniam orientavimui skirtų priemonių skaičius – 182. 1.4. X jaunųjų chemikų mokyklą lankančių mokinių skaičius – 52. 1.5. X ekonomikos ir verslo mokyklos absolventų skaičius – 28. <p>2. Tikslas: užtikrinti mokyklos aplinkos išlaikymą ir modernizuoti ugdymo aplinkas. Įgyvendinant tikslą pasiekta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Atnaujintos ir įrengtos ugdymo aplinkos – 2. 2.2. Užtikrinant saugumą įrengta vaizdo kamerų – 15. 2.3. Parengta tarptautinių projektų – 3. 2.4. Parengta respublikinių, savivaldybės projektų – 4. 2.5. Automobilių programą baigusiu mokinių dalis nuo visų mokinių – 19,7 %. <p>Gimnazija įtraukta į 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonę „Kokybės krepšelis“. Mokyklą vertino NMVA, Nacionalinis egzaminų centras, Švietimo informacinių technologijų centras, LR švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamentas. Atlikus gimnazijos veiklos analizę, LR švietimo ir mokslo ministro 2018-11-13 įsakymu Nr. V-888 gimnazija pateko į 30 geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašą. Nuo 2019-09-01 mokykla gaus papildomą kokybės krepšelį mokinių pažangai stiprinti, gerai patirčiai skleisti.</p>
--

(Iš G01ataskaitos)

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020)

Agentūros atliktoje analizės dalyje, kurioje pateikiama N gimnazijos strateginio plano tikslai, nurodoma: „<...> pagrindinė šios ataskaitos dalies problema – pažangos kryptį rodančių dinaminė duomenų trūkumas. Statistinis pasiekto rezultato duomuo nieko nepasako apie sėkmes ar nesėkmes, ypač jei jis pateiktas be konteksto, t. y. planuoto siekinio. Be to, sunku kaip veiklos pasiekimą vertinti gimnazijos įtraukimą į „Kokybės krepšelio“ projektą. Net pats žodis „įtraukta“ byloja apie pastangas, esančias už mokyklos.

Keistai atrodo toliau pateikti duomenys, kad mokyklą vertino ŠMSM ir jai pavaldžios institucijos. Viena vertus, išorinis vertinimas nėra joks mokyklos nuopelnas. Ypač šiuo atveju, kai nepateikiami vertinimo rezultatai. Kita vertus, tenka abejoti, ar NEC, Švietimo informacinių technologijų centras tikrai vertino mokyklą. Šių institucijų funkcijose nebuvo mokyklos kaip institucijos vertinimo veiklos. Pagaliau, aiškiai perteklinis įrašas apie patekimą „į 30 geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašą“, nes tai yra

prieš keletą eilučių paminėto „įtraukimo“ į „Kokybės krepšelio“ projektą dalis“ (Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos analizė, 2020, p. 11).

Kaip matome, strateginio plano tikslų formulavimas švietimo įstaigų vadovams irgi nelengva užduotis. Suformuoti strateginio plano tikslą yra viena, o šį tikslą pagrįsti yra sunkesnė užduoties dalis. Švietimo specialistai pastebėjo, kad švietimo įstaigų vadovai formuluodami strateginius tikslus pamiršta, kad rezultatas turi būti susietas su konkrečiais pasiekimais, kurie teikia naudą organizacijai. Pirmasis nurodytas strateginio plano tikslas – siekiant ugdyti kūrybingą, atsakingą ir atvirą asmenybę, tobulinti ugdymo kokybę. Šis tikslas grindžiamas veiklos rezultatais – „<...> vidurinį išsilavinimą įgijo 100% abiturientų (208 abiturientai) ir valstybinių brandos egzaminų įvertinimų vidurkis 57 balai, aukštesnis už Lietuvos vidurkį <...>“. Kyla klausimas, ar realu pagal abitu-

rientų skaičių vertinti ir ugdymo kokybę – išugdytos asmenybės – kūrybingos, atsakingos ir atviros. Arba kitas aspektas – 208 abiturientai, arba 100 %, patobulino ugdymo kokybę, kas būtų, jei abiturientų skaičius būtų mažesnis, tada nebūtų švietimo kokybės. Akivaizdu, bet susiduriame su nelabai aiškia tikslo formuluote. Tikslo pagrindimas greičiau „pritemptas“ akivaizdžiais rezultatais – egzaminai laikomi kasmet, todėl bendros organizacijos ugdymo kokybės matuoti tik brandos egzaminais nėra tikslinga. Švietimo įstaigose organizuojama nemažai veiklos, kuri taip pat lemia ugdymo kokybę.

Toliau nagrinėdami švietimo įstaigų vadovų veiklos ataskaitų analizę atkreipiame dėmesį į vadovo pateiktąsias kurias itin svarbias metinės veiklos užduotis, kurios, tikėtina, turi įtakos mokinių, pedagogų ir mokyklos bendruomenės gerai savijautai bei ugdymo kokybei (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Švietimo įstaigos vadovo metinės veiklos užduotys

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.4. Saugios emocinės aplinkos kūrimas	Geresnė emocinė aplinka	Apklausoje rezultatai: <ul style="list-style-type: none"> • 50% ir daugiau mokytojų teigia gerai besijaučiantys mokykloje; • 50% ir daugiau mokinių teigia gerai besijaučiantys mokykloje. 	<ul style="list-style-type: none"> • 74,56% apklausoje dalyvavusių mokytojų (atsakė 62% mokytojų) teigia gerai besijaučiantys mokykloje; • 82,8% apklausoje dalyvavusių mokinių (atsakė 79,56% 3–8 klasių mokinių) teigia gerai besijaučiantys mokykloje; • 89,88% tėvų, globėjų, rūpintojų (atsakė 42,26% visų mokyklos tėvų) teigiamai vertina mokyklos mikroklimatą.

(Iš 048 ataskaitos)

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020)

Analizės autoriai, nagrinėdami švietimo įstaigų vadovų metines užduotis, pastebėjo, kad „<...> pavyzdys susijęs su užduotimi, kurios rezultatų, jų vertinimo rodiklių formuluotės irgi paslepia kokią nors pastebimą direktoriaus veiklą <...>“. Kaip matome, tyrėjai neišvengė jokių vadovo veiklos elementų. Atlikta apklausa, kurioje tiriama institucijos mikroklimatas, – emocinė aplinka. Tačiau kyla klausimas, ar vadovas pats atliko tyrimą, ar tik paskyrė užduotį trečiam asmeniui – atlikti apklausą, o pačius tyrimo rezultatus pristatė kaip savo veiklos pasiekimą. Manome, kad užduotį reikia labiau konkretizuoti: kokiu

laiku atlikta, koks yra paties vadovo indėlis: tyrimo iniciatorius, vykdytojas ar vertintojas. Tačiau prisiimti autorystę dėl užduočių skaičiaus veiklos vertinime nėra teisingas pasirinkimas. Dera pažymėti, kad direktoriui įvykdyti veiklą padeda ir kiti įstaigos darbuotojai, kurių indėlis itin svarbus metiniame vadovo veiklos vertinime: pavyzdžiui, kaip mokytojams pavyko įgyvendinti savo veiklos planus ir kt.

Dar vienas svarbus akcentas, į kurį turėtų atkreipti dėmesį švietimo įstaigų vadovai, formuluodami metines veiklos užduotis, jų pačių kvalifikacijos tobulinimo klausimai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. *Metinės švietimo įstaigų vadovų užduotys*

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.5. Užtikrinti kokybišką gimnazijos vidaus administravimą ir veiklos efektyvumą.	1. Įgytos naujos vadovo profesinės kompetencijos ir pritaikymas gimnazijos veiklai.	1. Vadovas įgyvendino ne mažiau kaip priemonę, pritaikydamas seminaruose, konferencijose ar vizitų kitose įstaigose ar organizacijose metu įgytas žinias ar patirtį.	1. Pasidalyta įgytomis žiniomis seminaruose ir projekto patirtimi: <ul style="list-style-type: none"> • biudžetinių įstaigų darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartis, kasmetinės veiklos vertinimas; • mokyklos veiklos įsivertinimas (Pažangos matavimas ir viešinimas); <...>.

(Iš 079 ataskaitos)

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020)

Vadovų veiklos ataskaitose tyrėjai pastebėjo: „<...> abejonių keliantis klausimas – kiek mokyklos vadovo metų veiklos užduotimi gali būti laikomas jo paties kvalifikacijos tobulinimas? Jau pačioje ataskaitos formoje šie du dalykai – kvalifikacijos tobulinimas ir veiklos užduotys – yra atskirti. Pavyzdinėje ataskaitos formoje yra pateikta lentelė „Kompetencijos, kurias norėtų tobulinti“. Be to, ministro įsakyme aiškiai suformuluota, kokia veikla planuotina kaip veiklos užduotys: „Metinės veiklos užduotys siejamos su švietimo įstaigos strateginio veiklos plano priemonėmis arba su švietimo įstaigos metinio veiklos plano priemonėmis ir su įstaigos vidaus administravimu bei veiklos veiksmingumo didinimu.“ Jeigu seminaruose, kursuose, paskaitose vadovo kelta kvalifikacija baigtusi visai įstaigai reikšmingų rezultatų ar pamatuojamų pokyčių išvardijimu, tada tokias užduotis gal ir būtų galima vertinti kaip veiklos veiksmingumo didinimą. Pasitaikė būtent taip aprašytų paties vadovo kompetencijų tobulinimo pavyzdžių. Juose įvairios

vadovo kvalifikacijos tobulinimo formos pateiktos kaip sudedamoji ugdymo įstaigos veiklų tobulinimo procesodalis <...>“. Akivaizdu, kad švietimo įstaigų vadovų kompetencijų ugdymas negali būti įvardyta kaip metinės veiklos užduotis. Įstaigos strategai turi įgyti ir tobulinti vadybines, dalykines ir kitas kompetencijas formaliu ir neformaliu būdu, nes tai vadovo pagrindinė pareiga. Jei vadovas pažymi, kad metinė užduotis: <...> užtikrinti kokybišką gimnazijos vidaus administravimą ir veiklos efektyvumą <...>, o kriterijus – siektini rezultatai, tai viena iš formuluočių galėtų būti – žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas ir ugdymas. Šiuo pavyzdžiu mes siekiame organizacijos darbuotojų tobulėjimo, kurį gali inicijuoti švietimo įstaigos vadovas.

Svarbus akcentas vadovo veikloje ne tik metinės veiklos užduotys, bet ir neplanuotos veiklos, kurių kasdienėje veikloje pasitaiko gana nemažai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. *Užduotys ar veiklos, kurias nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos*

3. Užduotys ar veiklos, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos	
Užduotys, veiklos	Poveikis švietimo įstaigos veiklai
3.1. Pasirengta Bendrojo duomenų apsaugos reglamento taikymui.	Parengti visi duomenų apsaugos dokumentai, reikalingi Bendrojo duomenų apsaugos reglamento taikymui; jų taikymas mokyklos veikloje.
3.2. Pasirengta etatiniam mokytojų darbo apmokėjimui.	Pasirengta etatiniam mokytojų apmokėjimui: 1) parengta nauja darbo apmokėjimo tvarka; 2) apskaičiuotos mokytojų metinės darbo valandos; 3) parengti nauji mokytojų pareigybių aprašymai; 4) papildytos darbo sutartys; 5) sudaryti darbo grafikai.
3.3. Dokumentų tvarkymas per elektroninę dokumentų valdymo sistemą KONTORA.	Pradėta taikyti elektroninė dokumentų valdymo sistema KONTORA dokumentams tvarkyti, t. y. visų X rajono savivaldybės administracijai skirtų dokumentų siuntimas per šią sistemą.
3.4. Dalyvavimas „Lyderių laiko 3“ X rajono savivaldybės pokyčių komandoje.	Mokyklos atstovavimas komandoje ir nuoseklus ruošimasis mokyklos komandos dalyvavimui įgyvendinant pokyčio projektą.
3.5. Antros naujos ikimokyklinio ugdymo grupės įsteigimas.	Iki 2018 m. spalio 1 d. įsteigta antra nauja ikimokyklinio ugdymo grupė.

5 lentelės tęsinys

3.6. Atliktas kapitalinis remontas ikimokyklinio ugdymo grupių pastate, kad jos atitiktų higienos reikalavimus steigiant naujas ikimokyklinio ugdymo grupes.	Keturiuose ikimokyklinio ugdymo grupių pastato patalpose atliktas kapitalinis remontas: 1) iš pagrindų suremontuotas sanitarinis mazgas, kuriuo naudojasi dvi ikimokyklinio ir viena priešmokyklinio ugdymo grupės; 2) išbetonuotos grindys ir užklijuota danga, atliktas kosmetinis sienų ir lubų remontas, pakeistos lempos vienoje ikimokyklinio ir vienoje priešmokyklinio ugdymo grupėse; 3) pakeisti radiatoriai ir vamzdynas trijose remontuotose patalpose; 4) išbetonuotos grindys, suklijuotos plytelės, atliktas kosmetinis sienų remontas koridoriuje.
3.7. Įgyvendintas neformaliojo ugdymo būrelių 100 % lankomumas mokykloje.	Visi mokiniai lanko mokykloje siūlomus neformaliojo ugdymo būrelius.

(Iš 082 ataskaitos)

Šaltinis: (https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize_Internetinis.pdf, 2020)

Analizės autoriai pateikė pastebėjimą: „<...> nagrinėjant vadovo per metus atliekamų užduočių skaičių, reikėtų dar atkreipti dėmesį, kad ataskaitose yra skyrius, numatantis neplanuotą, iš anksto nenumatytą užduočių vykdymą. Kai kuriose ataskaitose tokių užduočių yra net daugiau nei iš anksto suplanuotų. Pasitaikė ataskaitų net su dešimčia iš anksto neplanuotų, tačiau atliktų užduočių. Vienoje ataskaitoje – septyni neplanuoti darbai. Matome, kad mokyklų vadovams atsiranda daug iš anksto neplanuotų, tačiau būtinų atlikti darbų. Dėl jų kartais gali nukentėti planuotų darbų apimtys ir kokybė. Tačiau į veiklų kategoriją sunkiai patenka veikla, kurios rezultatas – dokumentų valdymo sistemos pakeitimas, naudojimas nauja dokumentų valdymo sistema <...>“. Mūsų nuomonė sutapo su analizės autorių nuomone, jog neplanuotų veiklų yra nemaža dalis. Švietimo įstaigų vadovai iš tikrųjų atlieka daug įvairios apimties neplanuotų užduočių, kurios taip pat prisideda prie organizacinės patirties kaupimo ir veiklos rezultatų gerinimo vidurkio. Natūralu, kad organizacijų vadovai negali eliminuoti veiklų, kurios nėra suplanuotos iš anksto, yra dažniausiai nulemtos objektyvių aplinkybių, nes tai kasdienio darbo dalis. Kasdieniai iššūkiai veikloje padeda įstaigos strategui geriau pažinti ir įsivertinti save ir valdymo gebėjimus, atskleisti trūkštumus gero vadovo veiklos elementus. Tačiau iš anksto suplanuotos užduotys turėtų būti kaip vadovo veiklos orientyras, nes tai vieni iš svarbiausių vadovo veiklos vertinimo rodiklių.

Išvados

Atlikta Nacionalinės švietimo agentūros „Švietimo įstaigos vadovų kasmetinės veiklos ataskaitų“ analizės (2020) antrinė duomenų turinio analizė atskleidė šiuos ataskaitų analizės aspektus. Pirmasis aspektas – pastebėjome, kad švietimo įstaigų vadovai nepakankamai skiria dėmesio, jog užsibrėžtus veiklos tikslus reikės pagrįsti ne tik įvykdyta veikla, bet ir jos

rezultatais, kuriuos reikės vienu ar kitu būdu pamatuoti bei pateikti išsamią jų analizę. Antrasis aspektas – švietimo įstaigų vadovai nepakankamai paiso ministerijos pateiktų įsakymų (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-986 „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“ (2018), Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo (2018)), jog atliekamos veiklos turi būti siejamos su kuriama institucijos strategija. Šis nepaisymas leidžia suabejoti kai kuriomis vadovo kompetencijomis ir vykdomos veiklos skaidrumu. Trečiasis aspektas – švietimo įstaigų vadovai atlieka vis daugiau neplanuotų veiklų, todėl toms veikloms, kurios buvo suplanuotos kadencijos pradžioje, kartais pritrūksta jų kokybiško atlikimo laiko. Vadinasi, švietimo įstaigų vadovų veiklos mastai smarkiai išsiplečia ir kontroliuoti visas veiklos sritis tampa gana sudėtingu procesu.

Taigi, vadovų kasmetinės veiklos vertinimo ataskaitų pirminę ir antrinę analizę galime laikyti rekomendacinėmis gairėmis, kaip, atsižvelgiant į švietimo ekspertų pateiktus pastebėjimus ir pradedančiųjų švietimo vadybos specialistų įžvalgas, būtų galima profesionaliai parengti kasmetinę švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo ataskaitą.

Literatūra

1. Butkevičienė, E., Vaicekuskaitė, A., Butkevičienė, E., 2010, *Antrinė kiekybinių duomenų analizė*. Seminaro medžiaga. Kaunas. Prieiga per internetą: https://www.lidata.eu/files/mokymai/kiek2/Antrine_kiekybiniu_duomeniu_analize_20111111.pdf.
2. Heaton, J., 2008, *Secondary Analysis of Qualitative Data: An Overview*. London: Sage.

3. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“ Nr. V-986, 2018. Prieiga per internetą: <http://inx.lv/Q7c4>; <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lit/TAD/e3bd56c2f99511e89b04a534c5aaf5ce?jfwid=-7x1bdy9nv>.
4. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“ Nr. V-279, 2018. Prieiga per internetą: <http://inx.lv/Q7cd>; <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lit/TAD/facfb6c231f711e8a149e8cfbedd2503?positionInSearchResults=86&searchModelUUID=e-f05a539-29b5-44e6-ad1c-bce8fa1dee80>.
5. Murauskienė, A., 2020, *Stresas, nekompetencija ar ydingas patikrinimas: mokyklų ir darželių vadovų neranda metų metus*. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1146639/stresas-nekompetencija-ar-ydingas-patikrinimas-mokyklui-ir-darzeliu-vadovu-neranda-metu-metus>.
6. Navickaitė, J., 2012, *Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste*. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/1175/628>.
7. *Švietimo administravimas ir valdymas vietos ir švietimo įstaigos (mokyklos) lygmeniu*, 2019. Prieiga per internetą: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-local-and-institutional-level-44_lt.
8. *Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos*. Analizės ataskaita, 2020. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/Svietimo-istaigos-vadovu-ataskaitos_analize.pdf.
9. *Švietimo įstaigų vadovai nuo šiol skiriami penkerių metų kadencijai*. Pranešimas spaudai, 2018. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos_1/svietimo-istaigu-vadovai-nuo-siol-skiriami-penkeriu-metu-kadencijai.
10. *Švietimo struktūrinė reforma*, 2019. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/Svietimo%20reformos.pdf>.
11. *Švietimo, mokslo ir sporto ministerija siūlo pokyčius skiriant mokyklų vadovus*, 2019. Prieiga per internetą: <http://alkas.lt/2019/10/18/svietimo-mokslo-ir-sporto-ministerija-siulo-pokycius-skiriant-mokyklui-vadovus/>.
12. *Valstybinio audito ataskaita. Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*, 2017. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/asus/Downloads/Ar_gali_gereti_Lietuvos_mokiniu_pasiekimai.pdf.
13. Želvys, R., 2015, *Švietimo vadyba: Nuo tradicinio administravimo link šiuolaikinės lyderystės*. Geros mokyklos link. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015_Geros_mokyklos_link.pdf/c7f9894a-10fc-44cf-86ab-d0f144266a0b.

Summary

AN ANNUAL ASSESSMENT OF THE HEADS' OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS ACTIVITIES

Vaida Padgurskytė

In recent years the education system, renewed at all levels, from pre-school education to higher education, has undergone many important changes. Implementing education reforms, the situation has also changed in a general education sector. Each year expectations for educational institutions and requirements for their heads have been increasing. Nowadays the activities and requirements for the heads of educational institutions have fundamentally changed. The heads act following standards for their activities. At the institutional segment, the assessment of heads' activities is relevant since it is aimed at developing their activities as heads-leaders, improving the organisation's performance and the efficiency of learning programmes, developing and managing human resources, promoting the organisation's image, improving students' achievement results.

Keywords: *educational institution, head of educational institution, assessment of activities.*

Santrauka**ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KASMETINĖS VEIKLOS VERTINIMO SITUACIJA***Vaida Padgurskytė*

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. Kasmet didėja lūkesčiai švietimo įstaigoms ir reikalavimai švietimo institucijų vadovams. Šiandien švietimo vadovo veikla ir reikalavimai jai yra pasikeitę iš esmės. Vadovai veikia laikydamiesi veiklos standartų. Instituciniame segmente aktualus vadovo veiklos vertinimas, siekiant tobulinti savo kaip vadovo-lyderio veiklą, gerinant organizacijos veiklos rezultatus, mokymosi programų efektyvumą, plėtojant ir valdant žmogiškuosius išteklius, puoselėjant organizacijos įvaizdį, gerinant mokinių pasiekimų rezultatus.

Prasminiai žodžiai: *švietimo įstaiga, švietimo įstaigos vadovas, veiklos vertinimas.*

Įteikta 2020-06-05
Priimta 2020-06-10