## SANTRAUKA

Genė Talačkienė

MOKYKLOS VADOVO KOMPETENCIJOS: VELSO NACIONALINIUOSE STANDARTUOSE MOKYKLŲ DIREKTORIAMS IR LIETUVOS ŠVIETIMO DOKUMENTUOSE

Šiandien Lietuvos mokykloms reikalingi aukščiausios kvalifikacijos kompetetingi vadybos specialistai, turintys reikiamų žinių ir įgūdžių, nuolat tobulėjantys ir keliantys savo kvalifikaciją bei vadybinius gebėjimus, galintys daryti įtaką kaitos procesams savo mokykloje. Lietuvos mokyklų direktoriams standartai dar nėra nustatyti, tačiau anglų autoriai yra sudarę vadybos standartus. Siekiant išanalizuoti Nacionalinius standartus mokyklų direktoriams Velse, kuriuos leidžia Nacionalinė Velso Asamblėja ir atskleisti šios praktikos galimybes Lietuvoje, atliktas aprašas, kurio paskirtis – atlikti Velso ir Lietuvos mokyklų vadovų kompetentingumo vertinimo lyginamąją charakteristiką.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti Velso mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo praktiką ir palyginti su Lietuvos švietimo dokumentais.

Atlikus kokybinį tyrimą, buvo nustatyta, kad mokyklos vadovo kompetencija yra vienas iš veiksnių, lemiančių ugdymo kokybę, todėl būtinas valstybinis požiūris į mokyklos vadovo kompetencijos aprašą, į kompetencijų įgijimo ir tobulinimo sistemą. Siekiant aiškiau numatyti mokyklos direktoriaus veiklos modelį, siūlyti galimybę Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai parengti standartus mokyklų direktoriams.


## SUMMARY

Genė Talačkienė

# COMPARISON OF THE SCHOOL LEADER COMPETENCES IN THE WELSH NATIONAL STANDARDS FOR SCHOOL HEADMASTERS AND THE LITHUANIAN EDUCATIONAL DOCUMENTS

Today's Lithuanian schools require highly qualified, competent management specialists who would have the necessary knowledge and skills, who would constantly improve and advance their qualification and managing skills, who could influence the changing processes at their schools. The standards for the Lithuanian school headmasters have not been set yet, however English authors give such standards. Seeking to analyze the Welsh national standards for the school headmasters, published by the National Assembly, and to disclose the possibilities of this practice in Lithuania there has been done a study, the aim of which is to make a comparative characteristic of the competence of Lithuanian and Welsh leaders.

The aim of the study is to analyze the Welsh practice of evaluating the school leaders' competence and to compare it with the Lithuanian educational documents.

The qualitative study has shown that the school leader's competence is one of the factors influencing the quality of upbringing, therefore the state point of view towards the study of the school leader's competence, its acquisition and perfection system is necessary. Seeking to clearer determine the school headmaster's module of activities, the possibility for the Lithuanian Republic ministry of education to prepare the standards for the school headmasters is suggested.

## TURINYS

ĮVADAS..... 4
1. MOKYKLOS VADOVO KOMPETENCIJOS SVARBA VADYBINĖJE VEIKLOJE:

TEORINIS ASPEKTAS..... 7
1.1. Kompetencijos sąvokos samprata..... 7
1.2. Teisinių švietimo dokumentų analizė ir apžvalga..... 10
2. VADOVO VAIDMUO LIETUVOS ŠVIETIMO REFORMOS KONTEKSTE..... 15
2.1. Lietuvos švietimo reformos etapų svarbiausi prioritetai..... 15
2.2. Lyderystė – nauja vadybos kryptis..... 19
3. NACIONALINIŲ STANDARTŲ MOKYKLŲ DIREKTORIAMS VELSE IR LIETUVOS ŠVIETIMO DOKUMENTŲ PALYGINIMAS..... 26
3.1. Tyrimo imtis, metodai..... 26
3.2. Tyrimo rezultatų analizė..... 26
3.3. Nacionalinių standartų bendroji dalis..... 30
3.4. Pagrindinis direktoriaus veiklos tikslas..... 36
3.5. Profesinės žinios ir supratimas..... 40
3.6. Įgūdžiai ir savybės..... 46
3.6.1. Vadovavimo įgūdžiai..... 46
3.6.2. Sprendimų priėmimo, bendravimo ir asmeniniai įgūdžiai..... 52
3.7. Svarbiausios vadovavimo sritys..... 56
3.7.1. Mokyklos strateginis kryptingumas ir vystymas..... 56
3.7.2. Mokymas ir mokymasis..... 60
3.7.3. Vadovavimas ir valdymas..... 64
3.7.4. Efektyvus darbuotojų resursų paskirstymas..... 68
IŠVADOS..... 72
REKOMENDACIJOS..... 74
LITERATŪROS SĄRAŠAS..... 75

# ĮVADAS

Lietuva įžengė į itin sparčios kaitos, kupiną naujų iššūkių amžių. Jis kelia reikalavimus ir asmeniui, ir visuomenei, kartu - ir juos ugdančiai švietimo sistemai. Globalizacija, informacijos sprogimas, sparti kaita, visuomenės išsiskaidymas - tai iššūkiai, kurie reikšmingai sureikšmina socialinį ir kultūrinį švietimo vaidmenį. Į juos visuomenė gali atsakyti, tik remdamasi šiuolaikine, nuolat atsinaujinančia, švietimo sistema. Taigi švietimo kaita - dabarties būtinybė. Švietimas privalo nuolat keistis, kad deramai atliktų savo paskirtį - tarnautų sparčiai kintančios visuomenės poreikiams. Kita vertus, švietimas turi nuolat stiprinti savo galias, kad sparčios kaitos sąlygomis padėtų visuomenei išlikti savimi, padėtų išsaugoti jos tapatybę (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos švietimo gairės,2002:10).

Pasaulio globalizacijos procesas, Lietuvos švietimo integracija į Europos Sąjungos švietimo erdvę kelia naujus reikalavimus ir mokyklų vadovams. Šiandien ugdymo įstaigoms reikalingi

aukščiausios kvalifikacijos kompetetingi vadybos specialistai, turintys reikiamų žinių ir įgūdžių, nuolat tobulėjantys ir keliantys savo kvalifikaciją bei vadybinius gebėjimus, galintys daryti įtaką kaitos procesams savo mokykloje.

Naujus reikalavimus mokyklos vadovo veiklai, jo kvalifikacijai ir kompetencijai diktuoja esminiai pastarųjų metų pasikeitimai visos Lietuvos valstybės gyvenime. Tam įtakos turėjo išoriniai veiksniai:

- globalizacija ir įstojimas į Europos Sąjungą;
- kintančios ekonominės, socialinės ir politinės sąlygos;
- informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra;
- didėjantys visuomenės poreikiai ir reikalavimai švietimui;
- besikeičiantis mokyklos vadovo vaidmuo reformuotoje mokykloje;
- tarptautinės švietimo praktikos tyrinėjimai ir lyginamosios studijos (N. Bankauskienė, G. Bankauskienė-Sereikienė, 2003:3).

Atkreipiant svarbiausius visuomenės iššūkius ir įvykusius pokyčius priimti nauji švietimą reglamentuojantys dokumentai: Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. Nr. IX-1700 nutarimas „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“; LR ŠMM valstybinių ir savivaldybių mokyklų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai; Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 metų sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-55 „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas“ ir kt.

Švietimas - asmens visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas. Jis grindžiamas žmogaus nelygstamos vertės, jo pasirinkimo laisvės dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniais santykiais, šalies kultūros tradicijomis. Švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą - darnų ir solidarų, valstybės - pažangų ir saugų.

Švietimas savo paskirtį atlieka, kai jo raida lenkia bendrąją visuomenės raidą. Todėl jis yra prioritetiškai valstybės remiama visuomenės raidos sritis (Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2003, Nr.63-2853, 2003-06-28).

Keičiasi mokyklos vadovo vaidmuo visuomenėje: jis turi būti kvalifikuotas ir kompetetingas, orientuotas į savarankiškumą ir savikritiškumą, atsakingas ir kūrybingas.

Mokyklai reikalingas vadovas - lyderis, kuris turėtų įgūdžių, sugebėjimų, žinių ir supratimą, kurių reikia įgyvendinant valstybinę strategiją mokykloje ir gerinant švietimo kokybę (Lietuvos Valstybinės lyderių ugdymo ir mokyklų tobulinimo programos reikalavimų analizė, 2006:21).

Šiandien mokyklos vadovui neužtenka būti geru tik savo srities specialistu, supratimo ir tiesos šaltiniu. XXI amžiaus mokyklos vadovas turi gerai orientuotis nuolat besikeičiančioje visuomenėje, suprasti politinius, ekonominius bei socialinius pokyčius, mokėti juos įvardyti ir komentuoti

mokytojams, mokiniams bei jų tėvams (R. Bruzgelevičienė, 2002:52). Šiandieninis vadovas turi gerai suvokti valstybės švietimo politiką, matyti europinį bei pasaulinį jos kontekstą (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004:6).

Keičiasi mokyklos vadovo tradicinių vaidmenų pobūdis ir ribos. Nebepakanka būti geru vadovu, reikia plataus požiūrio ir plačios vadovo erudicijos įvairiose srityse. Vadovas turi sugebėti valdyti nuolat kintančias jėgas ir mokėti gerinti ugdymo kokybę nuolat besikeičiančiame pasaulyje.

Vadovas yra profesionalas, įgijęs vadybos kompetencijos pagrindinėse šiuolaikinės vadybinės veiklos - švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityse (LR ŠMM Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Žiūrėta 2007 m. vasario 12 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt>).

Pagrindinės kompetencijos turi sukurti mokymosi visą gyvenimą perspektyvą. Kompetencijos priklauso nuo visuomenėje egzistuojančių bendrų vizijų ir vertybių.

Būtent nuo mokyklos vadovo kompetencijos priklauso, kokia yra kuriama šiuolaikinė ir savitais bruožais pasižyminti mokykla, kuri užtikrina ugdymo kokybę, skatina visapusišką vaiko asmenybės raidą, telkia bendruomenės narių pastangas, kad būtų tobulinamas kokybiškas ugdymas.

Mokyklos vadovas turi gebėti profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrindamas sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio kokybišką ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę. Raktas visoms mokinių galimybėms atverti mūsų mokyklose slypi mokytojų ir direktorių kvalifikuotume, mokinių pažanga priklauso nuo mokymo kokybės, o pastaroji nuo vadovavimo (Nacionaliniai standartai mokyklų direktoriams. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.mtp.smm.lt/>).

Darbe nagrinėjami Velso Nacionaliniai standartai mokyklų direktoriams, kuriuos rengia ir skelbia Nacionalinė Velso Asamblėja ir jie lyginami su Lietuvos švietimo dokumentais, ieškant praktinio pritaikymo galimybių Lietuvoje.

Tyrimo objektas - mokyklos vadovo kompetencijos.

Tyrimo problema - Velso ir Lietuvos mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo lyginamoji charakteristika.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti Velso mokyklų vadovų kompetencijų vertinimo praktiką ir palyginti su Lietuvos švietimo dokumentais.

Tyrimo uždaviniai:

1. Mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų pagrindu, atlikti mokyklos vadovo kompetencijų teorinę analizę ir išnagrinėti jų vertinimo praktiką Lietuvoje.

2. Išnagrinėti Velso patirtį, apibrėžiant ir įvertinant mokyklos vadovo kompetencijas Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams.

3. Lyginamosios analizės pagrindu paruošti tyrimo aprašą ir išnagrinėti Velso nacionalinius standartus direktoriams ir Lietuvos švietimo dokumentus.

4. Tyrimo pagrindu parengti rekomendacijas.

Tyrimo metodai:

1. Teorinės literatūros ir Lietuvos švietimo dokumentų analizė.
2. Velso patirtį, pristatančių dokumentų analizė.
3. Tyrimo aprašo ir dokumentų analizės modelio sudarymas.
4. Kokybinis tyrimas – dokumentų analizės metodas pagal parengtą modelį.

# 1. MOKYKLOS VADOVO KOMPETENCIJOS SVARBA VADYBINĖJE VEIKLOJE: TEORINIS ASPEKTAS

## 1.1. Kompetencijos sąvokos samprata

Spartūs pasikeitimai ekonomikoje, socialiniame ir politiniame gyvenime priklauso nuo aukštos kokybės žinių, gebėjimų ir kompetencijų raidos individualiame, lokaliame ir nacionaliniame lygmenyje. Tokiu būdu keičiasi ir akcentai ugdymo sistemoje: pereinama nuo žinių įsigijimo svarbos akcentavimo prie kompetencijų ugdymo. Yra svarbu ne tik tai, ką žino kiekvienas asmuo, bet taip pat, kaip ir kada panaudoja turimas žinias. Be to, svarbu, kad žmonės turėtų polinkį mokytis ar šį polinkį plėtotų toliau (Projektas: „Naujos galimybės Vilniaus mokytojų profesinės kompetencijos plėtrai“. Žiūrėta 2007 m. vasario 12 d., prieiga per internetą <http://www.vilnius.lt>).

ES švietimą reglamentuojančiose dokumentuose kompetencija suprantama kaip bendra, apjungianti koncepcija, o gebėjimai ir kvalifikacija yra šios sąvokos sudėtiniai elementai. Sąvoka kompetencija siejama su holistiškai suprantamu asmeniniu potencialu ir galimybėmis pritaikyti

kintamus ir tikslingus gebėjimus, remiantis žiniomis ir patirtimi. Taip pat ji sudaryta iš kognityvinės ir metakognityvinės dimensijų. (European Commission. Implementation of „Education and training 2010“ work programme Working group B „Key competences“ Anglysis of the mapping of key competency frameworks, 2004).

Kompetencija - mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma (Žin., 2003, Nr.63-2853, 2003-06-28).

Didžiajame lietuvių kalbos žodyne pateikiamos dvi žodžio „kompetencija“ reikšmės:

- klausimų ar reiškinių sritis, kurią kas gerai išmano;
- darbuotojo ar įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000:322).

Tarptautinių žodžių žodyne (2001:154) sąvoka kompetencija (lot. competentia – priklausomybė pagal teisę) aiškinama kaip funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos; žmogaus kompetencijos svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jos socialinis vaidmuo.

Profesinio rengimo terminų aiškinamajame anglų - lietuvių kalbų žodynėlyje praktikams išskiriamos kompetencijos sąvokos reikšmės:

- gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą;
- būtinų žinių ir gebėjimų turėjimas, gebėjimas atlikti praktinius veiksmus darbo vietoje;
- gebėjimas atlikti ką nors gerai ir efektyviai;
- gebėjimas taikyti žinias, įgūdžius ir supratimą, atliekant darbą pagal darbdavių reikalaujamus standartus (Profesinio rengimo terminų aiškinamasis anglų - lietuvių kalbų žodynėlis praktikams, 1998:105).

Nagrinėjant šių sąvokų reikšmes atsiskleidžia aspektai: kompetencija siejama su veikla, praktiniais veiksmais, gebėjimu taikyti žinias ir įgūdžius.

Kompetencija yra sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje (Laužackas R., 1997:97).

Kompetencija – efektyvios veiklos demonstravimas, sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje (Jovaiša L., 1993:75).

Kompetencija - tam tikros veiklos specialisto raiška, efektyvios veiklos demonstravimas (Laužackas R., 1997:103).

Diskusijose, kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ir sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai, arba organizacijos - teikti aukščiausios kokybės paslaugas (Šiugždienė J., 2003:1).

Svarbu suvokti, kuo kompetencija skiriasi nuo kvalifikacijos.

Kvalifikacijos apibrėžimai:

- Ko nors kokybės apibrėžimas, kokybės nustatymas.

- Darbuotojo tinkamumo tam tikram darbui laipsnis, turėjimas reikiamų žinių, įgūdžių, patirties, reikalingų tam darbui deramai atlikti, žmogaus tinkamumo tam darbui nustatymas.

- Profesija, specialybė.

- Profesionalios veiklos žinios ir gebėjimai.

Kompetencijos apibrėžimai:

- Funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos.

- Žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotos individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.

- Žmogaus žinios, gebėjimai, vertybės, kitos asmenybės savybės, sąlygojančios sėkmingą jos veiklą, jos faktus (Jucevičienė P., 2000:78).

Žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis. Kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių (Jucevičienė P., Lepaitė D., 2000:48).

Kompetencijos pagrindas yra kvalifikacija. Kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tuomet, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikoje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti (arba įgyja) švietimo sistemoje, kokie yra švietimo procesų tikslai (Laužackas R., 1997:79).

Mokyklos vadovas atlieka daug vaidmenų, kuriems atlikti reikalinga vadybinė kompetencija. Vadovas skirtingose situacijose atlieka skirtingus vaidmenis.

Remiantis naujosios vadybos principais galima išskirti šiuos vadybinę kompetenciją nusakančius sugebėjimus:

- sugebėjimas lyderiauti;
- sugebėjimas dirbti komandoje;
- sugebėjimas vesti derybas;
- sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas;
- sugebėjimas vesti susirinkimus, pirmininkauti darbo grupėse;
- sugebėjimas koordinuoti organizacijos veiklą;
- sugebėjimas strategiškai mąstyti;
- sugebėjimas planuoti;
- sugebėjimas deleguoti atsakomybę;
- sugebėjimas priimti sprendimus;
- sugebėjimas efektyviai komunikuoti ir t.t. (Šiugždienė J., 2003:7).

Vadybinė kompetencija ypatingai svarbi siekiant modernizuoti instituciją ir taikyti naujausius vadybos principus savo veikloje.

Kompetencija kaip holistinė idėja gali būti apibrėžiama kaip koncepcija, kuri akcentuoja gebėjimą perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas, kartu įgalinant žmogų veikti įvairiuose veiklos lygiuose. Kompetencijos sąvoka labiau atitinka veiklos pasaulio interesus ir ji vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą, o žmogaus įgalinimas arba jo kompetencijos vystymas tampa ugdymo programų tikslu, suteikiant kompetencijai multidisciplininį pobūdį (Jucevičienė P., Lepaitė D., 2000:54).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinė kompetencijos samprata apibrėžiama kaip žinios, gebėjimai, požiūriai, vertybės, kitos asmenybės savybės, sąlygojančios sėkmingą darbo rezultatą. Mokyklos vadovo kompetencija – žinios, gebėjimai, požiūriai, vertybės, kitos asmenybės savybės, sąlygojančios sėkmingą vadovo veiklą. Kompetentingas mokyklos vadovas daug dėmesio skiria vadovavimo kokybei, darbui komandoje, bendravimui, strateginiam planavimui, sprendimų priėmimui, efektyviam komunikavimui ir t.t. Galima teigti, kad šiuolaikinėse mokslinėse koncepcijose kompetencijos sąvoka nagrinėjama pabrėžiant visuminį kompetencijos pobūdį ir dinaminį aspektą.

## 1.2. Teisinių švietimo dokumentų analizė ir apžvalga

Lietuvai įstojus į ES jos švietimo sistemos tikslai buvo suderinti su esminiu Europos Sąjungos tikslu, numatančiu, kad Europa „taptų konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, kuri pasižymėtų darnia ekonomine plėtra su didesniu ir geresnės kokybės užimtumu bei tvirtesne socialine sanglauda“, kuris buvo suformuluotas Europos Sąjungos viršūnių susitikime Lisabonoje 2000 metais.

Lisabonos strategijos įgyvendinimą lydi į švietimą orientuotos ES iniciatyvos iš kurių galima paminėti Bolonijos procesą, Mokymosi visą gyvenimą memorandumą ir Kopenhagos procesą.

ES viršūnių susitikime 2001 m. vasario 12 d. buvo išdėstytas visapusiškas požiūris apie ugdymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Dokumente, skirtame nacionalinių politikų plėtotei visoje Europos Sąjungoje, buvo iškelti uždaviniai:

- pagerinti ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų kokybę bei efektyvumą ES;
- padidinti mokymosi visą gyvenimą bei kvalifikacijos tobulinimo galimybių prieinamumą;
- atverti ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas platesniam pasauliui. (EUROPA. Bendrasis pranešimas. Žiūrėta 2007 m. vasario 12 d., prieiga per internetą <http://europa.eu/generalalreport/lt>).

Kopenhagos procesas įvyko 2002 metais lapkričio 30 dieną, kur susirinkę 31 Europos valstybės švietimo ministrai pasirašė deklaraciją dėl glaudesnio Europos bendradarbiavimo. Kopenhagos deklaracijos prioritetai:

- Europinė dimensija;
- skaidrumas, informavimas ir konsultavimas;
- kompetencijų ir kvalifikacijų pripažinimas;
- kokybės užtikrinimas.

Kopenhagos procesas yra integrali Lisabonos strategijos dalis ir veda link aktyvaus profesinio mokymo vaidmens mokymosi visą gyvenimą politikoje ir kvalifikuotos darbo jėgos ugdymo žinių ekonomikai ir visuomenei (Nacionalinės švietimo sistemos, modulio knyga, 2007:54).

Europos Sąjunga Lisabonos strategijoje į pirmą vietą iškėlė ekonominį tikslą - švietimą. Švietimas turi užtikrinti aukštą žmonių kompetenciją. 2002 m. vasario 14 dieną Europos Švietimo Taryba ir Europos Komisija patvirtino „Detalią tolesnio darbo, siekiant įgyvendinti Europos švietimo sistemų tikslus, programą“, kurioje suformulavo tris strateginius švietimo sistemų tikslus. Šie tikslai apibūdina ES švietimo politikos prioritetus iki 2010 metų laikotarpiui.

Strateginiai švietimo sistemų tikslai:

- pagerinti ES švietimo sistemų kokybę ir efektyvumą;
- garantuoti švietimo ir profesinio rengimo prieinamumą visiems;
- atverti švietimo sistemas platesniam suinteresuotųjų ratui (Nacionalinės švietimo sistemos, modulio knyga, 2007:56).

Įgyvendinus šiuos tikslus Europoje turi būti pasiekta aukšta švietimo kokybė ir Europa pasaulyje taps kaip sektinas pavyzdys.

Numatomų sparčių pasikeitimų ekonomikoje, socialiniame ir politiniame gyvenime, įskaitant naujų technologijų atsiradimą, kontekste konkretiems tiek žmonėms, tiek ir vyriausybėms pateikiami nauji iššūkiai - aukštos kokybės žinių, gebėjimų ir kompetencijų raidos individualiame, lokaliame ir nacionaliniame lygmenyse. Tuo pačiu metu keičiasi ir akcentai ugdymo sistemoje: pereinama nuo žinių įsigijimo svarbos akcentavimo prie gebėjimų ir nuostatų ugdymo. Kitaip sakant, svarbiu tampa ne tik tai, ką žino kiekvienas asmuo, bet taip pat, kaip ir kada jis geba panaudoti turimas žinias (Mokomoji medžiaga mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programai, 2006:5).

Ekonominiai ir socialiniai šiuolaikinio pasaulio pokyčiai iškėlė ne vieną iššūkį švietimui, mokyklai, mokyklos vadovui. Tai pareikalavo radikaliai naujų požiūrių į daugelį mokyklos vadovo funkcijų.

Tradicinė švietimo politika, ją vykdančios institucijos ir institucijų vadovai nebegali įgalinti žmonių aktyviai veikti pasaulyje, kuriame vyksta globalizacijos procesai, kinta demografinė situacija, įsigalėjo skaitmeninės technologijos, kyla visa eilė aplinkos apsaugos poreikių, dideliais

tempais užgriūva vis naujos informacijos srautai (KTU švietimo centro veiklos įsivertinimo/vertinimo metodologija, 2004:5). „Skaitmeninės technologijos keičia kiekvieną žmonių gyvenimo aspektą, biotechnologijos gali vieną dieną pakeisti patį gyvenimą“ (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.lssa.smm.lt>). Todėl žmonės, jų kompetencijos ir kompetencijų tobulinimas yra raktas į viso pasaulio, o tuo pačiu ir Europos ateitį (Making a European area of lifelong learning a reality. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://ec.europa.eu>).

2000 metais Europos Komisijos paskelbtas „Mokymosi visą gyvenimą memorandumas“ apibendrino ir įtvirtino besimokančios visuomenės sąvoką ir paskelbė, kad mokymosi visą gyvenimą samprata glaudžiai siejasi su naujomis šiuolaikinės visuomenės kokybėmis. Jų siekį siejame su trimis tarpusavyje susijusiomis esminėmis visuomenės kokybėmis: nuolat didžiuliais tempais didėjantis informacijos srautas (informacinės visuomenės bruožas) verčia žmones įsigyti vis naujų žinių ir kompetencijų (žinių visuomenė). Žmonės yra pagrindiniai veikėjai žinių visuomenėje, o vertingiausia yra žmogaus gebėjimas nuolat besikeičiančioje aplinkoje žinias naudoti veiksmingai ir protingai; besikeičianti aplinka ir dinamiški reikalavimai darbo vietai verčia nuolat mokytis (KTU švietimo centro veiklos įsivertinimo/vertinimo metodologija, 2004:5).

Šiuo laikotarpiu išryškėjo poreikis įvesti naujas sampratas, apibrėžiančias žmogaus gebėjimą veikti ir elgtis įvairiose situacijose. Taip tarptautiniuose, o vėliau ir nacionaliniuose dokumentuose buvo įvesta kompetencijos sąvoka. Ši sąvoka suprantama kaip gebėjimų, žinių, polinkių ir nuostatų derinys. Kompetencijų apibrėžimas atskirose šalyse priklauso nuo visuomenėje egzistuojančių bendrų vizijų ir vertybių.

Kaip bus pažvelgta į mokyklos vertybines nuostatas labai daug priklauso nuo mokyklos vadovo, nes tai sąlygoja jo vadybinė kompetencija. Nuo jo kompetencijos priklauso mokyklos ugdymo kokybė.

Šiuolaikiniam mokyklos vadovui, efektyviai vadovaujant pokyčių laikotarpyje reikia įsigyti naujų kompetencijų.

Lietuvos nacionalinio veiksmų plano gairėse „Švietimas visiems“, Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatuose, LR ŠMM Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, Švietimo įstatyme, LR ŠMM Mokyklos vadovo kompetencijos apraše ir kituose norminiuose dokumentuose apibrėžiamos užduotys švietimui ir mokyklos vadovo veiklos laukai. Vadovui būtini bendrieji ir gyvenimiškieji gebėjimai.

Vadovo kompetencija – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams (LR ŠMM Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų

ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www. smm.lt/teisinė bazė>).

Mokyklos vadovo kompetencija - žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, sąlygojančios profesinę veiklą ir turinčios įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams (Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www. smm.lt/teisinė bazė>).

Šiame apraše reglamentuojamos mokyklos vadovo veiklos kompetencijos:

- švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo;
- ugdymo proceso valdymo;
- žmogiškųjų išteklių valdymo;
- mokyklos turto ir lėšų valdymo.

Mokyklos vadovo įgaliojimai:

- vadovauja mokyklos strateginio plano ir metinių veiklos programų, mokyklos švietimo programų rengimui, jas tvirtina, vadovauja jų rengimui;
- atsako už demokratinį mokyklos valdymą; (...)
- analizuoja mokyklos veiklos ir valdymo išteklių būklę, inicijuoja mokyklos vidaus audito vykdymą ir atsako už mokyklos veiklos rezultatus (Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28).

Šiandien mokyklos vadovas turi būt plataus profilio vadybininkas, kuris atlieka ne tik administratoriaus, bet ir politikos formuotojo funkciją. Šiuolaikinio vadovo veikla sudaryta iš trijų sudedamųjų dalių:

- politika - visuma kryptingų veiksmų, kuriais siekiama įgyvendinti strateginius sistemos arba organizacijos tikslus;
- vadyba – tai savarankiška sistemos arba organizacijos lygmens planavimo, organizavimo, vadovavimo ir priežiūros veikla;
- administravimas – tai sistemos arba organizacijos valdymas vadovaujantis aukštesniųjų institucijų išleistais teisės aktais ir kitais normatyviniais dokumentais (Želvys R., 2003:8)

Toliau autorius teigia, kad švietimo politika apima strateginį, vadyba – taktinį, o administravimas – operatyvinį veiklos lygmenis.

- strateginis – strateginiai tikslai, vertybės, prioritetai ir kt.;
- taktinis – planavimas, organizavimas, vadovavimas ir priežiūra;
- operatyvinis – įstatymų; normatyvinių dokumentų, nutarimų ir t.t. įgyvendinimas (Želvys R., 2003:9).

Todėl mokyklos vadovas turi pasižymėti ir politine kompetencija, nes jam reikia sugebėti disponuoti reikalingomis vadybinėmis žiniomis bei mokėti jas pritaikyti praktikoje.

Pagrindinis mokyklos vadovo veiklos tikslas – profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę .

Vadovas yra profesionalas, įgijęs vadybos kompetencijos pagrindinėse šiuolaikinės vadybinės veiklos – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo (-si) proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityse.

Vadovo kompetencija turi būti ypatinga mokykloje dirbančių profesionalų integralios kompetencijos sudedamoji dalis. Mokyklos vadovo kompetencija turi užtikrinti integralią mokykloje dirbančių profesionalų kompetenciją. Šalia vadybinės kompetencijos vadovas turi turėti ir šiuolaikinei profesionalo veiklai būdingą kompetenciją (Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www. smm.lt/teisinė bazė>).

Vakarų Europoje kaip ir visame pasaulyje nuolat vyksta švietimo kaita. Kaitos metu pasireiškia priešingos tendencijos, todėl švietimo kaita gali vykti pagal labai skirtingus principus ir pasiekti priešingų rezultatų. Jungtinės Karalystės šalyje –Velse - vykstanti reforma patraukia dėmesį tuo, kad ji vertinama kaip greitos ir fundamentalios švietimo kaitos pavyzdys. 2003 metais Nacionalinė Velso Asamblėja išleido nacionalinius standartus mokyklų direktoriams. Standartuose pabrėžta, kad mokyklose mokinių pažanga priklauso nuo mokymo kokybės, o mokymo kokybė nuo vadovavimo, todėl mokyklos vadovas turi vadovauti ir valdyti taip, kad užtikrintų aukštos kokybės mokymą. Tai lemia vadovo kompetencijos lygis.

Pagrindinis direktoriaus tikslas:

Profesionaliai vadovauti mokyklai, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiklos tobulinimą, aukštos kokybės švietimą visiems jos mokiniams bei keliant mokymosi bei pasiekimų standartus.

Direktorius yra svarbiausias mokyklos profesionalas. Bendradarbiaudamas su vadovaujančia institucija, direktorius kuria mokyklos viziją, vadovauja jai, nurodo veiklos kryptį bei valdo ir tvarko ją taip, kad būtų pasiekti ir įgyvendinti visi užsibrėžti tikslai ir planai. Kartu su vadovaujančia institucija direktorius yra atsakingas už nuolatinį švietimo kokybės gerinimą; standartų kėlimą; lygias galimybes; politikos ir praktikos vystymą ir efektyvų išteklių naudojimą mokyklos tikslams ir uždaviniams siekti. (Nacionaliniai standartai mokyklų direktoriams. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www. mtp.smm. lt>).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovo kompetencija yra vienas iš veiksnių, lemiančių ugdymo kokybę. Taigi, būtinas valstybinis požiūris į mokyklos vadovo kompetencijos aprašą, į kompetencijų įgijimo ir tobulinimo sistemą.. Kompetencijos glaudžiai susijusios su besikeičiančiu mokyklos vadovo vaidmeniu ugdymo kokybės gerinimui ir didele dalimi priklauso nuo paties vadovo nusiteikimo tobulinti ir plėtoti turimas kompetencijas.

# 2. VADOVO VAIDMUO LIETUVOS ŠVIETIMO REFORMOS KONTEKSTE

## 2.1. Lietuvos švietimo reformos etapų svarbiausi prioritetai

Svarbiausieji strateginiai dokumentai suskirstė švietimo reformos Lietuvoje istoriją į sąlyginius etapus. Prielaidos iš esmės pakeisti švietimo valdymo sistemą susidarė devintojo dešimtmečio pabaigoje, 1988 metais, susikūrus Sąjūdžiui ir prasidėjus atgimimui, buvo pradėta formuoti nauja bendrojo lavinimo mokyklos samprata, kuri pelnė „tautinės mokyklos“ vardą. Įžanginio švietimo vizijos formavimo etapo pradžią žymi habil. dr. Meilės Lukšienės kvietimas burtis švietimo specialistams ir mąstyti apie galimybes plėtoti švietimą Lietuvoje. 1989 metais išleistas pirmas reikšmingas strateginis dokumentas - Tautinės mokyklos koncepcija. Šio dokumento mintis buvo sudaryti galimybę buvusioms Tarybų Sąjungos respublikoms savarankiškai spręsti dėl švietimo sistemos sąrangos jų teritorijose. Koncepcijoje buvo išsakytos nuostatos, jog reikia atsisakyti centralizavimo ir savarankiškai formuoti švietimo politiką - nustatyti visų švietimo grandžių struktūrą, mokymosi trukmę, mokymo ir auklėjimo turinį, tobulinti švietimo vadybą.

Raktas sukasi, keldamas naujas mintis, naujus poreikius, naujus uždavinius. Keleri tokio darbo metai ugdo problemų tipo mokyklą, kuri nuolatos ieško ir kuria. Tai drauge ir besimokančioji mokykla, kuri nuolat tampa nuolatos atsiniaujančiu subjektu, keičiančiu aplinką.

Juo tokių mokyklų Lietuvoje bus daugiau, juo sėkmingiau ir kūrybingiau vyks reforma (Lukšienė M., 2000:82).

Kaitos sąlygomis pagrindinis vadovo uždavinys buvo mokėti susitvarkyti su pokyčiais. Kaita išryškina vadovavimo poreikį, o vadovai inicijuoja kaitą (Želvys R. 1999:94).

Tuo laikotarpiu buvo pastebėta kad mokyklų direktoriai atliko svarbiausią vaidmenį kaitos procese bei siekė užtikrinti teigiamus pokyčius savo vadovaujamoje ugdymo įstaigoje. Taip pat vadovai turėjo gebėti apsaugoti savo švietimo instituciją nuo nepageidautinos bei žalingos kaitos.

Tautinės mokyklos koncepciją pakeitė Lietuvos švietimo koncepcija. Nepriklausomybės atgavimas sudarė galimybę šią koncepciją peržiūrėti ir įteisinti. 1992 metais šis dokumentas buvo įteiktas šalies parlamentui ir reiškė švietimo reformos įgyvendinimo Lietuvoje pirmąjį etapą. Šio etapo metu buvo pasiektas bendras pedagoginės visuomenės sutarimas svarbiausiais švietimo pertvarkos, tarp jų ir švietimo valdymo, klausimais.

Tada mokyklų vadovams buvo iškelta dar viena svarbi problema - naujovių koordinavimas. Mokykloms buvo reikalingi labai kvalifikuoti švietimo vadovai, kurie sėkmingai įgyvendintų teigiamus pokyčius vadovaujamoje ugdymo įstaigoje, todėl vadybos literatūroje vis dažniau minimas terminas „besimokanti organizacija“ (Juozaitis A., 1995:66).

Kaitos laikotarpiu buvo reikalingi vadovai, kurie:

- sugebėtų nuolat mokytis ir sudarytų sąlygas mokytis kitiems (sukurtų besimokančią organizaciją);
- sugebėtų telkti komandas ir dirbti grupinį darbą, įtraukiant į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų;
- efektyviai komunikuotų: mokėtų bendrauti, tiksliai gautų informaciją bei laiku ją perteiktų kitiems;
- sugebėtų sukurti saugią ir darbingą atmosferą; formuotų pozityvią vidinę aplinką arba, plačiau, organizacijos kultūrą (Želvys R., 1999:99).

Lietuvos švietimo koncepcijos bendruose švietimo reformos klausimuose buvo iškelta vadovavimo mokykloms tobulinimo problema:

- vadovų rengimo sistemos sukūrimas ir jos įgyvendinimas;
- vadovų atestacija;
- galimybių pereiti prie vadovų skyrimo konkurso tvarka ištyrimas (Lietuvos švietimo koncepcija, 1992: 48).

Lietuvos švietimo koncepcijoje buvo pateikta nuosekli sisteminės reformos veiksmų programa iki 1997 metų. Sąlygiškai šis laikas vadinamas Lietuvos švietimo reformos pirmuoju etapu. 1997–1999 m. vyko diskusijos dėl tolesnės reformos eigos, jos krypčių ir prioritetų. Esminės reformos kryptys, apibrėžtos Lietuvos švietimo koncepcijoje, ir jos vertybinės orientacijos nebuvo keičiamos. 1998 m. išskirti trys švietimo reformos antrojo etapo prioritetai:

- ugdymo bei studijų modernizavimas ir švietimo kokybės kėlimas;
- socialinių ir pedagoginių mokymosi ir studijų gerinimas;
- švietimo sistemos harmonizavimas (Švietimo reformos rezultatai. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/tšvietimo būklė>).

Apibrėžti prioritetai ir jų įgyvendinimo uždaviniai sutelkė kryptingai veiklai visus švietimo specialistus, taip pat ir mokyklos vadovus. Mokyklos vadovas turėjo suprasti kiekvieno prioriteto įgyvendinimo priemones ir uždavinius. Pagal išskirtus prioritetus buvo siekiama:

- tęsti sisteminę reformą tuo pat metu sukonkretinant jos sudedamąsias dalis (uždavinius);
- daugiau dėmesio skirti švietimo kokybei;
- suderinti švietimo prieinamumą, lygias galimybes ir augančius švietimo paslaugų kokybės reikalavimus (Švietimo reformos rezultatai. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/tšvietimo būklė>).

Būtent šie prioritetai ir jų įgyvendinimo uždaviniai nukreipė kryptingai veiklai ir mokyklos vadovą.

Baigiantis tūkstantmečiui buvo pasiruošta sukurti ilgalaikės švietimo strategijos gaires ir naują švietimo įstatymą - du dokumentus, kuriuose atsispindi nusiteikimas įdiegti naują švietimo paradigmą – mokymąsi visą gyvenimą.

Lietuvos Respublikos Seimas 2003 m. birželio 17 d. įsakymu Nr.IX-1630 patvirtino Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymą ir 2003 m.. liepos 4 d. įsakymu Nr.1X-1700 patvirtino nutarimą „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų“. Patvirtinus šiuos dokumentus, prasidėjo naujas etapas švietimo reformoje.

Rengiant Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metams įgyvendinimo programą stengtasi atsižvelgti į praeities pamokas ir laikytasi modernių viešojo administravimo ir kokybės vadybos teorinių žinių (Ališauskas R., 2004:29).

Švietimas turi būti plėtojamas atsižvelgiant į Lietuvos visuomenei tenkančius naujus iššūkius ir atsiveriančias naujas galimybes: demokratijos ir rinkos ūkio plėtrą, globalizaciją, informacijos gausą, sparčią kaitą, informacijos išsiskaidymą. Švietimas turi padėti asmeniui ir visuomenei atsakyti į šiuos iššūkius ir pasinaudoti naujomis galimybėmis. Tam būtini esminiai Lietuvos švietimo pokyčiai, kurie padėtų didinti švietimo sistemos efektyvumą, išplėsti švietimo prieinamumą, sukurti sąlygas tęstiniam, visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, užtikrinti europinius standartus ir šiuolaikinės Lietuvos visuomenės poreikius atitinkančią švietimo kokybę (Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/teisinė bazė>).

Iš esmės kiekvieno švietimo sistemos lygmens reformos darbai buvo suplanuoti atskirai. Šiame švietimo reformos etape buvo iškelti visoms švietimo grandims bendri prioritetai: kokybė, mokymosi ir studijų sąlygos, harmonizavimas.

Dabartinė švietimo strategija skelbia tris pagrindinius tikslus:

- sukurti efektyvią ir darnią, atsakingu valdymu, taikliu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįstą švietimo sistemą;

- išplėtoti tęstinę, mokymosi visą gyvenimą laiduojančią ir visiems prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą;

- laiduoti švietimo kokybę, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius (Ališauskas R., 2004:27).

Kad būtų užtikrinamas švietimo plėtotės efektyvumas ir darna: įdiegiama atsakingo valdymo sistema, pagrįsta periodiška visų švietimo lygių būklės analize, į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra, visuomenės informavimu ir dalyvavimu (Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/teisinė bazė>).

Šiam etapui būdingas sisteminės kaitos siekis, nes buvo užsibrėžta neskaidyti švietimo į atskiras dalis, bet žvelgti į jį, kaip į vieningą visumą.

Pagal reformos valstybinę 2003–2012 metų švietimo strategiją vienas iš artimiausių Lietuvos švietimo kaitos ir švietimo reformų įgyvendinimo uždavinių:

- valdymo tobulinimas (bus įgyvendinti kokybės vadybos principai, numatantys perėjimą prie pagal subsidiarumo principą paskirstytos atsakomybės ir atskaitomybės, pagrįstos racionaliai skaidriai planuojamais ir skirstomais finansiniais ištekliais) (Nacionalinės švietimo sistemos, modulio knyga, 2007:121);

- personalo tobulinimas. Personalo tobulinimo pagrindiniai taikiniai – mokyklos vadovų ir pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkymas sukuriant integralią sistemą. Pastaraisiais metais Lietuvoje iš esmės baigiama atnaujinti pedagogų ir mokyklos vadovų rengimo sistema.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 buvo patvirtinti Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai.

Nuostatuose teigiama, kad vadovo kompetencija - tai žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams (LR ŠMM Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www. smm.lt/teisinė bazė>).

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr.ISAK-55 buvo patvirtintas Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas, kuris reglamentuoja mokyklos vadovo profesinės veiklos kompetencijas. Šis dokumentas padeda orientuoti mokyklos vadovus į būtinas kompetencijas šiuolaikinėje mokykloje: remti naujoves, kurti naujovėms tinkamą aplinką, įsitraukti į naujoves tiesiogiai, inicijuoti pokyčius ugdymo įstaigoje, organizuoti personalo profesinį lavinimą ir t.t.

Visa švietimo reformos istorija galėtų būti vertinama kaip pasitikėjimo švietimo žmonėmis, jų kūrybos galios liudytoja (Ališauskas R., 2004:30).

„Pats gyvenimas šiandien laukia iš švietimo imtis ambicingesnių nei ligi šiol kultūros ir visuomenės uždavinių, tapti ne užsisklendusiu savyje, ne iš paskos slenkančia, žemutine kultūros pakopa, o pajėgiu, kūrybišku ir aktyviu socialinio kultūrinio baro dalyviu. Ar taip jau yra?“ Šie habil. dr. Meilės Lukšienės, švietimo reformos Lietuvoje iniciatorės ir pradininkės, žodžiai (Lukšienė M., 2000:87) skamba kaip dabartinio švietimo reformos etapo devizas.

Apibendrinant, galima teigti, kad analizuojant šiuos dokumentus galima pastebėti jog keičiasi ir vadovo vaidmuo, šiandien vadovą - administratorių, keičia vadovas - lyderis, gebantis darbuotojus suburti bendro tikslo siekimui, patarti ir paskatinti dirbant komandoje spręsti iškilusias problemas, priimti sprendimus, efektyviai komunikuoti. Tokiu būdu sudaromos prielaidos didinti ugdymo kokybę.

Vadovas – lyderis atlieka ne tik vadovavimo funkcijas, bet yra įgijęs kolektyvo narių pasitikėjimą, daro jiems įtaką, sutelkia bendrų organizacijos tikslų realizavimui.

## 2.2. Lyderystė – nauja vadybos kryptis

Decentralizacijos proceso metu mokykloms kylančių iššūkių svarba lemia tai, kad tradicinis požiūris į mokyklos vadybą turi keistis. Reaguodami į nuolat didėjančius iššūkius mokykloms ir su jomis siejamus lūkesčius švietimo vadybos specialistai, mokslininkai pradėjo ieškoti veiksmingų strategijų, kurios skatintų visa apimančius pokyčius mokykloje ir įtakotų visus mokyklos kultūros aspektus.

Nagrinėjant šiuolaikinius švietimo vadybos dokumentus pastebime, kad mokyklos vadovo vaidmuo išsiplėtė. Mokyklos vadovas turi gebėti įgyvendinti švietimo politikos idėjas, kelti veiklos tikslus ir uždavinius, numatyti mokyklos plėtros strategiją, kurti mokyklos viziją, tobulinti ugdymo procesą.. Todėl mokyklos vadovas, vykdantis pokyčius ugdymo įstaigoje, turi vis daugiau įgyti lyderio savybių. Lyderis turi mokėti sutelkti ir įkvėpti žmones, palaikyti jų motyvaciją, skatinti atsidavimą. Vadybinės veiklos profesionalumas ir veiksmingumas priklauso nuo vadovo kompetencijos, kaip jis sugeba vadovauti, kad mokykloje būtų įgyvendinami svarbiausi švietimo prioritetai. Dabartiniu laikotarpiu, šios savybės mokyklos vadovui yra būtinos.

Per pastaruosius du dešimtmečius švietimo politika pakito, pakito ir mokyklos vadovų darbo pobūdis. Patvirtinus naujus švietimą reglamentuojančius dokumentus, vadovams reikia vis daugiau įgyti lyderio bruožų, kad sėkmingai galėtų valdyti vykstančius pokyčius ir novacijas.

Lyderiams tenka lemiamas vaidmuo siekiant besimokančios organizacijos idealo. Besimokančios mokyklos atveju, mokyklos vadovams tenka užtikrinti visos organizacijos narių dalyvavimą tam, kad būtų įgyvendintos sėkmingos reformos.

Lyderystės reiškinys, kaip ir daugelis kitų socialinių reiškinių, yra ganėtinai sudėtingas bei sunkiai išmatuojamas. Daugelis autorių bandė paaiškinti, kokie veiksniai lemia tai, kad vieni žmonės tampa lyderiais, o kiti ne, nuo ko priklauso lyderio veikla organizacijoje, ar gali tas pats žmogus sėkmingai būti lyderiu skirtingose situacijose. Įvairūs mokslininkai sistemingai ir įvairiapusiškai tyrinėjo lyderystės reiškinį. Jie neturi vieningos nuomonės, kaip būtų galima įvardinti lyderystę. Lyderystė yra sudėtingas procesas, sujungiantis lyderį, pasekėjus ir situaciją. Kai kurie lyderystės tyrinėtojai akcentuoja lyderio individualybę, fizinius duomenis, elgesį, kiti analizuoja pasekėjų ir lyderių tarpusavio santykius, dar kiti domisi, kokie situacijos aspektai sąlygoja lyderystės veiksmą arba kaip situacija veikia lyderį (Žvirdauskas D., Jucevičienė P. 2004:14).

Daugelis mokyklų vadovų turi lyderių savybių, todėl analizuojant vadovo lyderystę, svarbu įvertinti terpę, kurioje vadovas veikia. Mokyklos bendruomenę sudaro švietimo subjektai: mokiniai, jų tėvai, mokytojai, direktoriaus pavaduotojas, pats mokyklos vadovas - direktorius. Siekiant suprasti mokykloje vykstančius reiškinius, verta žinoti, kokius bendrus ir specifinius interesus turi švietimo subjektai.

Mokyklos vadovas – lyderis turi vadovautis ateities vizija, suprasti mokyklos poreikius, aktyviai įsitraukti į mokyklos darbą, gebėti sutelkti žmones į komandą, nuolat juos motyvuoti ir skatinti, gebėti prisitaikyti prie pokyčių. Dabartiniame švietimo kaitos laikotarpyje mokyklos vadovas turi inicijuoti naujoves.

Stiprus lyderis, neturėdamas gerų vadybinių gebėjimų, nuolat inicijuos naujoves ir skatins jas įgyvendinti savo sekėjus, tačiau nesugebės užtikrinti pasiekimų institucionalizavimo, kai įgyvendintos naujovės tampa institucijos gyvenimo norma. Stiprus vadybininkas, nepasižymintis lyderio savybėmis, gerai organizuos kasdieninę veiklą, tačiau vengs kelti drąsias vizijas ir inicijuoti naujoves. Maksimalių rezultatų leis pasiekti tik sėkmingas abiejų šių vaidmenų derinimas (Želvys R.,2003:13).

Lyderiavimas ir mokyklos vadovas yra visuomet greta.

Vadyba - plačiausia sąvoka, apimanti įvairius administravimo, lyderiavimo ir vadovavimo aspektus. Decentralizuojant švietimo sistemą ir vis daugiau galių suteikiant švietimo organizacijoms, vadyba įgyja vis didesnę reikšmę, o į vadybinę veiklą įtraukiama vis daugiau žmonių (Želvys R., 2003:12).

Nagrinėjant naujausią vadybos teoriją vis labiau iškeliamas lyderio vaidmuo. Literatūroje pabrėžiama, kad sparčios kaitos laikotarpiu vis labiau reikalingas geras lyderis. Lyderis turi gebėti vadovautis ateities vizija, mokėti sutelkti ir įkvėpti žmones, palaikyti jų motyvaciją ir skatinti jų atsidavimą darbui. Pokyčių laikotarpiu, kiekvienai ugdymo įstaigai yra reikalingas geras lyderis ir geras vadybininkas. Abu šie vaidmenys yra vienodai svarbūs.

Kaitos tyrinėtojai teigia, kad kaitos procesą sudaro keturios frazės arba keturi etapai: inicijavimo, įgyvendinimo, institucionalizavimo ir rezultatų apibendrinimo (Želvys R., 2003:13). Todėl stiprus lyderis turi turėti gerus vadybinius gebėjimus, nuolat inicijuoti naujoves ir skatinti savo komandos narius jas įgyvendinti.

Vadovas, turintis gerų vadybinių ir lyderio savybių, turi gerai išmanyti visus švietimo sritį reglamentuojančius teisės aktus ir normatyvinius dokumentus, jis turi sekti jų kaitą.

Kaita geriau priimama tuomet, kai ji kyla organizacijos viduje, o ne ateina iš išorės. Kaitos perspektyvos geresnės, kai ji kūrybiškai pritaikoma organizacijos reikmėms. Svarbiausi asmenys kaitos procese – mokyklų direktoriai. Kaitos situacija reikalauja labai kvalifikuoto švietimo vadovų vadovavimo.

Kiekvienos organizacijos aplinkos ypatumas iš esmės nulemia ir vadovo veiklos pobūdį. Dėl to, daugelyje šaltinių teigiama, jog vadovo sėkmę kaitos sąlygomis nulemia ne tik asmenybės bruožai ar vadovavimo stilius, kiek jo sugebėjimas suvokti savosios organizacijos aplinką, ir ją įvertinus, planuoti, inicijuoti bei įgyvendinti pokyčius. Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad vadovavimo įgūdžiai – gebėjimas vadovauti ir valdyti žmones siekiant bendrų tikslų. (Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą<http://www.mtp.smm.lt/>).

Koks santykis tarp sąvokų „kaita“, „reforma“ ir „inovacija“? Kaita – tai perėjimas į kitą būvį, kartais geresnį, kartais blogesnį, o kartais ir tokį patį kaip prieš tai buvęs, tai natūralus nuolat vykstantis procesas. Tuo tarpu inovacija reiškia tam tikros srities tobulinimą. Inovacija ir reforma – planuojami ir valdomi procesai. Inovacija susijusi su konkrečių švietimo aspektų tobulinimu; reforma – politinis procesas, susijęs su galių pasiskirstymu. Inovacija – bandymas veikti kaitą mikrolygiu, reforma – makrolygiu (Želvys R.,1999:69).

Kaip su lyderiavimu yra susijęs vadovavimas. Lyderiavimas ir vadovavimas yra glaudžiai susiję. Vadovavimas parodo, kaip veiksmingai ir efektyviai būtų galima vykdyti procesus visais sistemos lygmenimis. Tuo tarpu lyderiavimas yra susijęs su pokyčiais, kurie būtini siekiant aukštesnių, tobulesnių standartų visuose sistemos procesuose. Lietuvai reikia lyderių, kurie galėtų pradėti ir vykdyti kaitą švietime, įgyvendinti švietimo strategiją (Murenas B. 2006:7).

Vadovavimui yra labai svarbu žmonių santykiai ir laikas. Vadovaudamas mokyklos direktorius labai glaudžiai siejasi su visais dirbančiais žmonėmis, todėl jis turi mokėti telkti visus bendroms idėjoms, bendram darbui ir siekti kokybiškų rezultatų. Tam vadovas turi sudaryti tinkamą aplinką.

Vadovavimas – administravimo (valdymo) ir lyderiavimo derinys. Tą pažymi ir Cibulskas (1997:48) „vadovavimas jungia du komponentus: tikslus, kuriuos reikia įgyvendinti, ir žmones, kuriuos būtina individualiai ar grupėmis motyvuoti“. Be abejo, vadovas, kaip administratorius užtikrina dokumentais įteisintų tikslų įgyvendinimą, o kaip lyderis – savo pavaldinių motyvavimą (Želvys R., 1999:15).

M. Fullan (2004:3) teigia, kad mokyklos lyderystė – tai pagrindinė mokyklų reformos varomoji jėga, grindžiama moraline būtinybe gerinti mokinių ir mokytojų gyvenimą bei daryti pokyčius mokyklos, rajono ir visuomenės lygmenyje.

Mokyklos direktoriaus kompetenciją ir nulemia, kaip jis būdamas lyderiu sugeba padaryti savo mokyklą lydere. Todėl, siekdamas aukštos ugdymo kokybės, vadovas turi prisitaikyti prie įvairių švietimo reformų ir diegdamas naujoves vadovaujamoje ugdymo įstaigoje, turi turėti daug gerų idėjų ar strategijų.

Siekiant, kad lyderystė būtų veiksminga, ji turi būti paplitusi visoje organizacijoje. Todėl pokyčių žinios reiškia, kad yra vengiama lyderių, kurie siekia naujovių, ir ieškoma tokių žmonių, kurie siekia naujoviškumo, tai yra mokėjimo nuolat ugdyti lyderių savybes kituose. Turime parengti daug lyderių, kurie turi pokyčių žinių. Tokie lyderiai dirba veiksmingai ir naudojasi kitais sistemoje dirbančiais lyderiais. Lyderystė yra vienas iš svarbiausių ilgalaikės reformos pagrindų.

Literatūroje lyderystės sąvoka apibrėžiama:

- Leadership–lead - vesti, vadovauti, kontroliuoti grupę, organizaciją, kokią nors veiklą, priversti, paskatinti, būti ar eiti pirmuoju ar priešakyje, pralenkti iniciatyva, pavyzdys ir taip toliau.

- Leader - už grupės, organizacijos ar šalies valdymą atsakingas asmuo; pirmaujantis asmuo; kurioje nors srityje sėkmingesnis; populiaresnis, pažangesnis asmuo, vadovaujantis asmuo.

- Leader - vadovas, vedlys, vadas (Žvirdauskas D., 2006).

Lyderis ir lyderiavimas - terminai turintys kiek kitokią prasmę. „Lyderiavimas remiasi tarpasmeninės simpatijos, pripažinimo, solidarumo, opozicijos ir kitais santykiais (Jacikevičius A., 1995:82). Lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus-lyderio veiklą, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti (Jucevičienė P., 1996:168). Lyderis - tai grupės narys, kuriam kiti grupės nariai pripažįsta teisę daryti sprendimus, susijusius su grupės veikla (Želvys R., 1995:153).

Literatūroje randame įvairius apibrėžimus:

- Lyderis - aplinkinių pripažintas žmogus, kuriam kiti organizacijos nariai suteikia teisę priimti sprendimus ir burti žmones užsibrėžtam veiklos tikslui pasiekti (Želvys R., 2003:11).

- Lyderystė - tai poveikio žmonėms jėga, išryškėjusi sąveikaujant grupės nariams, kai pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, svaresnę sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo jėgą, kad žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, lyderiui inicijuojant juos veiklai ir vienijant bendrų tikslų siekio procese (Žvirdauskas D., Jucevičienė P., 2006).

- Lyderiai yra iškeliami jais pasitikinčių žmonių (Fidler, 2002).

- Lyderis inicijuoja ir vykdo pokyčius (Hughes, Ginnett, Curphy, 1993).

- Lyderis - nusako veiklos kryptį, vienija, motyvuoja ir įkvepia (Kotter, 1996).

- Lyderiai daugiausiai dėmesio skiria atskiriems žmonėms. Lyderystė - tai įgūdžių ugdymas visoje sistemoje. Ji susijusi su gebėjimu vadovauti pokyčiams ir ugdyti kitus, kad atsirastų pakankamas žmonių, kartu dirbančių ir kuriančių bendrus metodus (M. Fullan, (2004:29).

M. Fullan išskiria pagrindines pokyčių varomąsias jėgas:

- naudojimasis žmonių moralinėmis paskatomis;
- gebėjimų kūrimas;
- pokyčių proceso supratimas;
- mokymosi kultūrų kūrimas;
- vertinimo kultūrų kūrimas;
- dėmesys pokyčių lyderiams;
- darnumo skatinimas;
- trijų lygių plėtros ugdymas (Fullan M., 2004:5).

Nagrinėjant užsienio autorių literatūrą daug kalbama apie pokyčių įgyvendinimą ugdymo įstaigose bei mokyklos lyderystę.

Siekiant, kad lyderystė būtų veiksminga, ji turi būti paplitusi visoje ugdymo įstaigoje. „Puikių“ organizacijų lyderiai, pasižymi stipria profesine veikla.

Sėkmingas vadovavimas - tai ne asmeninė sėkmė, o sėkmės ugdymas kituose (Fullan M., 2004:13).

Kiekvienas vadovas turi gebėti priimti sprendimus, tačiau jis turi gebėti ir stiprinti kitų gebėjimus, priimti kitų sprendimus. Lyderystė yra vienas iš svarbiausių ilgalaikės reformos pagrindų. Lyderystė - tai veikla, siekiant galvoti, ir galvojimas, siekiant veikti. Lyderystės reikia išmokti...ne tik tai darant, bet ir išmokstant konceptualiai pažvelgti į situaciją taikant lyderio įgūdžius (Fullan M., 2004,13).

Lyderystė pasiekiama mokant vadovauti pokyčiams ir kuriant sisteminius gebėjimus.

Mokyklos vadovas turi gebėti „prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir naujų idėjų“ (Nacionaliniai standartai mokyklų direktoriams. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www. mtp.smm. lt/teisinėbazė>).

Standartuose yra pabrėžiama, kad jais remiantis turi būti planuojamas besimokančių ir dirbančių profesinis lavinimas. Nesvarbu, kad daugelio direktorių poreikiai yra skirtingi, tačiau visi turi vadovauti ir valdyti taip, kad užtikrintų aukštos kokybės mokymą ir mokymąsi bei augančių mokinių pažangą.

Nagrinėjant vadybinę literatūrą, pastebime, kad per pastaruosius du dešimtmečius švietimo politika Lietuvoje pakito. Patvirtinus Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymą, Lietuvos Respublikos nutarimą „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų“, LR ŠMM Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą

organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatus, kitus dokumentus, keitėsi mokyklos vadovų darbo specifika, atsirado naujų idėjų.

2006-04-07 komanda iš Mančesterio universiteto švietimo lyderių ugdymo centro atliko Lietuvos Valstybės lyderių ugdymo ir mokyklų tobulinimo programos reikalavimų analizę. Analizės metu paaiškėjo, jog vadovavimo kokybė yra labai svarbi, norint užtikrinti reformų programos įgyvendinimui reikiamus pokyčius. Analizės tikslas - apibrėžti švietimo lyderių ugdymo esmę, kuri:

- užtikrins ugdymo programos rengimą per dvylika mėnesių, o ji savo ruožtu užtikrins Lietuvos švietimo kokybės gerinimą;

- taps įvairių metodologijų ir lyderių ugdymo strategijų išbandymo pagrindu ir tokiu būdu Lietuvai suteiks galimybę ateityje parengti švietimo lyderių ugdymui skirtus projektus (Lietuvos valstybinės lyderių ugdymo ir mokyklų tobulinimo programos reikalavimų analizė 2006:2).

Atliekant analizę, pastebėta, kad norint įvesti reformų programos įgyvendinimui reikalingus pokyčius, yra labai svarbi vadovavimo kokybė.

Valstybinėje švietimo strategijoje 2003–2012 metams yra nurodyta, kad švietimo plėtra Lietuvoje turėtų atsižvelgti į naujus Lietuvos visuomenės iššūkius ir galimybes, į demokratijos ir rinkos ekonomikos plėtrą, globalizacijos procesą, didžiulius informacinius srautus, svarbius pokyčius ir visuomenės fragmentaciją, todėl pagrindiniai nacionaliniai iššūkiai, turintys įtakos mokyklos lyderiams, yra šie:

- padėti žmonėms suprasti šių dienų pasaulį;

- padėti žmonėms įgyti kompetenciją ir kvalifikaciją, kurių reikia profesinei karjerai ir prasmingam gyvenimui;

- užtikrinti subalansuotą ir žiniomis besiremiančią šalies ekonomikos, aplinkos ir kultūros plėtrą;

- užtikrinti kultūros tęstinumą ir skatinti kultūros atvirumą bei dialogą (Lietuvos Valstybinės lyderių ugdymo ir mokyklų tobulinimo programos reikalavimų analizė, 2006:11).

Programoje numatyta, kad mokyklų lyderiai turi žinoti savo vaidmenį įgyvendinant pokyčius mokyklos lygmenyje. Taip pat mokyklos lyderiai galėtų dalyvauti nacionalinės strategijos įgyvendinime. Pokyčių sistema išdėstyta Valstybinėje švietimo strategijoje 2003–2012 m., kurioje nustatyti tikslai, rezultatų vertinimo kriterijai. Tai suteiktų lyderiams galimybę geriau suprasti savo vaidmenį. Taip pat šiame dokumente yra nurodyta, kad švietimo plėtra Lietuvoje turėtų atsižvelgti į naujus Lietuvos visuomenės iššūkius ir galimybes, pvz., į demokratijos ir rinkos ekonomikos plėtrą, globalizacijos procesą, didžiulius informacinius srautus, sparčius pokyčius ir visuomenės fragmentaciją.

Pagrindiniai su mokyklų lyderiais susiję tikslai yra šie:

- sukurti efektyvią ir nuoseklią sistemą, kurios pagrindas - atsakingas vadovavimas, tikslingas finansavimas ir racionalus išteklių panaudojimas;

- užtikrinti švietimo kokybę, atitinkančią žmogaus gyvenimo poreikius atviroje pilietinėje visuomenėje rinkos ekonomikos sąlygomis ir bendrus visuomenės poreikius šių dienų pasaulyje (Lietuvos Valstybinės lyderių ugdymo ir mokyklų tobulinimo programos reikalavimų analizė, 2006:11).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovas - lyderis turi žinoti savo vaidmenį, įgyvendinant pokyčius mokyklos lygmenyje, turėti įgūdžių, sugebėjimų, žinių ir supratimą, kurių reikia įgyvendinant valstybinę strategiją savo mokykloje ir gerinant švietimo kokybę. Vadovas, norėdamas būti efektingu lyderiu, daug dėmesio turėtų skirti bendravimui su bendruomenės nariais, būti jiems dėmesingas, skatinti dalyvauti formuojant tikslus ir priimant kitus svarbius sprendimus, gerbti ir pasitikėti jais. Norėdamas tapti efektyviu lyderiu, jis privalo sugebėti aplinkinius žmones priversti pasijusti svarbiais.

# 3. NACIONALINIŲ STANDARTŲ MOKYKLŲ DIREKTORIAMS VELSE IR LIETUVOS ŠVIETIMO DOKUMENTŲ PALYGINIMAS

## 3.1. Tyrimo metodai, imtis

Kokybinio tyrimo metodologija. Siekiant išanalizuoti Nacionalinius standartus mokyklų direktoriams Velse, kuriuos leidžia Nacionalinė Velso Asamblėja ir atskleisti šios praktikos galimybes Lietuvoje naudota kokybinio tyrimo metodologija. Atliktas aprašas, kurio paskirtis – atlikti Velso ir Lietuvos mokyklų vadovų kompetentingumo vertinimo lyginamąją charakteristiką. Kaip teigia Kardelis (2002), kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų analizė, atlikta, remiantis įvairiais šaltiniais, leidžia jį apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą. Kardelis (2002) pažymi, kad kokybinio tyrimo metodai yra lankstūs, nes orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimą, į situaciją ir procesą, o ne į išvadą. Šiems tyrimams netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai. Kaip pažymi Luobikienė (2000), atlikdamas kokybinį tyrimą tyrėjas sukonstruoja tiriamojo objekto kompleksinį paveikslą, analizuoja žodžius, išsamiai perduoda informantų požiūrius bei atlieka tyrimą natūralioje aplinkoje. Bitinas (2006) teigia, kad kokybinė informacija išreiškiama rašytiniais tekstais, kurių ištakos ir pobūdis labai įvairūs. Edukologinių problemų tyrėjas šiuose tekstuose ieško mokslinės informacijos, kuri padėtų formuluoti naujas ugdymo tobulinimo idėjas. Teksto kalbinė analizė yra lingvistinio, o ne edukologinio pažinimo objektas.

## 3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Lietuvoje šiandien labai aktuali kokybės vertinimo problema. Vertinant kokybę švietime yra labai svarbūs standartai ir kiti vertinimo kriterijai. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 37 straipsnyje numatyta, kad švietimo ir mokslo ministerija nustato įvairių ugdymo pakopų bendruosius formaliojo švietimo programų kriterijus (...) ir teikiamo išsilavinimo standartus. Todėl ministerija yra atsakinga už švietimo standartų nustatymą, o mokykla ir jos vadovas – už jų įgyvendinimą. Kuriama kokybės laidavimo sistema numato, kad mokyklos vadovas vadovaudamasis bendrosiomis programomis ir išsilavinimo standartais, bendraisiais ugdymo planais, nacionaliniais vidaus audito rezultatais gali nustatyti ar mokykloje ugdymo procesas

atitinka rekomenduojamą lygį, ar mokykla nuolat siekia kokybiškų ugdymo rezultatų ir gali numatyti tikslus, kaip tobulinti darbą, kad pasiekti geresnių rezultatų.

Ugdymo proceso vadyba – tik viena, nors ir labai svarbi, švietimo organizacijos vadovo veiklos dalis. Ugdymo įstaigos vadovas turi užsiimti ugdymo procese dalyvaujančių žmonių bei ugdymui reikalingų išteklių vadyba, taip pat formuoti bendrąją savo organizacijos politiką. Visus šiuos vadybinio darbo aspektus apima švietimo vadybos standartai. Lietuvos švietimo organizacijoms tokie standartai dar nėra nustatyti. Kaip nurodo Želvys R. (1997:101), anglų autoriai yra sudarę vadybos standartus. Standartų sudėtinės dalys:

- Pagrindinis tikslas – išreiškiama tai, ko siekia mokyklos vadyba.
- Svarbiausi vaidmenys (funkcijos). Tai vaidmenys (funkcijos), padedantys siekti pagrindinio tikslo.
- Kompetencijos vienetai – vaidmenys arba funkcijos, suskaidyti į smulkesnius komponentus. Jais nusakoma, ko tikimasi iš kompetetingo vadybininko, ir apibrėžiamos reikšmingos veiklos sritys, aktualios mokyklos vadybininkui.
- Kompetencijos elementai – jie apibrėžia tą meistriškumą, kurį turėtų įgyti vadybininkai.
- Veiklos kriterijai – kiekvieną elementą apibūdina veiklos kriterijai, apibrėžiantys, kokių rezultatų turi pasiekti vadybininkas tam, kad pademonstruotų savo vadybinę kompetenciją. Kad veikla būtų kompetetinga, ji turi atitikti visus veiklos kriterijus. Pagal tai ir vertinami kompetencijos įrodymai.
- Apibrėžimai – kiekvienam elementui pateikiami apibrėžimai aplinkybių ir situacijų, kuriems esant šis elementas taikytinas.

Vakarų Europoje kaip ir visame pasaulyje nuolat vyksta švietimo kaita. Jos metu pasireiškia labai įvairios tendencijos. Išsivysčiusiose pasaulio šalyse švietimo kaita gali vykti pagal skirtingus principus ir pasiekti iš esmės priešingų rezultatų. Jungtinės Karalystės šalis – Velsas – kurioje vykstanti švietimo reforma patraukia dėmesį tuo, kad dažnai vertinama kaip greitos ir fundamentalios kaitos pavyzdys.

Sėkmingam švietimo reformos vykdymui Velse kiekvienam iškeltam tikslui įgyvendinti sudarytas strateginis planas etapais:

- veiklos strategijos apibrėžimas;
- naujovių diegimas;
- naujovių institucionalizavimas (Nacionalinės švietimo sistemos, modulio knyga, 2007:27).

Šioje šalyje švietimo sistemos reforma siekia, kad kiekviena mokykla taptų gera mokykla arba stengtųsi tokia tapti. Tam vyriausybė labai daug investuoja į mokyklas. Vyriausybės ilgalaikiai siekiai yra suplanuoti taip, kad kiekvienai mokyklai būtų teikiamos didelės investicijos ir teikiama atsakomybė už tobulėjimą. Šiam tikslui pasiekti vyriausybė laikosi penkių nuostatų:

- mokyklos pačios atsakingos už savo tobulėjimą;

- mokykloms reikia patikimos lyginamosios informacijos (vyriausybė pateikia statistiką apie mokyklų egzaminų bei testų rezultatus bei duomenų sąvadus);
- mokyklos konsultuojamos dėl įvertinimo (skatinami profesiniai ryšiai ir atvirumas naujoms idėjoms);
- mokyklų atsiskaitomumas;
- kišimasis į mokyklų reikalus – atvirkščiai proporcingas sėkmės rodikliams (Nacionalinės švietimo sistemos, modulio knyga, 2007:28).

Kad mokykla įgyvendintų šias nuostatas ir pasiektų tikslą, labai daug priklauso nuo mokyklos vadovo kompetencijos, nuo veikiančių komandų, nuo to, ar mokykla ir joje dirbantys žmonės siekia, kad mokykla taptų lydere.

Velse, taip pat ir Škotijoje bei Šiaurės Airijoje iškeltas bendras ypatingas siekis – sukurti pasaulinį švietimo standartą.

Siekiant išanalizuoti Velso Nacionalinius standartus mokyklų direktoriams, kuriuos leidžia Nacionalinė Velso Asamblėja ir atskleisti šios praktikos galimybes Lietuvoje, atliktas aprašas, kurio paskirtis – atlikti Velso ir Lietuvos mokyklų vadovų kompetentingumo vertinimo lyginamąją charakteristiką.

Velso Nacionaliniai standartai mokyklų direktoriams lyginami su Lietuvos švietimą reglamentuojančiais dokumentais:

- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymu (Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28);

- Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700 „Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatais“;

- „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatais“, patvirtintais Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521;

- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-55 „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo“;

- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-56 „Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“;

- LR ŠMM 2007–2008 mokslo metų bendraisiais ugdymo planais ir kt.

Teorinio turinio pagrindu paruoštas aprašas, kuriame atliktas vertinimas šešiose veiklos srityse:

- Nacionalinių standartų direktoriams bendroji dalis.
- Pagrindinis direktoriaus tikslas.
- Svarbiausios vadovavimo išvados.
- Profesinės žinios ir supratimas.
- Įgūdžiai ir savybės.

- Svarbiausios vadovavimo sritys.

Vertinimas yra neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, I dalis, 2002:5). Todėl darbe vertinant siekiama nustatyti siekinių/dokumentų privalumus ir trūkumus ir sudaryti pagrindą tolesnei vadybos ciklo eigai. Siekiant, kaip įmanoma objektyviau įvertinti ir palyginti siekinius/dokumentus, vertinimas atliekamas pagal sutartinius požymius.

Naudojama trijų požymių vertinimo sistema.

Požymių reikšminiai žodžiai:

- 3 požymis – siekinys/dokumentas vertinamas labai gerai;
- 2 požymis – siekinys/dokumentas vertinamas gerai;
- 1 požymis – siekinys/dokumentas vertinamas patenkinamai.

1 lentelė.

| 1 požymis | 3 požymis |
|---|---|
| Vyrauja tradicinis požiūris į mokyklos vadybą: | Vyrauja vadovo lyderio funkcijos: |

| | |
|---|---|
| - kūrybiškas problemų sprendimas;<br>- darbas su paradigma (modeliu);<br>- darbas sistemoje;<br>- „dalykų“ ir žmonių aktyvizavimas, metodai, technikos, kontrolė;<br>- žmogus kaip pagalbinė priemonė;<br>- „darymo“ nuostata;<br>Vyrauja tradicinės vadybos funkcijos:<br>- planavimas;<br>- vadovavimas;<br>- koordinavimas;<br>- kontrolė. | - naujų galimybių atradimas, sugebant jas įgyvendinti;<br>- naujos paradigmos (modelio) sukūrimas;<br>- strategijos kūrimas ir komunikavimas;<br>naujovių ir kūrybinės veiklos skatinimas;<br>- gebėjimas palaikyti pokyčius;<br>- politikos formavimas;<br>- personalo skatinimas ir įgalinimas, siekiant pačių geriausių rezultatų;<br>- pagarba žmogui, pasitikėjimas;<br>- saviugda ir darbuotojų tobulinimas (-is);<br>- komandinis darbas;<br>- konfliktų valdymas;<br>- kontrolės delegavimas;<br>- operatyvinis veikimas;<br>- atlikto darbo įvertinimas;<br>- efektyvus bendradarbiavimas. |

Pastaba: sudarė darbo autorė, remdamasi pagal (after Hinterhuber, 2003).

### 3.3. Nacionalinių standartų bendroji dalis

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad juose nurodomos žinios, supratimas, įgūdžiai bei savybės, susijusios su pagrindinėmis vadovavimo sritimis. Jie apibrėžia vadovavimo kvalifikaciją, jais remiantis turi būti planuojamas besimokančių ir dirbančių direktorių profesinis lavinimas. Labiau patyrusių ir naujai paskirtų direktorių poreikiai yra skirtingi, tačiau visi direktoriai turi vadovauti ir valdyti taip, kad užtikrintų aukštos kokybės mokymą ir mokymąsi bei augančią mokinių pažangą.

Šiuose standartuose pažymima, kad:

- raktas visoms mokinių galimybėms atverti mūsų mokyklose slypi mokytojų ir direktorių kvalifikuotume. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Tyrimo duomenys parodė, kad Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose kompetencijos ir kvalifikacijos reikšmę įtvirtina du dokumentai:

1. Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007), kuriame teigiama, kad:

„Mokyklos vadovo kompetencija – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, sąlygojančios profesinę veiklą ir turinčios įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

2. Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (2007), kuriame teigiama, kad:

„Specialiosios kompetencijos – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio koncentre/srityje“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nagrinėjant Velso standartų paskirtį, pastebim, kad norint mokykloje atskleisti mokinių gebėjimus ir pasiekti gerų ugdymo rezultatų, mokyklai reikalingi kvalifikuoti mokytojai ir mokyklų direktoriai. „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše“ ir „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše“ teigiama, kad sėkmingą profesinę veiklą konkrečiame ugdymo turinio koncentre, kuri turi įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams sąlygoja mokyklos vadovo ir mokytojo kompetencijos. Lyginant Lietuvos ir Velso dokumentus, pastebime dvi sąvokas „kvalifikacija“ ir „kompetencija“.

Kaip teigia P. Jucevičienė ir D. Lepaitė, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis. Jų manymu, kompetencija, tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių (P. Jucevičienė, D. Lepaitė, (2000:48).

Standartuose mokyklų direktoriams Velse pažymima, kad:

- mokinių pažanga priklauso nuo mokymo kokybės, o pastaroji nuo vadovavimo. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys taip pat numatytas Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose (2005):

„Vadovų atestacijos tikslai:

- įsivertinti ir įvertinti vadybinę kompetenciją, veiklos rezultatus, suteikti tinkamą kvalifikacinę kategoriją ir numatyti vadybinės veiklos tobulinimo kryptis;

- skatinti veiklos veiksmingumą įgyvendinant valstybinę švietimo politiką ir siekiant aukštos mokinių ugdymo kokybės“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nagrinėjant Velso standartų paskirtį, pastebim, kad mokinių mokymosi pažangą lemia mokymo kokybė, o mokymo kokybę – geras direktoriaus vadovavimas. „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose (2005)“ teigiama, kad mokyklos vadovas, siekdamas aukštos mokinių ugdymo kokybės turi įgyvendinti valstybinę švietimo politiką, skatinti veiklos veiksmingumą, įsivertinti ir įvertinti savo vadybinę kompetenciją, veiklos rezultatus ir numatyti vadybinės veiklos tobulinimo kryptis. Standartuose aiškiai apibrėžtas tiesioginis mokyklos vadybos ir mokymo kokybės santykis, o atestacijos nuostatuose - reglamentuojamas veiklos veiksmingumas ir ugdymo kokybės ryšys.

Velso standartuose teigiama, kad mokyklų direktoriai turi:

- nustatyti aiškius reikalavimus svarbiausiems mokytojų profesijos aspektams. Vertinimas atitinka 2 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (2007)“:

„Mokytojo profesinės kompetencijos:

- informacinių technologijų naudojimo;
- ugdymo/si aplinkų kūrimo;
- dalyko turinio planavimo ir tobulinimo;
- mokymo/si proceso valdymo;
- mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo;
- mokinių motyvavimo ir paramos jiems;
- mokinio pripažinimo ir jo pažangos pripažinimo;
- profesinio tobulėjimo.“ Vertinimas atitinka 3 požymį.

Pabrėžiant reikalavimus svarbiausiems mokytojų profesijos aspektams Velso standartuose, tai nusakoma vienu teiginiu „aiškius“, vadinasi, Velso standartuose apibrėžiant reikalavimus mokytojų profesinėms kompetencijoms, didesnė atsakomybė ir laisvė suteikta mokyklų direktoriams, tuo tarpu „Mokytojo kompetencijos apraše (2007)“ tai paaiškinama konkrečiai - kokios reikalingos profesinės kompetencijos mokytojui.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turi:

- įvairiais profesiniais aspektais padėti mokytojams planuoti ir sekti savo pažangą, mokymąsi bei darbo efektyvumą, nustatyti aiškius, adekvačius tikslus, keliant jų darbo efektyvumą. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Tyrimo duomenys parodė, kad toks siekinys numatytas „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“:

Žmogiškųjų išteklių kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- sudaryti sąlygas darbuotojų karjeros ir kvalifikacijos tobulinimui“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose pastebime panašumą: direktorius turi padėti mokytojui planuoti savo kvalifikacijos ir karjeros tobulinimą. Velso standartų siekinyje yra apibrėžta, kad direktorius turi nustatyti aiškius tikslus, keliant darbo efektyvumą, tačiau šiame siekinyje siekiama, kad mokytojas sektų savo pažangą ir numatytų tikslus efektyvumo kėlimui. Lietuvos mokyklų direktoriams yra suteikta didesnė laisvė, nes jie turi sudaryti sąlygas kvalifikacijos tobulinimui, tačiau tos sąlygos nėra konkrečiai apibrėžtos.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, jog direktorius turi:

- užtikrinti, kad kiekvienu atveju daugiausia dėmesio būtų teikiama mokinių pažangai ir jų mokymo kokybei. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo samprata, (2004:3)“:

„Vertinimo tikslas – padėti mokiniui mokytis ir bręsti kaip asmenybei; pateikti informaciją apie mokinio mokymosi patirtį; pasiekimus ir pažangą, nustatyti mokytojo, mokyklos darbo sėkmę, priimti pagrįstus sprendimus“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Velso standartuose ir „Mokinių pažangos ir pasiekimų sampratoje“ teigiama, kad mokykla turi užtikrinti mokinių mokymo pažangą ir kokybę, tačiau „Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo sampratoje (2004)“ atkreipiamas dėmesys į mokinio asmenybę, į mokytojo ir mokyklos darbo sėkmę, į pagrįstų sprendimų priėmimą. Siekinyje numatytas laukiamas rezultatas.

Standartuose teigiama, kad mokyklos direktorius turi:

- suteikti mokytojų kompetencijos ir pažangos pripažinimo gaires. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, (2007)“:

„Mokytojo profesijos kompetencijos apima bendrakultūrinę, profesines, bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Siekiniuose siekiama, kad mokykloje dirbtų kompetetingi mokytojai, tačiau standartuose šalia kompetencijos siekiama mokytojui suteikti ir pažangos pripažinimo gaires, o „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“ aiškiai apibrėžtos kompetencijos, kuriomis turi pasižymėti mokytojas. Standartuose apibrėžtas laukiamas rezultatas.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, jog direktorius turi:

- padėti mokytojų mokytojams planuoti ir, atsižvelgiant į jų individualius poreikius, kokybiškai bei adekvačiai ugdyti mokytojus ir direktorius, produktyviai išnaudojant jų laiką ir teikiant maksimalią naudą mokiniams. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 54 straipsnis. Švietimo planavimas (Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28):

„Švietimo planavimo paskirtis – įvertinus švietimo būklę ir atsižvelgus į visuomenės švietimo poreikius, nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus bei uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse apibrėžta, kad planuojant reikia atkreipti dėmesį į individualius poreikius ir teikti maksimalią naudą mokiniams, taip pat siekinyje siekiama kokybiškai bei adekvačiai ugdyti mokytojus ir direktorius. Lietuvos mokyklų direktoriams numatyta visa planavimo grandinė: įvertinti esamą situaciją, atsižvelgti į poreikius ir tuomet

nustatyti tikslus ir uždavinius bei apibrėžti prioritetus uždaviniams pasiekti. Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme aiškiai apibrėžtas tobulinimas.

Nacionaliniuose standartuose išdėstyti reikalavimai profesinėms žinioms, supratimui, įgūdžiams ir savybėms, būtinoms efektyviai atlikti tam tikrą mokytojo funkciją. Šių aspektų suma apibrėžia kvalifikaciją, reikalingą tam tikram mokyklos darbuotojo vaidmeniui atlikti ir standartuose numatytiems tikslams pasiekti. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (2007)“:

„Bendrakultūrinė kompetencija – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje (-se) kultūroje (-se).

Profesinės kompetencijos – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kitos asmeninės savybės, reikalingos sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai, jos nespecifikuojant pagal ugdymo turinio koncentruos/sritis.

Bendrosios kompetencijos – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kitos asmeninės savybės, reikalingos mokytojo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą.

Specialiosios kompetencijos – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio koncentre/srityje“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Apibendrinant šį siekinį, galima teigti, kad Velso standartuose pateikta, jog kompetencija ir kvalifikacija labai artimos sąvokos ir juose išdėstyti reikalavimai profesinėms žinioms, būtinoms efektyviai atlikti tam tikrą mokytojo funkciją, o „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, pateiktos visos kompetencijos, kuriomis turi pasižymėti mokytojas, todėl Lietuvos mokyklų vadovai turi nuolat ugdyti ir lavinti mokytojus, kurie keltų savo kvalifikaciją ir kompetencijas.

Standartuose akcentuojami nacionaliniai prioritetai, ypatingai tie, kurie sutampa su pagrindiniais Vyriausybės švietimo koncepcijos tikslais – mokėjimu rašyti, skaityti, skaičiuoti ir naudotis informacinėmis bei komunikacijų technologijomis. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Tyrimo duomenys parodė, kad toks siekinys numatytas „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“.

„Komunikacinę kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- taisyklingai vartoti kalbą realioje ir/ar virtualioje profesinėje aplinkoje;
- bendrauti užsienio kalba (-omis);
- konceptualiai ir vaizdžiai išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose naudojant komunikacijos priemones“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes juose teigiama, kad profesinėje veikloje mokyklos vadovas ir mokytojas turi būti įgijęs komunikacinę kompetenciją ir paaiškinama kokiais gebėjimais turi pasižymėti mokyklos vadovas.

Standartų tikslas – skatinti, o ne apsunkinti profesinį tobulėjimą. Jie pateikia gaires struktūriniam mokytojų įvertinimui, kuris padeda mokytojams ir direktoriams adekvačiai pasirinkti tikslus, vertinimo progresą, nustatyti tolesnius vystymo prioritetus ir patvirtinti, kad jie sėkmingi. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai. Bendrosios nuostatos (2007:1)“:

„Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai reglamentuoja valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimą: nustato tikslus ir uždavinius, būdus bei organizavimą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nacionalinių standartų mokyklų direktoriams Velse ir kvalifikacijos tobulinimo nuostatuose siekiniai panašūs, nes juose siekiama tobulėti, nustatant tikslus, uždavinius ir prioritetus. Tačiau standartuose numatytas vertinimo progresas ir laukiamas rezultatas.

Velso standartuose nurodomos žinios, supratimas, įgūdžiai bei savybės, susijusios su pagrindinėmis vadovavimo sritimis. Jie apibrėžia vadovavimo kvalifikaciją. Jais remiantis turi būti planuojamas besimokančių ir dirbančių direktorių profesinis lavinimas. Labiau patyrusių ir naujai paskirtų direktorių poreikiai yra skirtingi, tačiau visi direktoriai turi vadovauti ir valdyti taip, kad užtikrintų aukštos kokybės mokymą ir mokymąsi bei augančią mokinių pažangą. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja:

„Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai (2007)“:

„Vadovų, mokytojų ir specialistų kvalifikacijos tobulinimo tikslas – skatinti vadovus, mokytojus ir specialistus plėtoti savo pedagoginę, profesinę ir bendrakultūrinę kompetencijas siekiant užtikrinti aukštą švietimo kokybę”. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose teigiama, kad norint užtikrinti aukštą švietimo kokybę, reikalingas nuolatinis kvalifikacijos profesinis lavinimas. Tačiau Velso standartų siekinyje apibrėžta vadovavimo kvalifikacija. Standartuose siekiama, kad visi direktoriai turi vadovauti ir valdyti taip, kad užtikrintų

aukštos kokybės mokymą ir mokymąsi bei augančią mokinių pažangą, o kvalifikacijos tobulinimo nuostatuose teigiama, kad siekiant užtikrinti aukštą švietimo kokybę reikia skatinti mokyklos vadovus, mokytojus ir specialistus plėtoti kvalifikaciją. Kvalifikacijos tobulinimas susietas su aukšta švietimo kokybe.

Apibendrinant, galima teigti, kad Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse ir Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose yra teigiama, kad mokytojo ir mokyklos vadovo kompetencijos lemia mokinių ugdymo kokybę ir mokymo pažangą. Siekdamas aukštos mokymo kokybės mokyklos vadovas turi įgyvendinti švietimo politiką, skatinti veiklos veiksmingumą, įsivertinti vadybinę kompetenciją, veiklos rezultatus ir numatyti vadybinės veiklos tobulinimo kryptis. Nuo mokyklų direktorių ir mokytojų tobulėjimo priklauso jų darbo efektyvumas. Profesinėje veikloje mokyklos vadovas ir mokytojas turi pasižymėti savo kompetencija. Tam turi būti numatytas profesinis tobulėjimas.

Dirbdami mokyklos vadovai ir mokytojai turi planuoti savo veiklą. Tam jie turi įvertinti švietimo būklę, atsižvelgti į visuomenės švietimo poreikius, numatyti ilgalaikius ir trumpalaikiu švietimo tikslus ir uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti, atkreipti dėmesį į mokinio asmenybę ir mokymosi sėkmę, vaiko individualius poreikius ir teikti jiems maksimalią naudą. Mokykloje turi dirbti kompetetingi mokytojai ir direktoriai. Visi direktoriai turi vadovauti ir valdyti taip, kad užtikrintų aukštos kokybės mokymą ir mokymąsi bei augančią mokinių pažangą.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams aiškiai apibrėžtas tiesioginis mokyklos vadybos ir mokymo kokybės santykis, didesnė atsakomybė ir laisvė suteikta mokyklų direktoriams.

### 3.4. Pagrindinis direktoriaus veiklos tikslas

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse, teigiama, kad pagrindinis direktoriaus tikslas - profesionaliai vadovauti mokyklai, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiklos tobulinimą, aukštos kokybės švietimą visiems jos mokiniams bei keliant mokymosi bei pasiekimų standartus. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, Bendrosios nuostatos (2005)“:

„Pagrindinis mokyklos vadovo veiklos tikslas – profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose pastebimi panašumai, nes juose teigiama, kad mokykloje turi dirbti profesionalus direktorius, kuris siekia sėkmingos veiklos ir veiklos tobulinimo, nukreiptos į

mokinio ugdymąsi. Standartuose siekiama aukštos ugdymo kokybės bei mokymosi ir pasiekimų standartų tobulinimo.

Velso standartuose teigiama, kad direktorius yra svarbiausias mokyklos profesionalas. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Tyrimo duomenys parodė, kad toks siekinys taip pat numatytas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, Bendrosiose nuostatose (2005)“:

„Vadovas yra profesionalas, įgięs vadybos kompetencijos pagrindinėse šiuolaikinės vadybinės veiklos – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo (-osi) proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių valdymo – srityse“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Ir Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse, ir mokyklų vadovų nuostatuose teigiama, kad direktorius yra profesionalas, tačiau Lietuvos švietimą reglamentuojančiame dokumente ši sąvoka yra išplėsta ir paaiškinta kokiose vadybinės veiklos srityse mokyklos direktorius turi būti įgięs vadybos kompetencijas. Lietuvos mokyklų direktoriai turi būti kompetetingi visose šiuolaikinės vadybinės veiklos srityse. Jie turi skatinti pavaldinius siekti savo tikslų, ir stengtis numatyti vadovavimo efektyvumo įvairiose situacijose.

Velso standartuose teigiama, kad direktorius bendradarbiaudamas su vadovaujančia institucija kuria mokyklos viziją, vadovauja jai, nurodo veiklos kryptį, bei valdo ir tvarko ją taip, kad būtų pasiekti ir įgyvendinti visi užsibrėžti tikslai ir planai. Vertinimas atitinka 3 požymį

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose toks siekinys numatytas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, Bendrosiose nuostatose (2005)“:

„Vadovas geba strategiškai mąstyti, planuoti ir valdyti, užtikrina idėjų tęstinumą, geba sutelkti darbuotojus esminiams švietimo kaitos klausimams spręsti, priima analizės duomenimis grindžiamus sprendimus ir siekia bendro susitarimo su mokyklos bendruomene juos įgyvendinant“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šį teiginį reglamentuoja „LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 61 straipsnis. Mokyklos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai planavimas (Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28):

„Mokyklos vadovas:

- vadovauja mokyklos strateginio plano ir metinių veiklos programų, mokyklos švietimo programų rengimui, jas tvirtina vadovauja jų vykdymui (2003:10)”. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes juose teigiama, kad mokyklos direktorius planuoja, vadovauja, siekia, kad būtų įgyvendinti užsibrėžti tikslai, tačiau „LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme“ tai pabrėžta kur kas plačiau, nes mokyklos vadovas užtikrina idėjų tęstinumą, geba sutelkti darbuotojus esminiams švietimo kaitos klausimams spręsti, priima analizės duomenimis grindžiamus sprendimus ir siekia bendro susitarimo su mokyklos bendruomene juos įgyvendinant,

tačiau Lietuvos mokyklų vadovai ir Velso mokyklų vadovai kartu su mokyklos bendruomene yra atsakingi už planavimą ir to plano įgyvendinimą. Šis siekinys skatina mokyklos vadovus imtis lyderio vaidmens, nes tik vadovaujant lyderiui mokykla gali sukurti pridėtinę vertę, pakilti į naują kokybinį lygmenį.

Standartuose teigiama, kad mokyklos direktorius kartu su vadovaujančia institucija yra atsakingas už nuolatinį švietimo kokybės gerinimą; standartų kėlimą; lygias galimybes; politikos ir praktikos vystymą ir efektyvų išteklių naudojimą mokyklos tikslams ir uždaviniams siekti. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Analizuojant Lietuvos švietimo teisiniuos dokumentus, toks siekinys yra numatytas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose (2005)“:

„Lygių galimybių užtikrinimas:

- geba užtikrinti vienodas galimybes pasiekti ugdymo kokybę; sudaro vienodas sąlygas saviraiškai ir kultūrinei raiškai“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose pastebime panašumą, nes mokyklos vadovas siekdamas ugdymo kokybės turi sudaryti lygias mokinių galimybes, tačiau Lietuvos mokykloje taip pat siekiama sudaryti sąlygas mokinių saviraiškai. Mokyklos vadovas, siekdamas užtikrinti švietimo kokybės gerinimą, lygias galimybes turi gebėti atlikti inovacijų nešėjo funkciją, tai reiškia turi turėti vadovui reikalingų lyderio gebėjimų.

Velso standartuose mokyklų direktoriams yra teigiama, kad direktorius, užmegzdamas ir palaikydamas efektyvius ryšius su kitomis vietos mokyklomis, LEA ir aukštojo lavinimo mokyklomis, taip pat užtikrina platesnės bendruomenės įsipareigojimų mokyklai vykdymą. Vertinimas atitinka 2 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, (2005)“:

„Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais: vadovas supranta bendradarbiavimo su kitomis institucijomis svarbą mokyklos veiklai ir organizacijos tikslams pasiekti. Žino, kaip kartu su steigėju ir kitomis suinteresuotomis institucijomis įvertinti vietos bendruomenės poreikius“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šį teiginį reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“:

„švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- bendradarbiauti su socialiniais partneriais“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes juose teigiama, kad mokyklos vadovas, norėdamas pasiekti organizacijos tikslus turi bendradarbiauti su socialiniais partneriais, tačiau Velso mokyklų

direktoriai užtikrina bendruomenės įsipareigojimą mokyklai, o Lietuvos mokyklų direktoriai įvertina bendruomenės poreikius. Lietuvos mokyklos priklauso nuo steigėjo, o nacionaliniuose dokumentuose apie tai nekalbama.

Standartuose teigiama, kad direktoriaus pareiga yra sukurti aplinką, tinkamą produktyviam, disciplinuotam mokymuisi, kasdieniniam mokyklos valdymui ir administravimui. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, (2005)“:

„Geba mokykloje sukurti edukacines aplinkas, atitinkančias mokyklų aprūpinimo standartus ir sudarančias sąlygas tenkinti ugdytinių poreikius“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šį teiginį reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“:

„Ugdymo proceso valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- sukurti edukacines aplinkas mokinių poreikiams tenkinti“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes juose teigiama, kad mokyklos vadovo pareiga sukurti edukacines aplinkas sudarančias sąlygas tenkinti ugdytinių poreikius.

Velso standartuose teigiama, kad direktorius yra atsakingas valdančiai institucijai. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 61 straipsnis. Mokyklos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai”(Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28):

„- atlieka mokyklos steigėjo priskirtas funkcijas, įtvirtintas mokyklos nuostatuose ir pareigybės apraše“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes juose teigiama, kad direktorius yra atsakingas valdančiai institucijai, tačiau Lietuvos mokyklų direktoriams yra reglamentuojamos steigėjo priskirtos funkcijos.

Apibendrinant galima teigti, kad direktorius yra svarbiausias mokyklos profesionalas, kuris turi profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę. Direktorius turi planuoti, vadovauti, siekti, kad būtų įgyvendinti užsibrėžti tikslai, užtikrinti idėjų tęstinumą, gebėti sutelkti darbuotojus esminiams švietimo kaitos klausimams spręsti, priimti analizės duomenimis grindžiamus sprendimus ir siekti bendro susitarimo su mokyklos bendruomene juos įgyvendinant. Direktorius yra atsakingas už nuolatinį švietimo kokybės gerinimą; standartų kėlimą; lygias galimybes; politikos ir praktikos vystymą ir efektyvų išteklių naudojimą mokyklos tikslams ir uždaviniams siekti, švietimo organizacijos kultūros tobulinimą; ugdymo novacijų diegimą, tam mokykloje suburiant komandas. Mokyklos vadovas, norėdamas pasiekti organizacijos tikslus turi bendradarbiauti su socialiniais

partneriais. Vadovo pareiga sukurti edukacines aplinkas sudarančias sąlygas tenkinti ugdytinių poreikius. Direktorius yra atsakingas valdančiai institucijai.

Velso mokyklų ir Lietuvos mokyklų direktoriai turi būti kompetetingi visose šiuolaikinės vadybos veiklos srityse.

### 3.5. Profesinės žinios ir supratimas

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, jog direktoriai turi turėti profesinių žinių ir supratimo bei tam tikrų vadovavimo, valdymo ir asmeninių įgūdžių bei savybių, kurių reikia visose atsakomybės srityse. Tai, kaip direktorius taiko savo žinias ir supratimą visose vadovavimo srityse, parodo jo kvalifikaciją ir kompetenciją. Standartuose pažymima, kad direktoriai turėtų žinoti ir išmanyti:

- ką reiškia kokybės sąvoka, kokie yra efektyviai dirbančių mokyklų požymiai, pažangos kėlimo, dvasinio, moralinio, socialinio ir kultūrinio mokinių ugdymo bei gero elgesio diegimo strategijos. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 37 straipsnis. Švietimo kokybė. (Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28)“:

„Už švietimo kokybę atsako švietimo teikėjas“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktoriai turi išmanyti, ką reiškia kokybės sąvoka ir toliau ši sąvoka išplečiama. Kokybę lemia efektyvumas. „Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme“ teigiama, kad už švietimo kokybę atsako direktorius. Lietuvos švietimo dokumentuose nėra teigiama, kad direktoriai turi išmanyti apie efektyviai dirbančių kitų mokyklų požymius bei apie dvasines ir moralines mokinių ugdymo strategijas.

Kaip teigia Michael A. (2003), kad daugelį metų švietimo reformų buvo imamasi siekiant pagerinti kokybę taip, kaip ji suprantama dabar, tai yra siekiant teikti geresnes paslaugas. Viskas priklauso nuo realių pokyčių, nes visos švietimo sistemos nuolatos susiduria su naujais sunkumais, verčiančiais mokyklas evoliucionuoti. Kokybė gali būti suvokiama kaip bendrasis tikslas, kaip uždavinys, priešpastatomas kiekybiškai situacijos vertinimui, arba kaip vienas iš daugelio konkrečių uždavinių, prilyginamų efektyvumui, veiksmingumui, teisingumui, demokratijai, švietimo sistemos veiklos rezultatų skaidrumui arba vaidmenims, kuriuos atlieka įvairios interesų grupės, dalyvaujančios priimant sprendimus.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turi žinoti ir išmanyti:

- kaip mokyme, mokymesi ir valdyme taikyti informacines ir komunikacijų technologijas. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys numatytas „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“:

„Informacijos valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas naudotis kompiuterio ir valdymo technika“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose teigiama, kad kiekvienas mokyklos vadovas turi gebėti taikyti informacines ir komunikacijų technologijas.

Velso standartuose teigiama, kad direktorius turi gebėti:

- naudoti lyginamuosius duomenis ir informaciją apie ankstesnius mokinių pasiekimus tolimesnėms tobulėjimo gairėms ir užduotims nustatyti. Vertinimas atitinka 3 požymį.

„Auditas yra neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis. Jam keliami du pagrindiniai tikslai:

- nustatyti mokyklos privalumus ir trūkumus;

- sudaryti pagrindą tolesnei vadybos ciklo eigai, t.y. padėti apsispręsti nustatant mokyklos tobulinimo plano prioritetus“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, I dalis, 2002:5). Vertinimas atitinka 3 požymį.

Išorės ir vidaus audito patirtis Lietuvoje yra perimta iš Anglijos mokyklų patirties. Bendrojo lavinimo vidaus audito metodikoje teigiama, kad audito aktualumas įžvelgiamas globaliniuose socialiniuose pokyčiuose. Gyvename sparčios kaitos sąlygomis. Kaita vyksta ir mokykloje. Atsakomybės, įgaliojimų suteikimas stiprina rūpinimosi savo veiklos kokybe ir efektyvumu. Būtina gebėti vertinti savo funkcijų, įsipareigojimų, misijos vykdymo rezultatus, jų kokybę. Mokykloje, kaip veiklos vertinimo, sėkmės matavimo priemonė yra auditas.

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditas yra neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis. Ir Velso standartai, ir Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika yra orientuoti į tobulinimą.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turėtų žinoti ir išmanyti:

- mokymo programas ir jų vertinimo reikalavimus ir modelius. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys numatytas ,,Bendrosiose programose ir išsilavinimo standartuose, (2003;17):

„Bendrosios programos nusako, kaip moksleiviai ugdomi, ko mokomi. Pagal bendrąsias programas parengti išsilavinimo standartai apibrėžia konkrečius laukiamus rezultatus ir tai, kaip moksleivis pademonstruoja savo žinojimą ir supratimą, gebėjimus, vertybines nuostatas“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Apibendrinant galima teigti, kad abejuose teisiniuose dokumentuose analogiški yra siekiniai, nes direktorius turi žinoti ir išmanyti bendrąsias programas ir vertinimo standartus. Lietuvos švietimo dokumente yra apibrėžiami konkretūs laukiami rezultatai.

Nacionaliniuose Velso standartuose teigiama, kad direktoriai turi žinoti:

- efektyvaus mokymo ir vertinimo metodus. Vertinimas atitinka 3 požymį.

„Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo sampratoje (2004)“ teigiama, „kad viena iš pagrindinių kaitos krypčių yra – nuo mokymosi tam, kad būtum įvertintas – vertinimo, padedančio sėkmingai mokytis, link“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose yra panašumai, kad mokymąsi lydi vertinimas, o vertinimo rezultatai skatina mokytis. Lietuvos švietimo dokumentai ir Velso standartai orientuoti į tobulinimąsi. Vadovo veiklos efektyvumas vertinamas kaip pasiektų rezultatų santykis.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turi žinoti:

- politinę, ekonominę, socialinę, religinę ir techninę įtaką, darančią poveikį strateginiam ir vykdomajam planavimui ir realizavimui. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2004)“ Atliekant aplinkos analizę, nagrinėjami išoriniai veiksniai:

- politiniai-teisiniai veiksniai;
- ekonominiai veiksniai;
- socialiniai-demografiniai veiksniai;
- technologiniai veiksniai;
- edukaciniai veiksniai. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat toks siekinys numatytas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Švietimo politikos išmanymas, strateginio kūrimo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija:

- direktorius rengdamas mokyklos strateginį planą (strategiją) atsižvelgė į politinius, socialinius, kultūrinius ir ekonominius procesus, darančius įtaką mokyklos veiklai“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose pastebime skirtumus: Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse strateginiame planavime nagrinėjami religiniai veiksniai, tačiau nenagrinėjami edukaciniai ir kultūriniai veiksniai, darantys įtaką mokyklos veiklai.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turi išmanyti:

- vadovavimo stilius ir praktikas bei jų poveikį skirtingiems kontekstams mokyklos struktūroje. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Stilių teorijos remiasi prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, bet jų propaguojami vadovavimo stiliai. Pedagogų bendruomenė yra pakankamai išsilavinusi ir kūrybinga, jai būdingas individualumas, savarankiško darbo įgūdžiai, noras profesiškai tobulėti ir siekti tobulesnės mokyklos vizijos. Nuolatinės kaitos sąlygomis mokykla, matyt neturi kitos išeities,

kaip kurti lanksčią ir atvirą pokyčiams organizacijos kultūrą, kurią skatina transformacinis vadovavimas (Želvys R., 2003;77).

Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimas atskleidė, jog, švietimo subjektų vertinimu, Lietuvos mokyklų vadovai yra dalyvavimo stiliaus, aiškiai orientuoti į užduotį ir dažnai veikiantys kaip transformaciniai lyderiai (Žvirdauskas D., 2007). Taip pat autorius teigia, kad Lietuvos mokyklos vadovai yra lyderiai, kuriuos mokyklos bendruomenės vertina, kaip atitinkančius šiuolaikinę švietimo vadybos mokslinę paradigmą.

Lietuvos dokumentuose apie vadovavimo stilius nėra reglamentuota. Vertinimas atitinka 1 požymį.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turi išmanyti:

- valdymą, įskaitant darbo įstatymą, lygių teisių įstatymus, personalo valdymą, išorinius santykius, finansus ir pokyčius. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 52 straipsnis. Švietimo valdymas ir valdymo subjektai. (Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28)“:

„Švietimo valdymo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėsena, planavimu, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šį siekinį papildo „Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 61 straipsnis. Mokyklos vadovo įgaliojimai. (Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28)“:

„Mokyklos vadovas:

- nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis bei aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Apibendrinant šį siekinį galima teigti, kad Lietuvos mokyklų vadovai ir Velso mokyklų direktoriai dirbdami savo pareigas turi gerai išmanyti švietimą reglamentuojančius dokumentus: darbo įstatymą, lygių teisių įstatymus, personalo valdymą, išorinius santykius, finansus ir pokyčius ir kt.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams, teigiama, kad mokyklos vadovas turi žinoti ir išmanyti:

- nacionalinės politikos teisinį pagrindą ir šiuolaikinį jų vaidmenį bei vyriausybės ir valstybių administracijos vienetų funkcijas;

- veikiantį švietimo įstatyminį pagrindą ir jo svarbą pagrindinių vadovybės uždavinių vykdymui;

- vietos švietimo institucijų, vyriausybinių, valstybinių administracijos vienetų ir asociacijų informacijas ir gaires;

- valstybinio, vietos ir mokyklos lygmenų valdymo sistemas. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“:

„Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- vadovautis švietimo politikos nuostatomis“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos mokyklose mokyklos vadovas savo veiklą vykdo, vadovaudamasis Lietuvos švietimo teisiniais dokumentais, todėl jis turi gerai išmanyti švietimą reglamentuojančius įstatymus, Seimo nutarimus, ilgalaikes valstybines švietimo programas, Vyriausybės programos švietimo dalį ir kt. Taip pat direktorius savo veiklą vykdo vadovaudamasis vietos valdymo sistema.

Nacionaliniuose standartuose teigiama, kad direktoriai turi išmanyti:

- galimą patikrinimo rezultatų ir tyrimų įtaką profesiniam ir mokyklos veiklos vystymui. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys yra iškeltas dokumente „Ugdymo programų akreditacijos kriterijai ir jos vykdymo tvarka (2004)“.

Dokumente teigiama, kad:

„Vienas iš akreditacijos principų – skatinimas:

- pozityviu akreditavimo vykdytojų požiūriu į mokyklos veiklos praktiką ir periodišku vidurinio ugdymo programų akreditavimu mokykla skatinama nuolat tobulinti ugdymo kokybės vadybą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

„Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“ teigiama, kad „švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse ir Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose pabrėžta, kad norint, jog mokyklos veikla būtų skatinama nuolat tobulinti ugdymo kokybės vadybą, tam turi turėti įtakos patikrinimo ir tyrimų rezultatai. Lietuvoje tyrimų įtaka mokyklos veiklos vystymui yra silpnoka, tačiau mokyklos vidaus ir išorės auditas bei mokyklų akreditacija turi įtakos mokyklos veiklos vystymui.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad mokyklos direktoriai turėtų žinoti ir išmanyti:

- mokinių švietimo strategijas pilietinių pareigų, galimybių, atsakomybių ir teisių srityse. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvoje mokinių pilietines pareigas ir teises reglamentuoja Lietuvos Konstitucija bei „Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 46 straipsnis. Mokinio teisės ir pareigos įgaliojimai. (Žin.,

2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28)“. Jame reglamentuotos teisės ir pareigos, tačiau nėra teigiama apie mokinio galimybes ir atsakomybes. Vertinimas atitinka 2 požymį.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad mokyklos direktoriai turėtų žinoti ir išmanyti:

- mokinių švietimo strategijas etninės ir kultūrinės įvairovės klausimais. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos mokyklose pradedama atsižvelgti į kultūrinę įvairovę, tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“:

„Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- formuoti ir keisti mokyklos kultūrą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Velso mokyklos direktorius turi išmanyti strategijas etninės ir kultūrinės įvairovės klausimais, o Lietuvos mokyklos direktorius turi formuoti ir keisti mokyklos kultūrą. Lietuvos mokyklos direktoriui yra suteikta didesnė laisvė.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas mokyklos direktorius turi turėti profesinių žinių. Tai, kaip direktorius taiko savo profesines žinias, parodo jo kvalifikaciją ir kompetenciją. Jis turi išmanyti ką reiškia kokybės sąvoka, nes už švietimo kokybę ugdymo įstaigoje atsako direktorius. Jis turi žinoti ir išmanyti bendrąsias programas ir vertinimo standartus, kurie apibrėžia konkrečius laukiamus rezultatus.

Rengdamas mokyklos strateginį planą (strategiją) turi atsižvelgti į politinius, socialinius, kultūrinius ir ekonominius procesus, darančius įtaką mokyklos veiklai; atsižvelgti į audito rezultatus, nes auditas yra neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis. Naudodamas audito duomenis vadovas nustato mokyklos privalumus ir trūkumus, nustato mokyklos tobulinimo plano prioritetus.

Turi išmanyti vadovavimo stilius, nes sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, bet jų propaguojami vadovavimo stiliai ir vadovo kompetencija. Vadovas turi pasižymėti lyderio savybėmis, nes mokyklos vadovas lyderis turi motyvuoti komandą, daryti įtaką jos nariams, vadovauti mokyklos bendruomenei, siekti užsibrėžtų tikslų, būti pirmu ir būti lyderiu. Savo praktiniame darbe gebėti laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėsena, planavimu, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra, tai reiškia, kad mokyklos vadovas savo veiklą turi vykdyti, vadovaujantis švietimo teisiniais dokumentais, todėl jis turi gerai išmanyti švietimą reglamentuojančius įstatymus, Seimo nutarimus, ilgalaikes valstybines švietimo programas, Vyriausybės programos švietimo dalį, darbo įstatymą, lygių teisių įstatymus, personalo valdymą, išorinius santykius, finansus ir pokyčius ir kt.

### 3.6. Įgūdžiai ir savybės

### 3.6.1. Vadovavimo įgūdžiai

Nacionaliniuose standartuose teigiama, kad mokyklos direktoriai skirtingose situacijose turėtų naudoti atitinkamus vadovavimo stilius, kad:

- sukurtų aiškią efektyvios institucijos viziją ir atkakliai siektų jos įgyvendinimo. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šį siekinį papildo „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais (2005)“:

„Švietimo politikos išmanymas, strateginio kūrimo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nacionaliniuose standartuose teigiama, kad mokyklos direktorius turi gebėti sukurti aiškią efektyvios institucijos viziją, o „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše“ ir „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose“ šis teiginys išplečiamas: direktorius turi išmanyti švietimo politiką, sukurti strategiją ir parengti strateginį planą, būti kompetetingu vykdant šias funkcijas, bet visuose dokumentuose teigiama, kad mokyklos direktorius atsakingas už strateginio plano ir vizijos įgyvendinimą. Velso mokyklose siekiama sukurti efektyvią institucijos viziją, reiškia dokumentas reglamentuoja ir mokyklos efektyvumą, o minėtuose Lietuvos švietimo reglamentuojančiuose dokumentuose siekiama, kad ir Lietuvoje būtų efektyvi mokykla. Mokyklos vadovas – lyderis sugeba įtraukti organizacijos narius į tikslų ir norų įgyvendinimą, kurie lemia savo organizacijos efektyvią veiklą.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktoriai:

- siekdami strateginių tikslų nuolat tobulėtų, inicijuotų ir įgyvendintų pasikeitimus. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „Mokymosi kaip mokytis kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- organizuoti savo mokymąsi individualiai ir grupėje;

- įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus galimybes ir grėsmes, numatant profesinio tobulėjimo perspektyvas;

- nuolat mokytis siekiant gyvenimo darnos ir veiklos karjeros“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šį siekinį papildo „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Mokymosi kaip mokytis kompetencija. (2005)“:

„Supranta mokymosi visą gyvenimą vertę ir turi nuostatą nuolat mokytis, siekdamas gyvenimo darnos ir veiklos karjeros“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Velso standartuose teigiama, kad mokyklos direktorius turi tobulėti, inicijuoti ir įgyvendinti pasikeitimus, siekdamas strateginių tikslų, o „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše“ teigiama, kad direktorius turi tobulėti individualiai ir grupėje, įvertinti profesinę veiklą, numatyti tobulėjimo perspektyvas, tačiau nėra teigiama, kad tobulėjimas nukreiptas į strateginius tikslus. Mokyklos vadovų nuostatuose teigiama, kad vadovas supranta mokymosi vertę ir siekia nuolat mokytis, nes tik tobulėdamas ir mokydamasis mokyklos direktorius gali gebėti pasiekti gerų laukiamų rezultatų. Kaip teigia Žvirdauskas D. (2006), geriausių veiklos rezultatų pasiekia tos mokyklos, kuriose stipriai išreikštos vadovų orientacijos į santykius, į tobulinimą ir į užduotį. Čia išryškėja transformacinė bei vadovavimo stiliaus lyderystė.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turėtų:

- tinkamai nustatyti prioritetus, planuoti ir organizuoti. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti;

- vadovauti metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šį siekinį papildo „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Ugdymo turinio planavimas ir įgyvendinimas, (2005):

- „Geba bendradarbiauti su mokytojų taryba planuodamas ugdymo turinį ir veiksmingai jį įgyvendindamas“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose teigiama apie prioritetų nustatymą, planavimą ir organizavimą, tik „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše“ šis teiginys išplėstas. Jame teigiama apie strateginio plano rengimą, metinės veiklos programos rengimą ir jų įgyvendinimą. Vadovų atestacijos nuostatuose teigiama, kad planuodamas ugdymo turinį, vadovas bendradarbiauja su mokytojų taryba, o po to sėkmingai jį įgyvendina. Ir Velso standartų, ir Lietuvos švietimo dokumentų siekiniuose pastebime, kad tik planuodamas direktorius gali pasiekti gerų rezultatų. Vadovo veikloje yra persipynusios funkcijos, neįmanoma griežtai atskirti, atriboti vieną funkciją nuo kitos. Taip pat neįmanoma griežtai atskirti tarp to, kuris yra tik vadovas ir tarp to, kuris yra vadovas-lyderis.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turi gebėti:

- nukreipti ir koordinuoti kitų darbuotojų darbą;

- paskirstyti pareigas ir užduotis, jų įgyvendinimui užtikrinti, stebėtų kaip jos atliekamos. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007), kuriame teigiama, kad „Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- reglamentuoti darbuotojų funkcijas“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šiuos teiginius reglamentuoja „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Darbuotojų funkcijų reglamentavimas:

Žino darbuotojų darbą reglamentuojančius norminius dokumentus ir jais vadovaujasi“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes juose teigiama, kad mokyklos vadovas žino darbuotojų darbą reglamentuojančius norminius dokumentus ir jais vadovaujasi, o skirtingose situacijose geba reglamentuoti mokykloje dirbančių darbuotojų funkcijas, vadinasi, jis geba paskirstyti pareigas ir užduotis, nukreipti ir koordinuoti kitų darbą ir stebi, kaip jis atliekamas. Taip vadovas formuoja komandą ir vadovauja jai, nes tik dirbdamas su komandos nariais vadovas gali garantuoti savo mokyklos veiklos sėkmę.

Velso standartuose teigiama, kad direktoriai turi gebėti:

- kurti ir saugoti bei dirbti su rezultatyviai dirbančiomis grupėmis;

- dirbti kaip komandos narys. Vertinimas atitinka 3 požymį.

- Lietuvos teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai“, kuriuose teigiama, kad vadovas siekdamas įgyti antrą vadybinę kategoriją, geba sutelkti komandą vykdyti įvairias funkcijas. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šis siekinys iškeltas „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- būti bendruomenės lyderiu“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Atestacijos nuostatuose teigiama, kad mokyklos vadovas turi gebėti kartu su komanda rengti ir valdyti įvairius projektus, programas taip, kad jie būtų panaudoti mokyklos plėtrai.

Mokyklos vadovas-lyderis turėtų motyvuoti komandą, daryti įtaką jos nariams, vadovauti bendruomenei, siekti užsibrėžtų tikslų, būti pirmu ir būti lyderiu. Efektyvus lyderis, norėdamas paveikti kitus, turi naudoti tam tikras įtakos taktikas, kurios sąlygojamos vadovų sugebėjimų ir valdžios (Žvirdauskas D., 2006). Formuojant komandas, pasireiškia mokyklos vadovo lyderystė.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktoriai turi gebėti:

- motyvuoti ir įkvėpti mokinius, jų tėvus, valdytojus ir platesnę bendruomenę. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- vertinti darbuotojų veiklą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat analogiškas teiginys yra „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose. Darbuotojų veiklos vertinimas. (2005)“:

- „Geba motyvuoti darbuotojus, kad nuolat realizuotų ir įsivertintų savo veiklą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

„Mokyklos vadovo kompetencijos apraše“ teigiama, kad vadovas turi gebėti vertinti darbuotojų veiklą, o atestacijos nuostatuose teigiama, kad direktorius darbuotojus turi nuolat motyvuoti tam, kad jie nuolat realizuotų ir įsivertintų savo veiklą, tuo tarpu Velso standartuose teigiama, kad direktorius turi motyvuoti mokinius, jų tėvus, valdytojus ir platesnę bendruomenę. Lietuvos dokumentuose nėra kalbama apie platesnės bendruomenės motyvavimą.

Motyvavimas – žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas. (Želvys R., 2003:77), tačiau Lietuvoje, kaip teigia Žvirdauskas D., nėra sukurtos mokyklos vadovų ir mokytojų skatinimo sistemos, kuri galėtų įtakoti intensyvesnę lyderystės raišką tiek mokyklos vadovų, tiek ir mokytojų veikloje.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turi gebėti:

- nustatyti darbo standartus ir būti pavyzdžiu mokiniams bei darbuotojams. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 61 straipsnis. Mokyklos vadovo įgaliojimai (Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28)“:

„Mokyklos vadovas:

- nustatyta tvarka (...) tvirtina darbuotojų pareigybių aprašymus“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

„Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme“ teigiama, kad mokyklos vadovas tvirtina darbuotojų pareigybių aprašymus, tačiau nėra teigiama apie darbo standartų nustatymą. Nors dokumente nereglamentuota, bet direktorius privalo atsakyti už Mokytojo etikos normų laikymąsi, etikos normų privalo laikytis pats ir būti pavyzdžiu mokiniams ir darbuotojams.

Standartuose teigiama, kad direktoriai turi gebėti:

- esant reikalui ieškoti pagalbos bei patarimo;

- jautriai dirbti su žmonėmis ir spręsti konfliktus. Vertinimas atitinka 3 požymį.

- Lietuvos teisiniuose dokumentuose šie teiginiai nėra reglamentuoti, tačiau mokyklos vadovas atlikdamas įvairias funkcijas, turi būti supratingas ir lankstus, vadovas turi nebijoti, esant reikalui, ieškoti pagalbos ir patarimo arba spręsti iškilusius konfliktus. Vertinimas atitinka 1 požymį.

Dažnai konfliktai gali būti naudingi, nes leidžia pastebėti bei įvertinti prieštaringus požiūrius į tą pačią problemą ir pasirinkti teisingiausią alternatyvą. Įgyvendinant naujoves, konfliktai signalizuoja tai, kad vykstantys pokyčiai iš tikrųjų yra svarbūs su tuo susijusių žmonių bei grupių interesams (Želvys R., 2003:87).

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad mokyklos direktorius turi profesionaliai ir kompetetingai:

- reikalauti patikimumo skirstant funkcijas ir darant įtaką;

- profesionaliai orientuoti kitų darbą. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- reglamentuoti darbuotojų funkcijas“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes juose teigiama, kad mokyklos vadovas atsakingas už funkcijų reglamentavimą. Reglamentuodamas darbuotojų funkcijas, vadovas turi gebėti orientuoti darbuotojų darbą. Lietuvoje mokyklos direktoriui suteikta didesnė laisvė reglamentuojant darbuotojų funkcijas.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad mokyklos direktorius turi:

- kvalifikuotai pasinaudoti patikrinimų ir tyrimų duomenimis. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys iškeltas „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat analogiškas teiginys yra „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose. Vidaus audito organizavimas. Gautų duomenų panaudojimas veiklai tobulinti.(2005)“:

„- geba vertinimo išvadas panaudoti rengiant mokyklos strategiją ir strateginį planą, bei moko mokyklos bendruomenę pasinaudoti išvadomis“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Velso standartuose, „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“ ir mokyklos vadovų atestacijos nuostatuose teigiama, kad mokyklos vadovas turi nuolat kvalifikuotai organizuoti vidaus auditą/patikrinimą, gautus duomenis panaudoti mokyklos veiklos tobulinimui, tačiau mokyklos vadovų atestacijos nuostatuose teigiama, kad vertinimo išvadas panaudoti rengiant mokyklos

strategiją ir strateginį planą, bei mokyti mokyklos bendruomenę pasinaudoti išvadomis, nes pasiekti gerus rezultatus galima tik pasinaudojus vertinimo išvadomis ir numačius tobulėjimo gaires. Vertinant galima siekti švietimo kokybės.

Velso standartuose teigiama, kad mokyklos direktorius turi:

- naudotis sėkminga kitų sektorių ir organizacijų praktika. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „Mokymosi kaip mokytis kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- kurti mokyklą, kaip besimokančią organizaciją“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taigi, ir Velso standartuose, ir „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“, galima įžvelgti panašumą, kad mokyklos vadovas, kurdamas mokyklą, kaip besimokančią organizaciją, naudojasi sėkminga kitų sektorių ir organizacijų praktika bei nukreipia savo organizaciją tobulėjimo keliu.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos direktorius turi išmanyti švietimo politiką, gebėti sukurti strategiją ir parengti strateginį planą, būti kompetetingu vykdant šias funkcijas. Planuodamas ugdymo turinį, vadovas turi gebėti bendradarbiauti su bendruomenės nariais, o po to sėkmingai jį įgyvendinti. Direktorius turi nuolat kvalifikuotai organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti mokyklos veiklos tobulinimui ir mokyklos strategijos ir strateginio plano rengimui, bei mokyti mokyklos bendruomenę pasinaudoti išvadomis, kurti mokyklą, kaip besimokančią organizaciją, sėkmingai naudojantis kitų sektorių ir organizacijų praktika.

Direktorius turi įvertinęs profesinę veiklą tobulėti individualiai ir grupėje, turi numatyti tobulėjimo perspektyvas, turi suprasti mokymosi vertę ir siekti nuolat mokytis.

Mokyklos vadovas turi išmanyti darbuotojų darbą reglamentuojančius norminius dokumentus ir jais vadovautis, turi gebėti reglamentuoti mokykloje dirbančių darbuotojų funkcijas, gebėti paskirstyti pareigas ir užduotis, nukreipti ir koordinuoti kitų darbą ir stebėti, kaip jis atliekamas.

Jis turi dirbti kaip komandos narys, būti bendruomenės lyderiu, turi gebėti kartu su komanda rengti ir valdyti įvairius projektus, programas taip, kad jie būtų panaudoti mokyklos plėtrai. Mokyklos vadovas lyderis turi motyvuoti komandą, daryti įtaką jos nariams, vadovauti bendruomenei, siekti užsibrėžtų tikslų, būti pirmu ir būti lyderiu.

Kompetentingas vadovas turi gebėti vertinti ir motyvuoti darbuotojų veiklą tam, kad jie nuolat realizuotų ir įsivertintų savo veiklą. Jis turi motyvuoti mokinius, jų tėvus, valdytojus ir platesnę bendruomenę, privalo atsakyti už Mokytojo etikos normų laikymąsi, etikos normų privalo laikytis pats ir būti pavyzdžiu mokiniams ir darbuotojams. Jis atsakingas už darbuotojų funkcijų reglamentavimą.

### 3.6.2. Sprendimų priėmimo, bendravimo ir asmeniniai įgūdžiai

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad mokyklos direktoriai turėtų sugebėti:

- priimti sprendimus remiantis atitinkamų duomenų ir informacijos analize, interpretacija ir suvokimu:
- kūrybingai numatyti galimas ir spręsti esamas problemas bei identifikuoti ateities galimybes;
- teisingai vertinti situaciją. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad:

„Pokyčių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- inicijuoti pokyčius vadovaujantis pokyčių valdymo teorijomis;
- atpažinti naudingų mokyklai pokyčių poreikį;
- įgyvendinti mokykloje numatytus pokyčius“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Velso mokyklų direktoriai priima sprendimus, numato galimas ir sprendžia esamas problemas bei vertina situaciją remdamiesi duomenų ir informacijos analize. Tuo tarpu Lietuvos mokyklų vadovai inicijuoja ir įgyvendina pokyčius savo ugdymo įstaigoje. Vadovas įgyvendindamas pokyčius kuria savo įstaigą kaip besimokančią organizaciją, taip pat siekia, kad mokykla taptų lydere.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams teigiama, kad bendravimo įgūdžiai – gebėjimas aiškiai formuluoti savo ir suvokti kitų mintis, todėl direktoriai turi sugebėti:

- žodžiu ir raštu bendrauti su įvairia auditorija. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys reglamentuojamas „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad:

„Komunikacinę kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- taisyklingai vartoti kalbą realioje ir/ar virtualioje profesinėje veikloje“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nagrinėjant Velso standartų paskirtį ir „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašą (2007)“, pastebime, kad dokumentuose teiginiai analogiški: direktorius turi gebėti taisyklingai vartoti kalbą profesinėje veikloje.

Standartuose teigiama, kad bendravimo įgūdžiai – gebėjimas aiškiai formuluoti savo ir suvokti kitų mintis, todėl direktoriai turi sugebėti:

- derėtis ir konsultuoti;
- rūpintis geromis komunikacijų sistemomis;
- vadovauti susitikimams;
- plėsti, išlaikyti ir vadovautis geru pažinčių ratu. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „Komunikacinę kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- konceptualiai ir vaizdžiai išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose naudojant komunikacijos priemones“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nagrinėjant Velso standartų paskirtį, pastebim, kad mokyklos direktorius turi rūpintis geromis komunikacijų sistemomis, taip pat turi gebėti derėtis ir konsultuoti, vadovauti susitikimams, vadovautis gerų pažinčių ratu, o „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašo (2007)“ šiame siekinyje teigiama, kad mokyklos direktorius, naudodamas komunikacijos priemones, turi mokėti ir gebėti išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose. Velso mokyklų vadovai ir Lietuvos mokyklų vadovai profesinėje veikloje turi būti kompetetingi, naudodami komunikacijos priemones, tačiau Lietuvos švietimo reglamentuojančiuose dokumentuose nėra kalbama, kad direktorius turi gebėti plėsti, išlaikyti ir vadovautis geru pažinčių ratu.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad asmeninės disciplinos įgūdžiai – gebėjimas efektyviai planuoti ir būti gerai organizuotu, todėl direktoriai turi sugebėti:

- nusistatyti prioritetus ir efektyviai naudoti savo laiką;
- dirbti spaudžiami laiko ir laikytis laiko terminų;
- pasiekti ambicingų profesinių tikslų;
- imtis atsakomybės už savo profesinį tobulėjimą. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad:

„Mokymosi kaip mokytis kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes bei grėsmes, numatant profesinio tobulėjimo perspektyvas. Vertinimas atitinka 2 požymį.

Nagrinėjant Velso standartų paskirtį ir „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašą (2007)“, pastebime panašumus, kad mokyklos direktorius yra atsakingas už profesinį tobulėjimą, todėl jis, norėdamas pasiekti profesinių tikslų, visuomet turi įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes bei grėsmes ir nusistatyti prioritetus. Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose nėra siekinio, dėl efektyvaus laiko naudojimo ir laiko terminų laikymosi. Tačiau mokyklos direktorius – lyderis, kaip teigia Žvirdauskas D., turi gebėti pirmauti kitų atžvilgiu, bei būti atsakingu už atliekamą veiklą, o pirmaujantis vadovas visuomet siekia efektyviai naudoti laiką, laikytis laiko terminų bei pasiekti ambicingų profesinių tikslų.

Standartuose mokyklų direktoriams teigiama, kad atlikdami vadovaujantį vaidmenį direktoriai naudojasi visomis gerų ir efektyviai dirbančių mokytojų savybėmis – įskaitant:

- asmeninį indėlį. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- būti bendruomenės lyderiu“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo dokumentuose nėra kalbama apie asmeninio indėlio savybę, tačiau lyderystės jėga kyla iš vadovo asmenybės bei organizacijos narių lūkesčių šiai asmenybei ir jos veiklai adekvatumo (Žvirdauskas D.). Todėl mokyklos vadovas–lyderis, siekdamas patenkinti organizacijos narių lūkesčius, atlikdamas vadovaujantį vaidmenį, visuomet naudoja asmeninio indėlio savybes.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse pažymima, kad atlikdami vadovaujantį vaidmenį direktoriai naudojasi visomis gerų ir efektyviai dirbančių mokytojų savybėmis – įskaitant:

- prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų ir naujų idėjų. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „Pokyčių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- inicijuoti pokyčius vadovaujantis pokyčių valdymo teorijomis;

- atpažinti naudingų mokyklai pokyčių poreikį“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šį siekinį papildo „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai (2005). Pokyčių valdymo kompetencija“:

„- Geba vesti mokyklą strategijoje numatytų pokyčių keliu, sulaukdamas mokyklos bendruomenės pritarimo“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Standartų siekinyje teigiama, kad direktorius prisitaiko prie besikeičiančių sąlygų ir naujų idėjų, o Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose teigiama, kad direktorius inicijuoja pokyčius, atpažįsta mokyklai naudingų pokyčių poreikį, vadovaujasi pokyčių valdymo teorijomis ir veda mokyklą strategijoje numatytų pokyčių keliu, sulaukdamas mokyklos bendruomenės pritarimo. Mokyklos aplinkos ypatumas iš esmės nulemia ir vadovo veiklos pobūdį. Vadovo sėkmę pokyčių sąlygomis nulemia ne tik asmenybės bruožai ar vadovavimo stilius, kiek jo sugebėjimas suvokti savosios organizacijos aplinką, ir ją įvertinus, planuoti, inicijuoti bei įgyvendinti pokyčius.

Velso standartuose pažymima, kad atlikdami vadovaujantį vaidmenį direktoriai naudojasi visomis gerų ir efektyviai dirbančių mokytojų savybėmis – įskaitant:

- energingumą, guvumą, ištvermę, pasitikėjimą savimi, entuziazmą, intelektualinius gabumus, patikimumą, integralumą, atsidavimą. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Vystantis visuomenei, kompetencijos suvokimas taip pat keičiasi. Kompetencija apima ne tik žinias ir sugebėjimus, bet ir požiūrius bei asmenines savybes/charakteristikas (Šiugždienė J.). Todėl

kompetentingas mokyklos vadovas, atlikdamas vadovaujantį vaidmenį turi pasižymėti visomis geromis savybėmis, kurios pateiktos Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse. Taip pat direktorius turi pastebėti ir pasinaudoti visomis geromis ir efektyviai dirbančių mokytojų savybėmis. Naudodamasis minėtomis mokytojų savybėmis vadovas savo organizaciją nukreipia į tobulinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad kompetentingas direktorius gebantis atpažinti ir inicijuoti naudingus pokyčius mokyklai, visuomet remiasi atitinkamų duomenų ir informacijos analize, teisingai vetina situaciją ir numato siekinius, kaip identifikuoti ateities galimybes. Direktorius turi inicijuoti pokyčius, atpažinti mokyklai naudingų pokyčių poreikį, vadovautis pokyčių valdymo teorijomis ir vesti mokyklą strategijoje numatytų pokyčių keliu, siekiant mokyklos bendruomenės pritarimo. Mokyklos vadovo sėkmę pokyčių sąlygomis nulemia ne tik asmenybės bruožai ar vadovavimo stilius, kiek jo sugebėjimas suvokti savosios organizacijos aplinką, ir ją įvertinus, planuoti, inicijuoti bei įgyvendinti pokyčius.

Mokyklos vadovas–lyderis, turi gebėti pirmauti kitų atžvilgiu, bei būti atsakingu už atliekamą veiklą, siekti efektyviai naudoti laiką ir laikytis laiko terminų. Vadovas–lyderis, siekdamas patenkinti organizacijos narių lūkesčius, atlikdamas vadovaujantį vaidmenį, turi naudoti asmeninio indėlio savybes.

Direktorius, naudodamas komunikacijos priemones turi mokėti ir gebėti išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose, turi gebėti taisyklingai vartoti kalbą profesinėje veikloje.

Jis yra atsakingas už profesinį tobulėjimą, todėl norėdamas pasiekti profesinių tikslų visuomet turi įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes bei grėsmes ir nusistatyti prioritetus.

Kompetentingas vadovas atlikdamas, vadovaujantį vaidmenį turi pasižymėti visomis gerų ir efektyviai dirbančių mokytojų savybėmis – įskaitant:

- energingumą, guvumą, ištvermę, pasitikėjimą savimi, entuziazmą, intelektualinius gabumus, patikimumą, integralumą, atsidavimą. Naudodamasis minėtomis mokytojų savybėmis vadovas savo organizaciją nukreipia į tobulinimą.

## 3.7. Svarbiausios vadovavimo sritys

### 3.7.1. Mokyklos strateginis kryptingumas ir vystymas

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse pažymima, kad bendradarbiaudamas su valdžios institucija, direktorius sukuria strateginį mokyklos vaidmenį bendruomenėje ir

analizuoja bei planuoja jos ateities poreikius bei tolimesnį vystymą vietos, valstybiniame ir tarptautiniame kontekste. Todėl direktorius:

- yra gyvas pavyzdys, suteikiantis įkvėpimo ir motyvacijos mokiniams, mokyklos darbuotojams, valdytojams ir tėvams, įgyvendinant mokyklos viziją ir tikslus. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, (2005)“:

„Švietimo politikos išmanymas, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija:

- sugeba suburti komandą kurti mokyklos strategiją, parengti strateginį planą ir jį įgyvendinti“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Standartuose teigiama, kad direktorius, įgyvendindamas mokyklos viziją ir tikslus, suteikia įkvėpimo mokyklos bendruomenės nariams, o atestacijos nuostatuose teigiama, kad suburia komandą parengti strateginį planą ir jį įgyvendinti. Minėtuose dokumentuose pastebime panašumą, nes mokyklos vadovas planuodamas dirba su visa mokyklos bendruomene. Vadovas, atliekantis komandos telkėjo ir stiprintojo vaidmenį, aiškiai žino savo ugdymo įstaigos ypatumus ir atskiria tas veiklos sritis, kuriose būtina siekti komandinio darbo.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse pažymima, kad:

- direktorius kuria moralinį mokyklos veidą ir suteikia švietimo viziją bei kryptį, užtikrinančius efektyvų mokymą, sėkmingą mokymąsi, mokinių pažangą ir nuolat gerėjantį subalansuotą jų dvasinį, moralinį, kultūrinį, protinį ir fizinį vystymąsi; ruošia juos suaugusio žmogaus gyvenimo galimybėms, atsakomybėms ir patirčiai; užtikrina tėvų bei platesnės bendruomenės įsipareigojimus mokyklos vizijai ir veiklos krypčiai. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, (2005)“:

„Ugdymo turinio planavimas ir įgyvendinimas:

- mokyklos vadovas drauge su savivaldos institucijomis, atsižvelgdamas į vidaus audito išvadas, parengė ugdymo planą, teikiantį mokiniams galimybių įsigyti išsilavinimą pagal „Bendrųjų programų“ ir „Išsilavinimo standartų“ reikalavimus ir siekti sėkmingos saviraiškos“ bei „Vadovo veikla formuojant ir keičiant mokyklos kultūrą:

- su kaitos valdymo komandomis geba puoselėti mokyklos kultūrą, išskiriančią ją iš kitų mokyklų“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentų siekiniuose įžvelgiame panašumus, nes mokyklos direktorius, drauge su savivaldos institucijomis, užtikrina efektyvų mokymą, sėkmingą mokymąsi, mokinių pažangą, ruošia juos

suaugusio žmogaus gyvenimo galimybėms, atsakomybėms ir patirčiai. Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose nėra teiginio apie gerėjantį subalansuotą mokinių dvasinį vystymąsi, tačiau čia teigiama, kad mokyklos vadovas, atsižvelgdamas į vidaus audito išvadas, parengė ugdymo planą, teikiantį įsigyti išsilavinimą ir siekti saviraiškos, taip pat direktorius su valdymo komandomis inicijuoja kaitą mokykloje ir puoselėja mokyklos kultūrą.

Velso standartuose pažymima, kad:

- direktorius kuria ir įgyvendina finansiškai pagrįstą strateginį planą, nustatantį prioritetus ir tikslus, kuriais sekant mokiniai pasiekia aukštų mokymosi standartų, mokytojai efektyviau dirba, o mokykla tobulėja. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, (2005)“:

„Mokyklos aprūpinimas finansiniais ir materialiniais ištekliais:

- mokyklos vadovas geba veiksmingai valdyti mokyklos biudžetą (pirma kvalifikacinė kategorija), pritraukti papildomus išteklius, partnerius ir rėmėjus (antra kvalifikacinė kategorija), inicijuoti ir parengti ilgalaikės apsirūpinimo finansiniais ir materialiniais ištekliais strategijos (programos) sukūrimą (trečia kvalifikacinė kategorija)“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes mokyklos direktorius kuria ir įgyvendina finansiškai pagrįstą strateginį planą, o kai numatyti prioritetai ir tikslai pasiekiami, mokiniai pasiekia aukštų mokymosi standartų, mokytojai efektyviau dirba, o mokykla tobulėja. Mokyklos vadovų atestacijos nuostatuose pastebime, kad mokyklos efektyvumą ir tobulėjimą lemia direktoriaus kompetencija ir kvalifikacinė kategorija.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse pažymima, kad:

- direktorius užtikrina, kad visi su mokykla susiję žmonės yra pasišventę jos tikslams, turi motyvacijos jų siekti, dalyvauja siekiant tolimų, vidutinių ir trumpalaikių tikslų bei uždavinių, užtikrinančių švietimo sėkmę mokykloje. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose šis siekinys reglamentuojamas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Darbuotojų veiklos vertinimas:

- mokyklos vadovas geba motyvuoti darbuotojus, kad nuolat realizuotų ir įsivertintų savo veiklą (antra kvalifikacinė kategorija); geba ekspertuoti kiekvieno asmens, grupės veiklą ir įvertinti jų indėlį į mokyklos veiklos tobulinimą (pirma kvalifikacinė kategorija)“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Siekiniai yra panašūs, nes žmonės turi motyvacijos ir nuolat realizuoja save siekti tikslų ir uždavinių, užtikrinančių švietimo sėkmę mokykloje. Tačiau standartuose teigiama, kad direktorius

„užtikrina“, o atestacijos nuostatuose „geba“. Vadovai turi išmanyti apie žmonių motyvaciją, kad galėtų daryti įtaką pavaldiniams pavestų darbų atlikimui. Gebėjimas motyvuoti, kaip ir gebėjimas lyderiauti, šiandien yra svarbu kaip niekad iki šiol. Viena svarbiausių sėkmingo vadovo darbo prielaidų yra gebėjimas naudoti tinkamus pavaldinių veiklos motyvavimo mechanizmus.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse pažymima, kad:

- direktorius užtikrina, kad mokyklos vadovybė, finansininkai, organizaciniai darbuotojai ir finansininkai remtų mokyklos viziją ir tikslus. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Šis siekinys reglamentuojamas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Turto ir lėšų kontrolė ir atsiskaitomybė:

- geba prižiūrėti ir koreguoti išteklių naudojimą (pirma kvalifikacinė kategorija); geba analizuoti materialinių ir finansinių išteklių naudojimo veiksmingumą ir tikslingumą (antra kvalifikacinė kategorija); geba įtraukti mokyklos bendruomenę į mokyklos turto ir lėšų racionalaus naudojimo kontrolę (pirma kvalifikacinė kategorija)“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes direktorius rūpinasi, kad mokyklos bendruomenė, siekdama iškeltų tikslų ir uždavinių veiksmingai naudoja finansinius išteklius ir lėšas. Velso mokyklų direktoriai užtikrina mokyklos vizijos ir tikslų rėmimą finansiškai, o Lietuvos mokyklų direktoriai geba prižiūrėti ir koreguoti, geba analizuoti išteklių naudojimą, geba įtraukti bendruomenę į lėšų naudojimo kontrolę. Minėtos funkcijos, kurias atlieka mokyklos direktorius lemia vadovo kvalifikacinę kategoriją.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse pažymima, kad:

- direktorius užtikrina, kad mokyklos politika ir praktika atsižvelgtų į valstybinius, vietos ir mokyklos, patikrinimų ir tyrimų duomenis. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose šis siekinys reglamentuojamas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Vidaus audito organizavimas. Gautų duomenų panaudojimas veiklai tobulinti:

- direktorius, kurdamas mokyklos strategiją ir rengdamas strateginį planą naudojasi audito išvadomis. Supažindino mokyklos bendruomenę, kaip mokyklos audito išvadas panaudoti rengiant mokyklos strategiją ir strateginį planą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos mokykloje direktorius, kurdamas mokyklos strategiją ir rengdamas strateginį planą, naudojasi audito išvadomis ir su tomis išvadomis yra supažindinęs mokyklos bendruomenę, o Velso mokyklos direktorius užtikrina, kad būtų atsižvelgta į patikrinimų ir tyrimų rezultatus. Lietuvos mokykloje tyrimų duomenys dar retai yra atliekami, todėl į juos nėra atsižvelgiama kuriant mokyklos strategiją.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse pažymima, kad:

- direktorius seka, vertina ir koreguoja mokyklos politikos bei jos prioritetų ir tikslų poveikį praktikoje ir, esant reikalui, imasi veiksmų. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose šis siekinys reglamentuojamas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Vadovavimas metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui:

- žino, kaip, remiantis mokyklos strateginiu planu ir vertybėmis, inicijuoti metinės veiklos programos rengimą ir ją parengti“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Velso mokyklos direktorius kuria mokyklos politiką, Lietuvos mokyklos direktorius inicijuodamas programos rengimą remiasi vertybėmis ir mokyklos strateginiu planu.

Apibendrinant galima teigti, kad kompetentingas mokyklos vadovas yra atsakingas už strateginį mokyklos kryptingumą, todėl jis bendradarbiaudamas su mokyklos bendruomene sugeba suburti komandą kurti ir įgyvendinti finansiškai pagrįstą strateginį planą. Kurdamas mokyklos strategiją ir rengdamas strateginį planą naudojasi audito išvadomis, su tomis išvadomis supažindina mokyklos bendruomenę, atsiskaito steigėjui. Jis įgyvendina mokyklos viziją ir tikslus, yra gyvas pavyzdys mokiniams ir jų tėvams, mokyklos darbuotojams.

Direktorius geba sutelkti žmones realizuoti save, siekti tikslų ir uždavinių, užtikrinant švietimo sėkmę mokykloje, užtikrina efektyvų mokinių mokymą, sėkmingą mokymąsi ir pažangą, ruošia juos suaugusio žmogaus gyvenimui, siekia, kad mokytojai efektyviau dirbtų, o mokykla tobulėtų.

### 3.7.2. Mokymas ir mokymasis

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad bendradarbiaudamas su valdžios institucijomis, direktorius nuolat užtikrina efektingą mokymą ir mokymąsi visoje mokykloje, seka ir vertina mokymo kokybę ir mokinių pažangos standartus, taiko esamas gaires ir užsibrėžia ambicingus tikslus tobulėjimui užtikrinti:

- direktorius kuria ir palaiko atmosferą ir elgesio modelį, skatinančius ir užtikrinančius gerą mokymą, efektyvų mokymąsi, aukštus pažangos standartus, gerą elgesį ir discipliną bei suteikiančius mokytojams galimybių siekti teisiniuose aktuose numatytų profesinio ugdymo standartų. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose šis siekinys reglamentuojamas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimas:

- geba užtikrinti darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimą pagal mokyklos veiklą reglamentuojančius dokumentus (pirma kvalifikacinė kategorija); geba planuoti žmogiškųjų išteklių tobulinimą kaip mokyklos strategijos sudėtinę dalį ir sudaryti sąlygas šiam planui įgyvendinti (antra kvalifikacinė kategorija).“ Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys taip pat numatytas „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad:

„Profesinio tobulėjimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- projektuoti karjerą: planuoti, sistemingai tobulinti savo profesinę veiklą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai yra panašūs, nes mokyklos vadovas planuoja žmogiškųjų išteklių kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimą, tačiau Velso standartų siekinyje mokytojų profesinis tobulėjimas nukreiptas į ugdytinių efektyvų mokymąsi ir aukštus pažangos standartus. To siekiama ir Lietuvos mokyklose, tačiau tai nėra reglamentuota dokumentuose. Per mokymąsi ir tobulėjimą atsiranda vadovavimui reikalingas pasitikėjimas, t.y. savo galių suvokimas ir tikėjimas jomis.

Velso standartuose teigiama, kad:

- direktorius priima sprendimus, sudaro ir įgyvendina mokymo programą ir jos vertinimo sistemą, nuolat stebi bei vertina šią programą, identifikuodamas sritis, kurias reikia tobulinti ir imasi atitinkamos iniciatyvos. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose šis siekinys reglamentuojamas „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „Ugdymo proceso valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir gebėjimas:

- planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys taip pat numatytas „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad:

„Dalyko turinio planavimo ir tobulinimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- parengti mokymo programą, teminį planą, remiantis ugdymą reglamentuojančiais dokumentais.“ Vertinimas atitinka 3 požymį.

Teiginiai yra panašūs, tik Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose teigiama, kad kompetenciją sudaro mokėjimas ir gebėjimas planuoti ugdymo turinį remiantis ugdymą reglamentuojančiais dokumentais ir jį įgyvendinti, o Velso standartuose paaiškinta platesniu aspektu: direktorius priima sprendimus, sudaro, įgyvendina programą, sudaro vertinimo sistemą, nuolat stebi ir identifikuoja sritis , kurias reikia tobulinti. Čia pasireiškia paties vadovo patraukli asmenybė, nuolat tobulėjanti ir taip įkvepianti darbuotojus mokymuisi ir tobulėjimui.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad:

- direktorius užtikrina, kad visiems mokiniams, įskaitant ir specialiųjų poreikių mokinius, svarbiausias tikslas – mokėjimas skaityti, rašyti, skaičiuoti, naudotis informacinėmis ir komunikacijų technologijomis. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose šį siekinį reglamentuoja „Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai (2003)“:

„Vienas iš pagrindinių ugdymo uždavinių:

- sudaryti moksleiviams sąlygas įgyti sociokultūrinio raštingumo pagrindus, padėti išsiugdyti asmeninę, socialinę, pažinimo (kalbinį, matematinį, gamtamokslinį ir technologinį raštingumą) bei kultūrinę kompetenciją, reikalingą sėkmingam iškylančių asmeninio bei socialinio gyvenimo klausimų sprendimui. Specialiųjų poreikių moksleiviams sudaryti sąlygas mokytis pagal jų galimybes, pagal modifikuotas ir adaptuotas ugdymo programas. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys taip pat numatytas „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „Mokymo/si proceso valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- tikslingai taikyti šiuolaikines ugdymo/si technologijas ir mokymo/si metodus;

- dalyvauti kuriant ir įgyvendinant integruotų specialiųjų poreikių mokinių ugdymo/si programas.“ Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse ir Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose siekiniai panašūs, nes mokyklos direktorius užtikrina, kad moksleiviams, taip pat ir specialiųjų poreikių moksleiviams, būtų sudarytos sąlygos įgyti kalbinį, matematinį, gamtamokslinį ir technologinį raštingumą, tik „Bendrosiose programose ir išsilavinimo standartuose (2003)“ pabrėžta, kad padėti išsiugdyti kultūrinę kompetenciją, reikalingą sėkmingam iškylančių asmeninio bei socialinio gyvenimo klausimų sprendimui. Taip pat šiame dokumente teigiama, kad specialiųjų poreikių moksleiviams sudaryti sąlygas mokytis pagal jų galimybes.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad:

- direktorius užtikrina, kad mokiniams būtų efektyviai ir tinkamai vadovaujama atliekant individualias užduotis. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys numatytas „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „Mokymo/si proceso valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- siekti pusiausvyros tarp žinių perteikimo ir konsultavimo, vadovavimo ir lyderiavimo, stebėsenos ir priežiūros;

- prieinamai ir suprantamai mokiniui perteikti ugdymui/si reikalingą informaciją. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Velso mokyklose mokytojas atlikdamas užduotis su mokiniais siekia efektyvumo, o Lietuvos mokyklose mokytojas turi būti kompetentingas perteikdamas žinias, konsultuodamas, vadovaudamas, lyderiaudamas, stebėdamas ir prižiūrėdamas mokinius. Mokymo/si proceso valdymo kompetencija Lietuvos mokykloje yra daug platesnė.

Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veikla yra lemiama švietimo srities specifiškumo – ne produkto ar pridėtinės vertės sukūrimo, o šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkančios asmenybės ugdymo. Dėl šios priežasties prioritetas mokyklos vadovo veikloje turėtų būti teikiamas vadovo kokybėms, orientuotos į teigiamųjų žmogiškųjų santykių sukūrimą, nes švietimo subjektų vertinimu idealusis mokyklos vadovas turėtų būti komunikabilus, sąžiningas, tolerantiškas, ryžtingas. Mokyklos vadovai prioritetą savo veikloje turėtų teikti ne užduočių įgyvendinimui, o palankių santykių mokykloje sukūrimui, užtikrinant vienodai kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą su visais švietimo subjektais (Žvirdauskas D., 2007).

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad:

- direktorius užtikrina, mokinių mokymosi įgūdžių tobulinimą tam, kad jie efektyviau ir savarankiškiau mokytųsi. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys numatytas „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „Mokymo/si proceso valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- naudoti įvairias ugdymo strategijas, plėtojančias mokinių kritinį mąstymą, problemų sprendimą ir kūrybiškumą.“ Vertinimas atitinka 3 požymį.

Standartuose mokinių mokymosi įgūdžių tobulinimas nukreiptas į efektyvumą, o Lietuvos švietimo reglamentuojančiame dokumente siekiama išugdyti mokinį kritiškai mąstantį, gebantį spręsti problemas, būti kūrybingu.

Velso standartuose teigiama, kad:

- direktorius prižiūri mokinių, įskaitant specialiųjų švietimo ir kalbinių poreikių mokinius, mokymosi standartų kokybę tam, kad pasiektų ambicingų, bet realių tobulėjimo tikslų. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys numatytas „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „Mokytojo bendrakultūrinę kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- saugoti ir plėtoti daugialypę, tautinių mažumų patirtimi praturtintą Lietuvos kultūrą;

- gerbti ugdytinių socialinį, kultūrinį, kalbinį ir etninį tapatumą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Standartuose šis siekinys nukreiptas į tobulėjimą, į mokymosi standartų kokybę, o Lietuvos mokyklos direktorius siekia saugoti ir plėtoti Lietuvos kultūrą, gerbti mokinių socialinį, kultūrinį, kalbinį ir etninį tapatumą.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad:

- direktorius kuria ir saugoja efektyvius santykius su tėvais, kas paremia mokinius, gerina jų mokymosi ir asmeninę pažangą. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys numatytas „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „Bendravimo ir bendradarbiavimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- bendradarbiauti su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais) pripažįstant jų vaidmenį, teises ir atsakomybę sudarant ugdymo/si sąlygas“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Siekiniai panašūs, nes direktorius bendrauja su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), siekdamas pagerinti ugdymosi sąlygas, tačiau Lietuvos mokyklos direktorius bendraudamas su mokinių tėvais pripažįsta jų teises ir atsakomybę.

Apibendrinant galima teigti, kad direktorius planuoja žmogiškųjų išteklių kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimą, atsižvelgdamas į mokyklos strategijos tikslus, siekdamas užtikrinanti gerą ugdytinių mokymą ir efektyvų mokymąsi bei aukštus pažangos standartus.

Kompetentingas mokyklos vadovas moka ir geba planuoti ugdymo turinį, remdamasis ugdymą reglamentuojančiais dokumentais, siekia jį įgyvendinti, priima sprendimus, vadovaujasi vertinimo standartais, nuolat stebi ir identifikuoja sritis, kurias reikia tobulinti.

Mokyklos direktorius užtikrina, kad moksleiviams, taip pat ir specialiųjų poreikių moksleiviams būtų sudarytos sąlygos įgyti kalbinį, matematinį, gamtamokslinį ir technologinį raštingumą, reikalingą sėkmingam iškylančių asmeninio bei socialinio gyvenimo klausimų sprendimui. Jis užtikrina, kad mokytojas prieinamai ir suprantamai turi mokiniui perteikti ugdymui/si reikalingą informaciją, siekti pusiausvyros tarp žinių perteikimo ir konsultavimo, vadovavimo ir lyderiavimo, stebėsenos ir priežiūros. Vadovas siekia, kad ugdymo procese būtų naudojamos įvairios ugdymo strategijos mokinių įgūdžių tobulinimui ir efektyvumo didinimui, užtikrina geras ugdymo sąlygas ir tautinių mažumų mokiniams.

Direktorius bendrauja su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), siekdamas pagerinti ugdymosi sąlygas.

### 3.7.3. Vadovavimas ir valdymas

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius vadovauja, motyvuoja, remia, skatina tobulėti ir ugdo darbuotojus tam, kad užtikrintų mokyklos pažangą. Jis:

- maksimaliai išnaudoja darbuotojų indėlį tam, kad pagerintų švietimo kokybę, pasiektų standartus bei užtikrina, konstruktyvių darbinių santykių tarp mokinių ir mokytojų formavimą. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose nėra reglamentuojama, kad direktorius išnaudoja darbuotojų indėlį, siekdamas pagerinti švietimo kokybę ir pasiekti standartus. Tačiau „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“ teigiama, kad „Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- reglamentuoti darbuotojų funkcijas;
- vertinti darbuotojų veiklą;
- užtikrinti darbuotojų saugumą, kurti jiems palankią darbo aplinką“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos mokyklos direktorius, siekdamas pagerinti švietimo kokybę, siekia sukurti jiems palankią darbo aplinką, vertina darbuotojų veiklą.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius:

- planuoja, skirsto, remia ir vertina grupių, komandų ir individualius atliekamus darbus, užtikrina aiškų užduočių ir pareigų paskirstymą. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose šis siekinys reglamentuojamas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Vadybinė veikla, sudarant sąlygas plėtoti savivaldos veiklą:

- geba įtraukti savivaldos institucijas į mokykloje vykdomus planavimo procesus“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Velso standartų siekinyje teigiama, kokias konkrečiai pareigas darbuotojams skiria direktorius planuojant ir atliekant darbus, o Lietuvos mokyklos direktorius geba įtraukti savivaldos institucijas į planavimo procesus. Kaip teigia Žvirdauskas D. (2007), mokyklos vadovas lyderis turėtų motyvuoti komandą, daryti įtaką jos nariams, vadovauti bendruomenei, siekti užsibrėžtų tikslų, būti pirmu ir būti lyderiu. Efektyvus lyderis, norėdamas paveikti kitus, turi naudoti tam tikras įtakos taktikas, kurios sąlygojamos vadovų sugebėjimų ir valdžios.

Velso standartuose teigiama, kad direktorius:

- įgyvendina ir palaiko efektyvias darbuotojų valdymo sistemas: mokytojų pažangos pripažinimą ir tikslų nustatymą, įskaitant tikslus, susijusius su mokinių pažanga. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 52 straipsnis. Švietimo valdymas ir valdymo subjektai (Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28)“:

- Švietimo valdymo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėsena, planavimu, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

„Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme“ nusakyta, kokia yra valdymo paskirtis, o Velso standartuose - teigiama apie darbuotojų valdymo sistemas.

Standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius:

- motyvuoja ir suteikia sąlygas mokyklos darbuotojams kaip galima geriau vykdyti jų uždavinius, teikiant aukštos kokybės profesinį ugdymą, planuojamą remiantis jų poreikiais. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys numatytas „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „Profesinio tobulėjimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- objektyviai vertinti savo galias profesinėje veikloje išlaikant savigarbą ir pasitikint savimi;

- projektuoti karjerą; planuoti, sistemingai tobulinti savo profesinę veiklą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nacionaliniuose standartuose teigiama, kad aukštos kokybės profesinis mokyklos darbuotojų tobulėjimas yra planuojamas, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius; Lietuvos mokyklų mokytojai taip pat planuoja savo profesinę veiklą bei vertina savo galias profesinėje veikloje. Per mokymąsi ir tobulėjimą atsiranda vadovavimui reikalingas pasitikėjimas, t.y. savo galių suvokimas ir tikėjimas jomis. Vadovai turi žinoti pagrindinius vadovavimo principus ir metodus, tačiau reikia nuolat priimti naują patirtį ir pritaikyti ją saviraiškai, savo veiklos gerinimui.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius:

- savo pavyzdžiu skatina profesinį personalo augimą. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „Mokymosi kaip mokytis kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- organizuoti savo mokymąsi individualiai ir grupėje;

- įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, numatant profesinio tobulėjimo perspektyvas;

- nuolat mokytis siekiant gyvenimo darnos ir veiklos karjeros.“ Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes juose teigiama, kad mokyklos direktorius turi nuolat tobulėti ir savo pavyzdžiu skatinti tobulėti ir personalą. Siekinyje pastebimas vadovo gebėjimas motyvuoti darbuotojus bei paties vadovo patraukli asmenybė, nuolat tobulėjanti ir taip įkvepianti darbuotojus mokymuisi ir tobulėjimui.

Standartuose teigiama, kad direktorius:

- remia ir koordinuoja aukštos kokybės profesinį ugdymą, kurį organizuoja aukštosios mokyklos ir kitos kvalifikacijos kėlimo įstaigos. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Toks siekinys numatytas „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007)“, kuriame teigiama, kad „Profesinio tobulėjimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- projektuoti karjerą; planuoti, sistemingai tobulinti savo profesinę veiklą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes direktorius siekia, kad mokyklos darbuotojai planuotų ir tobulintų savo profesinę veiklą, nes tik tokioje ugdymo įstaigoje dirbs aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos darbuotojai.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius:

- suvokia kitų darbuotojų lūkesčius ir užtikrina, kad praktikantai ir naujai parengti mokytojai yra gerai paruošti, stebimi, remiami ir vertinami pagal standartus, nustatytus šiuose dokumentuose: Kvalifikuoto mokytojo statusas, Karjeros pradžios profilis ir standartai. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose šis siekinys reglamentuojamas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Darbuotojų veiklos vertinimas:

- geba įdiegti ugdomąjį inspektavimą, skatinantį darbuotojų iniciatyvą ir idėjas“. Vertinimas atitinka 2 požymį.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius suvokdamas kitų darbuotojų lūkesčius užtikrina jaunų specialistų ir praktiką atliekančių studentų nuolatinę kontrolę ir vertinimą. Vertinimas ir stebėjimas vyksta pagal patvirtintus standartus. Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose nėra patvirtintų standartų, pagal kuriuos vyktų jaunų specialistų ir praktiką atliekančių studentų nuolatinė kontrolė ir vertinimas. Lietuvos švietimo dokumente reglamentuojamas ugdomasis inspektavimas visiems mokytojams.

Velso standartuose teigiama, kad direktorius:

- palaiko savo ir kitų darbuotojų motyvaciją. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- vertinti darbuotojų veiklą“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Nacionaliniuose standartuose siekinyje teigiama, kad direktorius palaiko motyvaciją, Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose tokio siekinio nėra, tačiau direktorius vertina darbuotojų veiklą, o vertindamas ir motyvuoja. Gebėjimas motyvuoti, kaip ir gebėjimas lyderiauti, šiandieninėje mokykloje yra labai svarbi funkcija. Viena svarbiausių sėkmingo vadovo darbo prielaidų yra gebėjimas naudoti tinkamus pavaldinių veiklos motyvavimo mechanizmus.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius:

- užtikrina profesinį pareigų ir įdarbinimo sąlygų, nustatytų dokumente „Mokyklos mokytojų, įskaitant ir direktorių, atlyginimai ir sąlygos“ laikymąsi“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo 61 straipsnis. Mokyklos vadovo įgaliojimai subjektai (Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28)“:

„Mokyklos vadovas:

- nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis bei aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat šį siekinį reglamentuoja Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas (Žin., 2006, Nr. 140-5378):

„Naujos mokytojų darbo apmokėjimo sistemos įvedimo tikslas – gerinant valstybinių (išskyrus aukštųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių

skyrių vedėjų, mokytojų, profesijos mokytojų, pagalbos mokiniui ir mokyklai specialistų darbo kokybę, sutvarkyti darbo apmokėjimo sistemą ir padidinti jų atlyginimus“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentuose siekiniai panašūs, nes direktorius atsakingas už darbuotojų įdarbinimą ir atleidimą, taip pat ir Velso, ir Lietuvos mokyklose yra įteisinta vieninga darbo apmokėjimo tvarka.

Apibendrinant galima teigti, kad direktorius vadovauja, motyvuoja, remia, skatina tobulėti ir ugdo darbuotojus tam, kad užtikrintų mokyklos pažangą. Jis siekia pagerinti švietimo kokybę ir įgyvendinti švietimo standartus, planuoja ugdymo turinį ir veiksmingai jį įgyvendina, bendradarbiauja su mokyklos savivaldos institucijomis.

Direktorius planavimo procesus atlieka, pasitelkdamas mokyklos bendruomenės narius, motyvuoja komandą, daro įtaką jos nariams, siekia užsibrėžtų tikslų, siekia būti pirmu ir būti lyderiu.

Valdymą vykdo vadybos priemonėmis: stebėsena, planavimu, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra.

Nuolat projektuoja, planuoja ir sistemingai tobulina profesinį tobulėjimą ir savo pavyzdžiu skatina tobulėti mokyklos personalą.

Direktorius vertina darbuotojų veiklą, o vertindamas - motyvuoja, nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis bei aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus.

### 3.7.4. Efektyvus darbuotojų resursų paskirstymas

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius efektyviai paskirsto žmones ir išteklius, kad pasiektų specifinių tikslų, atitinkančių mokyklos strateginį planą ir finansinius išteklius. Direktorius:

- bendradarbiauja su valdytojais ir aukštesniosios pakopos kolegomis, kad pasamdytų aukščiausios kokybės darbuotojus. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad „švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- bendradarbiauti su socialiniais partneriais“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Standartuose nurodyta, kad direktorius bendradarbiauja su institucijomis, kad galėtų užtikrinti aukštos kompetencijos darbuotojų priėmimą į savo vadovaujamą ugdymo įstaigą, o „Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007)“ teigiama, kad direktorius bendradarbiauja su socialiniais partneriais. Nors Lietuvos švietimo dokumente nėra reglamentuota, kad direktorius bendradarbiauja su institucijomis, dėl darbuotojų įdarbinimo, bet direktorius palaiko ryšius ir bendradarbiauja su

institucijų vadovais, kurie gali nukreipti į ugdymo įstaigą aukštos kvalifikacijos ir kompetetingus specialistus. Tai sąlygoja kaip platų vadovo veiklos diapazoną.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius:

- dirba su aukštesniosios pakopos kolegomis, kad efektyviai paskirstytų ir ugdytų visus darbuotojus, švietimo kokybei pagerinti. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja:

„Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, (2007)“:

„Vadovų, mokytojų ir specialistų kvalifikacijos tobulinimą organizuoja ir vykdo Švietimo ir mokslo ministerija, Mokytojų kompetencijos centras, apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijos, mokyklos, švietimo pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigos ir kitos institucijos, teisės aktų nustatyta tvarka turinčios teisę organizuoti ir vykdyti kvalifikacijos tobulinimą bei fiziniai asmenys.

Kvalifikacijos tobulinimo tikslas – skatinti vadovus, mokytojus ir specialistus plėtoti savo pedagoginę, profesinę ir bendrakultūrinę kompetencijas siekiant užtikrinti aukštą švietimo kokybę“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Velso mokyklos direktorius bendradarbiauja su aukštesnių institucijų vadovais, norėdamas efektyviai paskirstyti ir ugdyti darbuotojus. Siekinys nukreiptas į efektyvumą, kokybės gerinimą. Lietuvos mokyklos direktorius siekia plėtoti savo ir mokykloje dirbančių specialistų pedagoginę, profesinę ir bendrakultūrinę kompetencijas. Siekinys taip pat nukreiptas į švietimo kokybės gerinimą.

Nacionaliniuose standartuose teigiama, kad direktorius:

- renkasi tinkamus prioritetus, leidžiant pinigus, skirsto lėšas ir užtikrina efektyvų administravimą bei kontrolę. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad:

„Mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- inicijuoti mokyklos aprūpinimą papildomais finansiniais ir materialiniais ištekliais. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat toks siekinys numatytas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Turto ir lėšų kontrolė ir atsiskaitomybė:

- inicijuoja ir vykdo reguliarią turto ir lėšų naudojimo kontrolę, rengia kvalifikuotas ir tikslias ataskaitas mokyklos bendruomenei, steigėjui (-jams) ir valstybės įgaliotoms institucijoms apie

finansinių išteklių naudojimą ir paskirstymą (antra kvalifikacinė kategorija)“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose teigiama, kad direktoriaus inicijuoja mokyklos aprūpinimą finansiniais ištekliais, vykdo lėšų kontrolę, rengia apie išteklių naudojimą ataskaitas. Nacionalinių standartų siekinyje direktorius renkasi prioritetus, leidžiant pinigus, skirsto lėšas, vykdo administravimą ir kontrolę, tačiau standartuose nėra teiginio kad direktorius yra finansinių išteklių aprūpinimo iniciatorius ir neatsiskaito už išteklių naudojimą. Vadovas valdydamas finansus gali pateisinti darbuotojų ir ugdytinių lūkesčius.

Standartuose teigiama, kad direktorius:

- valdo ir organizuoja apgyvendinimą ir užtikrina, kad jis atitiktų mokymo programos, sveikatos ir saugumo reikalavimus. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose nėra numatyta, kad mokyklos direktorius organizuoja darbuotojų apgyvendinimą ir užtikrintų, kad apgyvendinimo sąlygos atitiktų mokymo programos, sveikatos ir saugumo reikalavimus. Vertinimas atitinka 1 požymį.

Nacionaliniuose standartuose mokyklų direktoriams Velse teigiama, kad direktorius:

- valdo, seka ir koreguoja turimų resursų dydį, kokybę, kiekybę ir panaudojimą švietimo kokybei bei mokinių pažangai pagerinti ir efektyviam taupumui užtikrinti. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Lietuvos švietimo teisiniuose dokumentuose tai reglamentuoja „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007)“, kuriame teigiama, kad:

„Mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- valdyti ir administruoti mokyklos turtą ir lėšas“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Taip pat toks siekinys numatytas „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, (2005)“:

„Turto administravimas ir valdymas:

- nustatyta tvarka inicijuoja turto inventorizaciją. Lėšas paskirsto užtikrindamas sėkmingą ugdymo programų įgyvendinimą, sukurdamas saugią mokymosi aplinką, tinkamas darbo sąlygas“. Vertinimas atitinka 3 požymį.

Dokumentų siekiniai panašūs nes juose teigiama, kad direktorius vykdo lėšų kontrolę, koreguoja jų panaudojimą, užtikrindamas ugdymo programų įgyvendinimą, sukurdamas saugią mokymosi aplinką ir tinkamas darbo sąlygas. Vadovas sėkmingai valdydamas lėšas užtikrina, kokybišką ir efektyvų ugdymą.

Apibendrinant galima teigti, kad direktorius efektyviai paskirsto žmones ir išteklius, kad pasiektų specifinių tikslų, atitinkančių mokyklos strateginį planą ir finansinius išteklius. Jis bendradarbiauja su institucijomis, kurios gali nukreipti į ugdymo įstaigą aukštos kvalifikacijos ir

kompetetingus specialistus. Taip pat bendradarbiauja su aukštesnių institucijų vadovais, norėdamas pagerinti švietimo kokybę ir siekia plėtoti savo ir mokykloje dirbančių specialistų pedagoginę, profesinę ir bendrakultūrinę kompetencijas.

Direktorius renkasi prioritetus, leidžiant pinigus, skirsto lėšas, vykdo administravimą ir kontrolę, koreguoja lėšų panaudojimą, užtikrindamas ugdymo programų įgyvendinimą, sukurdamas saugią mokymosi aplinką ir tinkamas darbo sąlygas.

## IŠVADOS

Atlikus teorinės medžiagos analizę ir aprašą, kuriuo buvo siekiama atlikti Velso ir Lietuvos mokyklų vadovų kompetentingumo vertinimo lyginamąją charakteristiką, galima pateikti tokias išvadas:

1. Mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė parodė, kad mokyklos vadovo kompetencija – žinios, gebėjimai, požiūriai, vertybės, kitos asmenybės savybės, sąlygojančios sėkmingą vadovo veiklą. Todėl galima daryti išvadą, kad mokyklos vadovas atlieka daug vaidmenų,

kuriems atlikti reikalinga vadybinė kompetencija: jis daug dėmesio skiria vadovavimo kokybei, darbui komandoje, personalo skatinimui, bendravimui, naujovių diegimui, naujų galimybių atradimui, iniciatyvumui, strateginiam planavimui, sprendimų priėmimui, efektyviam komunikavimui ir t.t.

2. Remiantis teisinių dokumentų analize ir apžvalga, galima daryti išvadą, kad mokyklos vadovo kompetencija yra vienas iš veiksnių, lemiančių ugdymo kokybę. Taigi, būtinas valstybinis požiūris į mokyklos vadovo standartų aprašą, į kompetencijų įgijimo ir tobulinimo sistemą. Kompetencijos glaudžiai susijusios su besikeičiančiu mokyklos vadovo vaidmeniu ugdymo kokybės gerinimui ir didele dalimi priklauso nuo paties vadovo nusiteikimo tobulinti ir plėtoti turimas kompetencijas.

3. Analizuojant Lietuvos švietimo dokumentus galima pastebėti jog keičiasi ir vadovo vaidmuo, šiandien vadovą - administratorių, keičia vadovas - lyderis, gebantis darbuotojus suburti bendro tikslo siekimui, patarti ir paskatinti dirbant komandoje, spręsti iškilusias problemas , priimti sprendimus, efektyviai komunikuoti.

4. Kompetentingas mokyklos vadovas savo veikloje pirmumą turi teikti:

- palankių santykių mokykloje sukūrimui, užtikrinant kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą su visais švietimo subjektais.

- turi motyvuoti komandą, daryti įtaką jos nariams, siekti užsibrėžtų tikslų, pirmauti, pasireikšti kaip komandos narys ir kaip efektyvus lyderis.

5. Mokyklos vadovas, kuris atlieka ne tik vadovavimo funkcijas, bet ir įgyja kolektyvo narių pasitikėjimą, daro jiems įtaką, sutelkia bendrų organizacijos tikslų realizavimui vadinamas vadovu – lyderiu.
6. Profesinėje veikloje mokyklos vadovas turi pasižymėti savo kompetencija ir kvalifikacija. Tam turi būti numatytas profesinis tobulėjimas, vadovas turi išmanyti darbuotojų darbą reglamentuojančius norminius dokumentus ir jais vadovautis.
7. Mokyklos vadovas, kuris orientuojasi į darbuotojų tobulinimą, į santykius ir į užduotį pasiekia gerų veiklos rezultatų. Nuo mokyklos direktoriaus ir darbuotojų tobulėjimo priklauso darbo efektyvumas. Jis turi nuolat ugdyti ir lavinti mokytojus, kurie keltų savo kvalifikaciją ir kompetencijas.
8. Direktorius turi gebėti atpažinti ir inicijuoti naudingus pokyčius mokyklai, vadovautis pokyčių valdymo teorijomis, siekdamas mokyklos bendruomenės pritarimo, vesti mokyklą strategijoje numatytų pokyčių keliu.
9. Kompetentingas mokyklos vadovas yra atsakingas už strateginį mokyklos kryptingumą, todėl jis bendradarbiaudamas su mokyklos bendruomene turi gebėti suburti komandą kurti ir įgyvendinti finansiškai pagrįstą strateginį planą. Kurdamas mokyklos strategiją ir rengdamas strateginį planą turi naudotis audito išvadomis.

10. Mokyklos vadovas turi imtis lyderio vaidmens, nes tik vadovaujant lyderiui, mokykla gali sukurti pridėtinę vertę, pakilti į naują kokybinį lygmenį.
11. direktorius turi išmanyti vadovavimo stilius, nes sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, bet jų propaguojami vadovavimo stiliai ir vadovo kompetencija.
12. Vadovas turi žinoti pagrindinius vadovavimo ir valdymo principus ir bei metodus.
13. Direktorius turi gebėti sutelkti žmones realizuoti save, siekiant tikslų ir uždavinių, užtikrinant švietimo sėkmę mokykloje, efektyvų mokinių mokymą, sėkmingą mokymąsi ir pažangą, ruošti juos suaugusio žmogaus gyvenimui, siekti, kad mokytojai efektyviau dirbtų, o mokykla tobulėtų.
14. Analizuojant Velso standartus pastebėta, kad jie:
    - nukreipti į tobulinimą,
    - mokykla pati atsakinga už tobulėjimą,
    - skatinamas atvirumas naujoms idėjoms.
    - apibrėžtas naujovių diegimas;
    - aiškiai apibrėžtas tiesioginis mokyklos vadybos ir mokymo kokybės santykis:
    - apibrėžiant reikalavimus didesnė atsakomybė ir laisvė suteikta direktoriams,
    - ryškiai pasireiškia efektyvaus vadovavimo požymiai.
    - mokykloms, kurios geri rezultatai sudaromos galimybės tapti lyderėmis.

## REKOMENDACIJOS

**Švietimo ir mokslo ministerijai:**

1. Siekiant aiškiau numatyti mokyklos direktoriaus veiklos modelį, siūlyti apsvarstyti galimybę Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai parengti standartus mokyklų direktoriams.
2. Rengiant standartus į rengimo darbo grupę įtraukti specialistus, atstovaujančius ugdymo praktikos ir valdymo, teorijos, tyrimų ir mokslo sritis.
3. Pakviesti konsultantus, kurie padėtų rengti standartus, siekiant užtikrinti geriausią tarptautinės patirties panaudojimą standartų rengimo metu.

4. Ruošiant standartus, rengėjai turi susipažinti su tarptautine patirtimi.
5. Mokyklos vadovų kompetencijų plėtotei panaudoti ilgamečių švietimo praktikų (patyrusių mokyklų vadovų) patirtį bei konsultacijas.
6. Sukurti mokyklos vadovų ir mokytojų skatinimo sistemą, kuri skatintų lyderystės raišką.

**PPRC ir kvalifikacijos tobulinimo centrui:**

1. Susipažinti su tarptautine padėtimi.
2. Vadovų lyderių kompetencijų plėtotei panaudoti ilgamečių švietimo praktikų ( patyrusių mokyklų vadovų) patirtį ir konsultacijas.
3. Sukurti pagalbos mokyklos vadovui sistemą.
4. Plėsti konsultavimo paslaugų įvairovę, organizuoti daugiau praktinių užsiėmimų, kokybiškų kursų, seminarų, konsultacijų, kurių turinys būtų nukreiptas į vadybinių žinių įtvirtinimą, naujų žinių perteikimą šiuolaikinės vadybos kontekste.
5. Kvalifikacijos kursų metu daugiau dėmesio teikti teisinių, finansinių žinių ir gebėjimų formavimui.
6. Parengti mechanizmą, galintį įtakoti mokyklos vadovų ir mokytojų autoriteto didėjimą.
7. Direktorius mokyti praktiškai.
8. Direktoriams bendradarbiauti tarpusavyje, siekiant aukštos vadybinės kompetencijos.
9. Numatyti mechanizmą, kaip realiai mokyti direktorius siekti aukštų kompetencijų ir kaip jas įsigyti praktiškai.

**Vadovams:**

1. Domėtis tarptautine padėtimi.
2. Domėtis lyderystės idėjomis ir ugdyti lyderiavimo gebėjimus.
3. Analizuoti mokyklos vadovų gerąją patirtį.
4. Praktiškai patikrinti kaip veikia standartai.

## LITERATŪRA


1.Anglų – Lietuvių kalbų žodynas. (1992). – Vilnius: Mokslas, 460.

2.Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.

3.Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas. (2003).

4.Bitinas B. (2006). – Vilnius:Kronta, 83.

5.Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2000). - Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 322.

6.Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/teisinė bazė>.
7.Dėl naujos mokytojų darbo apmokėjimo sistemos įgyvendinimo programos patvirtinimo. Žiūrėta 2007m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/teisinė bazė>.
8.Everard, B., Morris, G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 336.
9.EUROPA. Bendrasis pranešimas. Žiūrėta 2007 m. vasario 12 d., prieiga per internetą <http://europa.eu>.
10.European Commission. Implementation of „Education and training 2010“ work programme Working group B „Key competences “Anglysis of the mapping of key competency frameworks, 2004. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://ec.europa.eu>.
11.Fullan, M., (2004), Mokomės vadovauti pokyčiams kurdami sisteminius gebėjimus, 5; 12; 13; 29.
12.Fullan, M., (1998), Pokyčių jėgos: Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. – Vilnius: Tyto alba.-216.
13.Hopkins, D., Ainscov, M., West, M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas.- Vilnius: tyto alba, Kauno Technologijos Universitetas.
14.Jezerskytė E., Žyžiūnaitė V. (2005), Mokyklos administracijos ir pedagogų komandinio darbo kompetencijų lyginimas: grupinio mąstymo (vengimo) ir socialinio dykinėjimo aspektai, Socialiniai mokslai Nr.3 (49), 3.
15.Jovaiša. L. (1993) Pedagogikos terminai, Kaunas: Šviesa, 75
16.Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000), Kompetencijos sampratos erdvė, Socialiniai mokslai. Nr. I., KTU: Technologija, 48; 54.
17.Jucevičienė, P. (!996). Organizacijos elgsena.- Kaunas: technologija. 284.
18.Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex leidykla. 90.
19.Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija.- Kaunas: Technologija. 7-8.
20.Laužackas R. (1997), Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai, Kaunas, 79;
21.Lapinskienė D. Stokaitė I. (2005), Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis, KTU Panevėžio institutas.
22.Lepaitė D. (2003), Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija, Kaunas: Technologija.
23.Lukšienė M. (2000),Vilniaus: Jungtys, 82; 87.
24.Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. (Žin., 2003, Nr.63-2853).
25.Lietuvos Valstybinės lyderių ugdymo ir mokyklų tobulinimo programos reikalavimų analizė, (2006), Ataskaita Britų tarybai, Vilniaus, 2; 11; 21.

26.Lietuvos švietimo koncepcija, (2003), Vilnius.
27.Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www. smm.lt/teisinė bazė>.
28.Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www. smm.lt/teisinė bazė>.
29.Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo samprata. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www. smm.lt/teisinė bazė>.
30.Making a European area of lifelong learning a reality. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://ec.europa.eu>.
31.Michel A., (2003), Standartų gerinimas; diskusijos ir realybė. Švietimo sistemos pokyčių standartai ir strategijos, Strasbūras.
32.Mintzberg H., (1983), Structure in fires: designing effective organizations.-Englewood Cliffs, 38.
33.Mokomoji medžiaga mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programai, (2006), VDU Švietimo studijų centras, Kaunas, 5.
34.Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.lssa.smm.lt>.
35.Nacionaliniai standartai mokyklų direktoriams, Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.mtp.smm.lt/>).
36.Nacionalinės švietimo sistemos, modulio knyga, (2007), Vytauto Didžiojo universiteto Studijų kokybės centras, Kaunas, 121.
37.Paulauskaitė, N. (1996). Kokybiniai tyrimo metodai vadyboje. Socialiniai mokslai. Vadyba, Nr. 4(8).
38.Peter Rado, Švietimas pereinamuoju laikotarpiu, (2003), Garnelis, 4; 7.
39.Projektas: „Naujos galimybės Vilniaus mokytojų profesinės kompetencijos plėtrai“, Žiūrėta 2007 m. vasario 12 d., prieiga per internetą <http://www.vilnius.lt>).
40.Profesinio rengimo terminų aiškinamasis anglų - lietuvių kalbų žodynėlis praktikams, Tarptautinių žodžių žodynas, (1998), Vilnius: ŠMM PHARE, 105.
41.Stoll, L., Fink, D. (1998). Keičiame mokyklą. – Vilnius: Margi raštai, 84-96.
42.Stoner. J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D . R. J., (2001), Vadyba: Kaunas: Poligrafija ir informatika, 459.
43.Šiugždienė J., (2003), Vadybinė kompetencija lyginamosios viešojo administravimo teorijų analizės kontekste, 1.
44.Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai. Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija, (2004), Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 27; 29; 30.

45.Švietimo reformos rezultatai. Žiūrėta 2007 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/tšvietimo būklė>.
46.Švietimo centro veiklos įsivertinimo/vertinimo metodologija, (2004), I leidinys, Kaunas: Technologija,
47.Tarptautinių žodžių žodynas, (1999), sud. Vaitkevičiūtė, Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 528.
48.Taylor, D. The naked Leader.- London. 2003. 81-84.
49.Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Žiūrėta 2007 m. vasario 12 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/teisinė bazė>.
50.Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai. Žiūrėta 2007 m. vasario 12 d., prieiga per internetą <http://www.smm.lt/teisinė bazė>.
51.Želvys R., (1999).Švietimo vadyba ir kaita: Monografija.- Vilnius: Garnelis, 153.
52.Želvys R., (2003), Švietimo organizacijų vadyba, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 11-13.
53.Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A., (2003), Švietimo politika ir monitoringas, Vilnius: Švietimo studijų centras, 43.
54.Žvirdauskas D., Jucevičienė P. (2004), Mokyklos vadovas kaip lyderis mokyklos bendruomenės vertimuose: vyraujančios lyderystės teorijos paieška, 14.