

Lietuvos Respublikos  
švietimo ir mokslo  
ministerija

## Pagrindiniai klausimai:

- Kokie reikalavimai keliami kandidatams į mokyklų vadovus įvairiose valstybėse?
- Kas pasaulio šalyse yra atsakingas už mokyklų vadovų įdarbinimą?
- Kokie kriterijai ir procedūros taikomi atrenkant mokyklų vadovus įvairiose šalyse?
- Koks mokyklų vadovų statusas ir darbo trukmė įvairiose šalyse?
- Kokios yra vadovų veiklos vertinimo procedūros?
- Kokie aspektai svarbiausi mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo programose?

*XXI amžiaus mokykloms reikalingi naujo tipo vadovai, gebantys:*

- koncentruotis į nuolatinį ugdymo(si) proceso gerinimą, profesinį tobulinimąsi, duomenimis grįstų sprendimų priėmimą ir atskaitomybę;
- įsisažmoninti mokyklos vaidmens svarbą visuomenėje, dalintis lyderyste su visa mokyklos bendruomene, užmegzti ryšius su tėvais bei socialiniais partneriais, rūpintis mokyklos plėtros galimybėmis ir ištekliais;
- tvirtai laikytis nuostatos, kad visi vaikai mokydami gali padaryti pažangą, ir šiuo įsitikinimu įkvėpti visus ir mokykloje, ir už jos ribų (Edukacinės lyderystės institutas, 2000).

## KAIP UŽSIENIO ŠALYSE ATRENKAMI, UGDOMI IR VERTINAMI MOKYKLŲ VADOVAI?

Jau ne vienerius metus mokyklų vadovų atrankos, ugdymo, vertinimo ir kiti klausimai yra pažangiausių pasaulio valstybių švietimo politikų dėmesio centre. Ir tai suprantama, nes įvairiausiai moksliniais tyrimais įrodyta, kad mokyklų vadovai, tinkamai įgyvendindami mokyklos tikslus, gali daryti teigiamą ir nesunkiai išmatuojamą (nors ir netiesioginį) poveikį mokinių pasiekimams ir mokyklos efektyvumui.

Empirinių tyrimų išvadose nurodoma, kad mokyklų vadovams priskirtina atsakomybė už 5–7 procentus veiksmų, lemiančių mokinių pasiekimus. Nors iš pirmo žvilgsnio tai, atrodytų, nėra didelė dalis, vis dėlto būtina pažymėti, kad ji sudaro kone 25 proc. visų veiksmų, kuriuos kontroliuoja mokyklos vadovai (Jacobson, 2005). Kita vertus, visuose žemynuose girdėti balsų, kad dėl menkų mokinių pasiekimų ir mokyklų neproduktyvumo atsakomybę turėtų prisiimti būtent mokyklų vadovai.

Mokslininkai teigia, kad mokyklos, kuriose vadovų veikla yra aukštos kokybės, yra efektyvesnės už tas mokyklas, kuriose vadovų veikla vertinama prasčiau. Aukštos kokybės vadovavimas yra ypač būtinas mokyklose, kuriose mokosi paaugliai iš žemesnio socialinio-ekonominio statuso šeimų ir kuriems gresia antramečiavimas arba iškritimas iš švietimo sistemos (Leithwood, Riehl, 2003, ir kt.).

Nors švietimo politikai esamų ir būsimų mokyklų vadovų klausimui skiria daug dėmesio, kompetentingų vadovų problema darosi vis sudėtingesnė bene visose pasaulio šalyse. Pavyzdžiui, 2000 m. rugsėjį dienraščio „New York Times“ vedamajame straipsnyje teigiama, kad JAV mokykloms sunku susirasti gerus mokyklos vadovus (The Wallace Foundation, 2003).

Daugelio užsienio šalių tyrėjai nurodo panašias problemas, susijusias su mokyklų vadovų stygiu: į mokyklų vadovų vietas privilioti talentingus kandidatus yra vis sunkiau; universitetų ir koledžų programos būsimiems vadovams rengti yra netinkamos, per daug teoretizuotos; profesinis vadovų tobulėjimas ir kompetencijų atnaujinimas dažnai yra epizodiškas ir nekoordinuotas; daug profesionalių vadovų pasitraukia iš tarnybos anksčiau, nei tikimasi; esamų vadovų kontingentas nepaliamajam sensta, o tinkamos pamainos juos pakeisti nėra, ir pan. (Petzko ir kt., 2002). Nurodoma, kad kandidatų į mokyklų vadovų postus nuolat mažėja, kad dirbančių vadovų kaita didelė, trūksta gabių vadovų kaimo ar nelabai patraukliose vietovėse. Kaip rodo tyrimai, vadovų pasiūlos ir kaitos problemas lemia sudėtingos darbo sąlygos, labai didelis darbo krūvis ir veiklos intensyvumas, atlyginimo dydis, kuris mažai skiriasi nuo paprastų mokytojų atlyginimų, karjeros galimybių ribotumas, didėjanti atskaitomybė ir mažėjančios autonomiškos veiklos galimybės, išplėstos ir kintančios funkcijos, reikalavimų profesinei veiklai poveikis asmeniniam gyvenimui ir nuolatinis stresas darbe (Gronn, Rawlings-Sanaei, 2003; Copland, 2001, ir kt.). Todėl ES šalims narėms ES Taryba rekomenduoja peržiūrėti mokyklų vadovų pareigas ir jiems teikiamą paramą, kad vadovai galėtų daugiau dėmesio skirti bendros mokymo ir mokymosi aplinkos kūrimui, geresnių rezultatų siekiui, lyderystės (ypač lyderystės mokymuisi) kompetencijoms ugdytis.

Būti mokyklos vadovu tapo sudėtinga, tam reikia daug dėmesio ir jėgų, nes išaugo ugdymo reikalavimai, tėvų ir švietimo politikų lūkesčiai, padidėjo reikalavimai mokyklos efektyvumui, taip pat pasikeitė požiūris į vaikų ir suaugusiųjų mokymąsi. Mokyklos veiklos kokybė vienareikšmiškai siejama su kokybišku mokyklos vadovų darbu. Todėl, siekiant efektyvaus mokyklų valdymo, būtina nuosekliai, sistemingai rūpintis:

- gabių ir talentingų mokyklų vadovų pritraukimu, atranka ir įdarbinimu;
- naujų vadovų palaikymu ir parama jiems;
- jau dirbančių vadovų kvalifikacijos tobulinimu, vertinimu, skatinimu.

## REIKALAVIMAI KANDIDATAMS Į MOKYKLOS VADOVUS

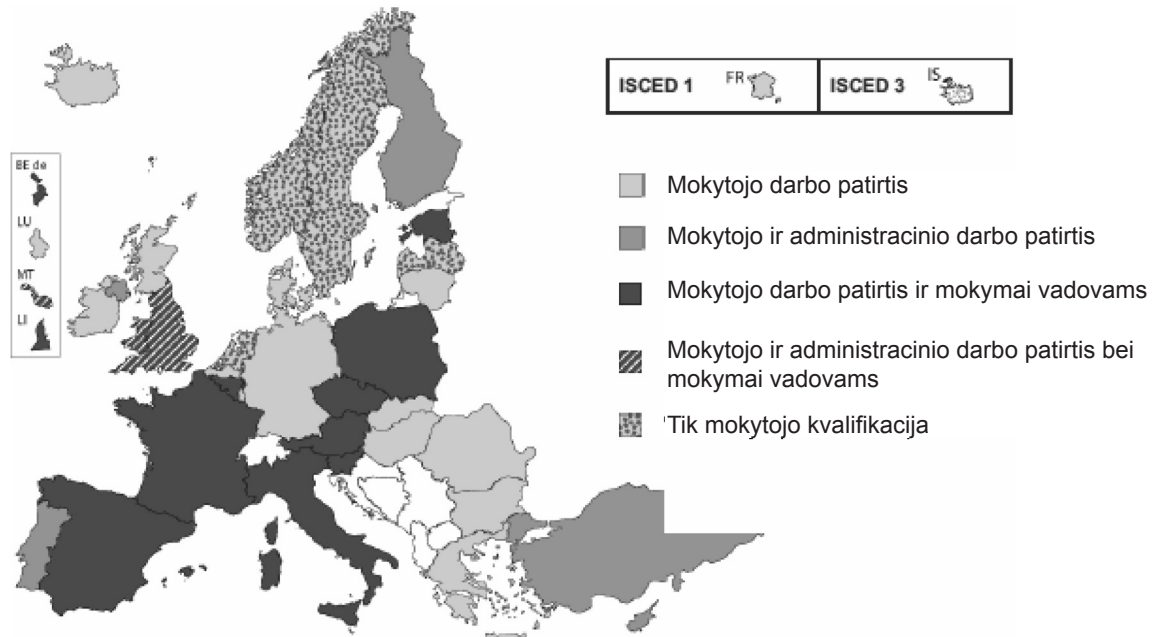
Daugelyje valstybių reikalavimai mokyklų vadovams nuolat kinta. Ne išimtis ir Lietuva. Siekiant, kad mokykloms vadovautų kompetentingi lyderiai, 2011 metais pakeista švietimo įstaigų vadovų skyrimo tvarka. Kiekvienas kandidatas turi atitikti kvalifikacinius reikalavimus, t. y. turėti aukštąjį išsilavinimą arba jam prilygintą išsilavinimą, atitikti papildomus reikalavimus atsižvelgiant į tai, kokio tipo mokyklos vadovu jis siekia tapti (turi turėti pedagogo kvalifikaciją; ne mažesnę kaip 2–3 metų pedagoginio darbo stažą; būti išklaušęs pedagoginių ir psichologinių žinių kursą), turėti nustatytas vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, ne mažesnę kaip vienerių metų vadovavimo asmenų grupei patirtį, mokėti naudotis informacinėmis technologijomis, gerai mokėti lietuvių kalbą ir bent vieną iš trijų ES darbo kalbų. Vadovaudamasi nauja atrankos metodika, Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (NMVA) pirmiausia vertina kandidatų į mokyklų vadovus kompetencijas. Pretendentus vertina 3–6 narių atrankos grupė, kurią sudaro profesionalūs personalo

atrankos specialistai ir atsakingi NMVA darbuotojai. Tik po kompetencijų vertinimo kandidatai gali dalyvauti savivaldybės skelbiamuose konkursuose eiti švietimo įstaigų vadovų pareigas. Pagrindinė konkursų procedūrų naujovė yra ta, kad vietoje vieno mokyklos bendruomenės nario į komisiją įeina keturi – po vieną mokinių ir mokytojų atstovą ir du tėvų atstovai. Nauja tvarka siekiama išvengti galimos politikų įtakos skiriant švietimo įstaigų vadovus – jais turėtų tapti kompetentingi, tvirtas vertybines nuostatas ir gerus vadybinius gebėjimus turintys žmonės.

Kaip Lietuvoje, taip ir kitose pasaulio šalyse kandidatai į mokyklos vadovus privalo atitikti keliamus reikalavimus. Reikalavimai priklauso nuo to, ar būsimas mokyklos vadovas renkamas „iš išorės“ (ne iš švietimo sektoriaus), ar iš švietimo sistemos. Nors keliose šalyse potencialių žmonių jau ieškoma ne iš švietimo sektoriaus, daugumoje šalių vadovai pasirenkami iš švietimo sistemos.

Vieni svarbiausių reikalavimų kandidatams į mokyklos vadovus yra **pedagoginis išsilavinimas** ir bent kelerių metų **darbo švietimo srityje patirtis** (1 pav.; 1 lentelė). Jei kandidatas turi aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą, privaloma didesnė darbo patirtis nei turint aukštąjį pedagoginį išsilavinimą. Tačiau nepaisant išsilavinimo laipsnio, kai kuriose šalyse (Prancūzija, Vengrija, Airija, Slovėnija, Ispanija, Italija, Estija) reikalaujama, kad darbo stažas švietimo srityje būtų ne mažesnis kaip 5 metų.

1 pav. Oficialūs profesinės patirties ir dokumento apie baigtus vadovų mokymus reikalavimai būsimiems mokyklų vadovams Europos valstybėse 2006–2007 m.



Šaltinis: Key data on education in Europe 2009. Briuselis: Europos Komisija

Kai kuriose Europos šalyse (Vokietija, Lietuva, Danija, Graikija) pagrindinis reikalavimas buvo tik tinkama darbo švietimo sistemoje patirtis, tačiau laikui bėgant pranašumu tapo **papildomos kvalifikacijos** – administracinio darbo (vadovavimo) patirtis arba švietimo vadybos mokymo kursai. **Administracinio darbo patirties** papildomai reikalaujama ir iš Slovėnijos, Ispanijos, Portugalijos kandidatų į mokyklos vadovus. **Specialias švietimo vadybos mokymo programas** privalo baigti Prancūzijos, Italijos, Estijos, Ispanijos, Slovėnijos, Lenkijos, Austrijos kandidatams į mokyklos vadovus. Pavyzdžiui, jei kandidatas į Estijos mokyklos vadovus turi aukštąjį pedagoginį

išsilavinimą ir ne mažesnę kaip 3 metų darbo patirtį, privalo išklaušyti 160–240 valandų vadybos kursą, jei turi aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą ir ne mažesnę kaip 5 metų darbo patirtį – 240 valandų pedagogikos kursą ir 160–240 valandų vadybos kursą. Kai kuriose šalyse (Slovėnija, Vokietija, Italija, Prancūzija) tik išklaušyti mokymo programas nepakanka, todėl kandidatai į mokyklos vadovus privalo laikyti mokyklos vadovų egzaminus.

Anglijoje kandidatai į mokyklos vadovus taip pat privalo turėti atitinkamą darbo švietimo srityje patirtį, be to, vadybos žinių

ir įgūdžių, t. y. vadovavimo patirtį, tačiau pagrindinis kriterijus kandidatams yra **nacionalinė mokyklų vadovų profesinė kvalifikacija**. Nuo 2004 metų profesinės kvalifikacijos tobulinimo programa yra privaloma būsimiems kandidatams į mokyklos vadovus. Jos trukmė priklauso nuo to, kiek kandidatas turi administracinio darbo patirties, ir yra 4–12 mėnesių. Programos metu būsimi mokyklų vadovai bendrauja ir bendradarbiauja su programos dėstytojais, kolegomis, dirba pagal individualiai sudarytą tobulinimo programą, lanko paskaitas apie lyderystę ir vadovavimą, dalyvauja seminaruose. Tokiu būdu Anglijoje ugdomi motyvuoti, patikimi ir kūrybingi mokyklų vadovai.

Tokiose šalyse kaip Norvegija, Švedija, Latvija ir Olandija kandidatams darbo švietimo srityje patirtis nėra privaloma. Norvegijoje svarbesniu laikomas tinkamas pedagoginis išsilavinimas ir vietos valdžios nustatyti atrankos kriterijai. Olandijoje ir Švedijoje mokyklų vadovais gali būti skiriami asmenys, kurie yra net **ne iš švietimo sektoriaus**, t. y. neturi nei pedagoginio išsilavinimo, nei darbo švietimo sistemoje patirties, bet išmano švietimo sistemą ir turi administracinio darbo patirties. Tačiau tokia praktika yra gana reta – 2005 metais buvo tik 3 proc. mokyklų vadovų, kurie neturėjo pedagoginio išsilavinimo.

Naujojoje Zelandijoje pedagoginė kvalifikacija taip pat nėra privaloma, tačiau kandidatai būtinai turi būti registruoti kaip mokytojai. Kiekvienas registruotas mokytojas gali būti paskir-

tas mokyklos vadovu, jeigu nėra nustatytų reikalavimų darbo patirčiai arba vadovo kvalifikacijai. Australijoje mokyklų vadovai savo karjerą pradeda kaip mokytojai ir kyla karjeros laiptais iki mokyklos vadovo. Kitaip tariant, nėra išankstinių programų, privalomų būsimiems mokyklų vadovams. Tačiau Australijoje daugiau galimybių turi tie kandidatai, kurie yra baigę bent vieną tobulinimosi programą, skirtą kandidatams į mokyklų vadovus.

Yra šalių, kuriose pripažįstamas charizmatinės lyderystės modelis. Tai Graikija ir Kipras. Šiose šalyse deklaruojama, kad tik geri mokytojai gali tapti gerais mokyklų vadovais, įkvepiančiais žmones būti energingus, orientuotis į veiklą, t. y. atsiduoti organizacijos tikslams. Todėl tokiems mokyklų vadovams nebūtinai švietimo vadybos mokymo sistema ar kiti specialūs mokymo kursai, nes viską, ką reikia žinoti būnant mokyklos vadovu, jie sužino iš buvusių savo direktorių. Nors ir nereikalaujama specialaus mokyklų vadovų rengimo, Kipre kandidatai privalo baigti vienerių metų kvalifikacijos tobulinimo kursus, kurie, kaip teigiama Kipro švietimo ir mokslo ministerijoje, yra labai svarbūs mokyklos administravimui. Taip pat reikia paminėti, kad anksčiau kandidatas Kipre apie jam paskirtą darbovietę (mokyklą) sužinodavo prieš kelerius metus iki pradėdamas dirbti, todėl galėdavo pasirengti vadovauti mokyklai, o pastaruoju metu apie paskirtą darbovietę yra informuojamas tik prieš pat pradėdant eiti mokyklos vadovo pareigas.

1 lentelė. Reikalavimai kandidatams į mokyklų vadovus įvairiose šalyse

Šalis	Pedagoginis išsilavinimas	Mokytojo darbo patirtis	Vadovavimo patirtis	Kiti reikalavimai
Airija	+	+	+	
Anglija	+	+	+	Nacionalinė mokyklų vadovų profesinės kvalifikacijos programa, kvalifikacijos tobulinimo kursai
Australija	+	+		
Austrija	+	+		Mokymasis pagal švietimo vadybos programas
Belgija	+	+		Mokymasis pagal švietimo vadybos programas
Danija	+	+	+	
Estija	+	+		Mokymasis pagal švietimo vadybos programas
Graikija	+	+	+	Mokymasis pagal švietimo vadybos programas
Ispanija	+	+	+	Būsimo darbo projektas, mokymasis pagal švietimo vadybos programas
Italija	+	+		Mokymasis pagal švietimo vadybos programas, mokyklų vadovų egzaminai
Izraelis	+	+	+	
Latvija	+			
Lenkija	+	+		Mokymasis pagal švietimo vadybos programas
Lietuva	+	+	+	
Norvegija	+			Vietos valdžios nustatyti atrankos kriterijai
Olandija			+	Švietimo sistemos išmanymas
N. Zelandija				Kandidatas turi būti registruotas kaip mokytojas
Portugalija	+	+	+	
Prancūzija	+	+		Mokymasis pagal švietimo vadybos programas, mokyklų vadovų egzaminai
Slovėnija	+	+	+	Buvimas tarybos nariu, konsultantu, mokytojų praktikos vadovu, mokymasis pagal švietimo vadybos programas, mokyklų vadovų egzaminai
Suomija	+	+	+	
Švedija			+	Švietimo sistemos išmanymas
Vengrija	+	+		
Vokietija	+	+	+	Mokymasis pagal švietimo vadybos programas, mokyklų vadovų egzaminai

## KAS ATSAKINGAS UŽ VADOVŲ ĮDARBINIMĄ?

Mokyklų vadovų įdarbinimo būdas priklauso nuo šalies švietimo valdymo sistemos pobūdžio. Iš esmės **centralizuotai** sprendimus priima Austrija, Prancūzija, Italija, Graikija, Vokietija ir Kipras (2 lentelė). Tačiau centralizuotai skiriant mokyklos vadovą įdarbinimo procesas neretai labai standartizuotas, nesudaromos sąlygos atrinkti tinkamiausią kandidatą.

Centralizuotą sprendimų priėmimą stengiamasi padaryti lankstesnį, efektyvesnį, labiau atitinkantį mokyklos lūkesčius. Pavyzdžiui, Italijoje centralizuota valdžia turi daugiau kompetencijų ir įgūdžių, suteikiančių daugiau galimybių įdarbinimo procesą padaryti nešališką, sąžiningą ir skaidrų. Taip pat mokyklos tarybos turi veto teisę dėl atitinkamų kandidatų, nes taip galima labiau atsižvelgti į savo mokyklos poreikius. Vokietijoje už mokyklų vadovų atranką ir paskyrimą

atsakingi kiekvienos žemės švietimo ministerijos departamentai, kurie taiko bendrąsias valstybės nustatytas atrankos procedūras (keliose žemėse taikomi mokyklų nustatyti kriterijai). Švietimo departamentams taip pat padeda valstybiniai pedagoginiai institutai arba personalo departamentas. Austrijoje mokyklos taryba sudaro pretendentų sąrašą, jį patikrina regioninė mokyklų taryba, sprendimas priimamas pasikonsultavus su mokytojų profesine sąjunga, vietos valdžia, mokyklos inspektorais ir tik tada oficialų sprendimą priima Švietimo ministerija.

Kitose šalyse sprendimų dėl mokyklų vadovų įdarbinimo priėmimas yra **decentralizuotas**, t. y. įgaliojimai ir atsakomybė iš centrinių valdymo subjektų yra perduoti pavaldiems valdymo subjektams. Decentralizuotai priimti sprendimus yra patikėta vietos valdžiai arba mokyklos tarybai (2 lentelė).

2 lentelė. Sprendimus dėl mokyklų vadovų įdarbinimo priimančios įvairių šalių institucijos

Vyriausybė	Austrija, Graikija, Italija, Kipras, Prancūzija, Vokietija
Mokyklos taryba	Airija, Anglija, Belgija (olandų bendr.), Lenkija, Ispanija, Naujoji Zelandija, Olandija, Portugalija, Slovėnija
Vietos valdžia	Austrija, Belgija (prancūzų bendr.), Danija, Lietuva, Norvegija, Suomija, Škotija, Švedija, Vengrija

Šaltinis: B. Pont, D. Nusche, H. Moorman. Improving school leadership, Vol. 1: Policy and practice, 2008, OECD; J. Lumby, G. Crow, P. Pashiardis. International handbook on the preparation and development of school leaders. UK: Routledge, 2008. 10 skyrius – The recruitment and selection of school leaders (S. G. Huber, P. Pashiardis).

**Vietos valdžia** už mokyklų vadovų įdarbinimą atsakinga Lietuvoje, Skandinavijos šalyse (Danijoje, Suomijoje, Norvegijoje, Švedijoje), taip pat Škotijoje, Vengrijoje, Belgijoje (prancūzų bendruomenėje).

**Mokyklos taryba** už tai atsakinga Anglijoje, Australijoje, Airijoje, Olandijoje, Belgijoje (olandų bendruomenėje), Naujojoje Zelandijoje, Portugalijoje, Slovėnijoje, Lenkijoje ir Ispanijoje. Kelių šalių mokyklų tarybos, prieš priimdamos svarbius sprendimus, dar konsultuojasi su vietos valdžia arba veikia pagal vyriausybės nustatytą schemą (Anglija, Ispanija, Airija, Slovėnija). Naujojoje Zelandijoje, priešingai, mokyklų tarybos yra labai autonomiškos ir visiškai nereguliuojamos, tačiau rekomenduojama, kad jos vis dėlto konsultuotųsi su mokyklos personalu, žmonių išteklių konsultantu, kitų mokyklų direktoriais.

Mokyklų tarybos paprastai įdarbina ir atleidžia mokytojus, mokyklų vadovus, vadovauja jiems, rūpinasi atlyginimų ir skatinimo sistemomis. Jų sudėtis kiekvienoje šalyje gali skirtis. Pavyzdžiui, Anglijoje mokyklos tarybą sudaro dažniausiai 5–7 nariai – mokyklos vadovas, tėvų atstovai, mokytojų

atstovai, nepedagoginių darbuotojų atstovai, vietos švietimo valdžios atstovai, mokyklos rėmėjai (įtakingi politikai ir verslo atstovai), o Australijoje – 3 nariai – Mokytojų federacijos atstovas, vyriausybės atstovas ir Švietimo departamento atstovas.

## MOKYKLŲ VADOVŲ ATRANKOS PROCESAS

Atrankos procesas gali turėti didelį poveikį mokyklos lyderystės kokybei, todėl kiekvieno atrankos proceso tikslas yra pasirinkti tokį kandidatą, kuris bus geresnis už kitus ir sėkmingai dirbs savo darbą. Susikūrus pagal pagrindinius reikalavimus atrinktų kandidatų duomenų bazę, reikia išsirinkti vienintelį, tinkamiausią kandidatą. Todėl siekiant ši procesą padaryti kuo objektyvesnį, labai svarbu veiksmingai, skaidriai ir nuosekliai taikyti atitinkamus **atrankos kriterijus ir procedūras**.

Paprastai būsimi vadovai yra lyginami **pagal darbo stažą**, nors daugelis šalių pripažįsta, kad vien to nepakanka. Be darbo stažo, kiti svarbūs kandidatų į mokyklų vadovus atrankos kriterijai yra: vadovavimo patirtis, papildomos akademi-

nės arba kitos kvalifikacijos, asmeninės ypatybės, mokyklos vadovo vertybės ir darbo kokybė (3 lentelė).

Vokietijoje nėra bendrų visai šaliai atrankos kriterijų. Tačiau pirmiausia yra tikrinama, ar kandidatas tinkamas pareigoms pagal buvusių jo vadovų įvertinimus. Tik keliose Vokietijos žemėse vadovaujamosi formaliais kandidato patirties ir kompetencijų kriterijais.

Belgijoje, Anglijoje, Suomijoje, Naujojoje Zelandijoje, Norvegijoje, Švedijoje atrankos kriterijai priklauso nuo mokyklos tarybos, vietos valdžios arba steigėjo. Pavyzdžiui, Anglijoje mokyklos taryba atsižvelgia į kandidato lyderystės ir vadovavimo įgūdžius, mokymo ir mokymosi kompetencijas,

Nacionalinės mokyklų vadovų profesinės kvalifikacijos programos baigimą, biudžeto ir finansų išmanymą, bendradarbiavimo su bendruomene patirtį, mokyklos vadovo patirtį, mokyklos bendruomenės rekomendacijas. Kaip atrankos metodas gali būti naudojamas ir išorinis kandidatų vertinimas, nors tik 6 proc. Anglijos mokyklų taiko šį metodą. 1990 metais buvo įkurtas Nacionalinis švietimo vertinimo centras, kurio tikslas – atrinkti kompetentingus kandidatus į mokyklų vadovus, visiškai atitinkančius nacionalinius standartus

ir mokyklos suformuluotus kriterijus. Todėl išorinio vertinimo metu stebimos ir vertinamos įvairios kandidato kompetencijos: administravimo kompetencijos (problemų analizavimas, nuovoka, sprendimų priėmimo kompetencijos, organizavimo kompetencijos), tarpasmeninės kompetencijos (lyderystė, empatija, konfliktinių situacijų valdymas), komunikavimo kompetencijos (sklandi komunikacija žodžiu ir raštu), asmeninės savybės (platus interesų spektras, motyvacija, švietimo vertybės).

3 lentelė. **Atrankos kriterijai, taikomi kandidatams į mokyklų vadovus įvairiose šalyse**

Atrankos kriterijai	Šalys
Vadovavimo patirtis	Austrija, Danija, Airija, Izraelis, Portugalija, Ispanija
Papildomos mokslinės ar kitos kvalifikacijos	Austrija, Airija, Portugalija, Ispanija, Prancūzija
Asmeninės savybės	Austrija, Danija, Airija
Mokyklos vadovo vertybės	Austrija, Danija, Airija, Izraelis
Darbo mokykloje kokybė	Austrija, Danija, Airija, Izraelis, Vengrija

Šaltinis: B. Pont, D. Nusche, H. Moorman. Improving school leadership, Vol. 1: Policy and practice, 2008, OECD.

Vien peržvelgti nurodytas kandidatų kompetencijas nepakanka. Turi būti taikomos įvairios **atrankos procedūros**, ku-

rių metu kandidatas gali atskleisti ir dar nenurodytų kompetencijų ir įrodyti, kad jis geriausiai tinka į mokyklos vadovus.

Dažniausiai taikomos atrankos procedūros yra pokalbis su kandidatais (Austrija, Belgija, Danija, Airija, Izraelis, Prancūzija, Norvegija, Švedija, Anglija, Vokietija, Lenkija), būsimo darbo mokykloje modelio pristatymas (Austrija, Vengrija, Slovėnija, Ispanija, Vokietija), įvertinimo centrų paslaugos ir galimybių analizė, pasamdžius privačias įmones (Austrija), nacionalinis egzaminas (Prancūzija). Platus atrankos procedūrų pasirinkimas yra Anglijoje – kandidato prisistatymas, baigiamasis pokalbis, pokalbis su komitetu, psichologiniai testai, pokalbis su tėvų atstovais ar rekomendacijų tikrinimas. Tuo tarpu Australijoje plačiai taikoma atranka pagal nuopelnus, nors taikomi ir kiti metodai – tikrinama pateikta kandidato paraiška, rekomendacijos, vyksta pokalbis su komisija, kartais pasitelkiami išoriniai konsultantai.

## MOKYKLŲ VADOVŲ DARBO STATUSAS IR TRUKMĖ

Atrinkti mokyklų vadovai naujoje darbo vietoje dirba arba kaip valstybės tarnautojai, arba pagal darbo sutartis.

Daugelyje šalių mokyklų vadovai yra valstybės tarnautojai, t. y. dirba viešajame sektoriuje, tačiau vis daugiau šalių mokyklų vadovus pradeda samdyti kaip mokamus darbuotojus pagal darbo sutartis. **Valstybės tarnautojais** mokyklų vadovai laikomi Austrijoje, Belgijoje, Airijoje, Olandijoje, Vengrijoje, Vokietijoje, Prancūzijoje, Portugalijoje, Slovėnijoje, Ispanijoje. **Pagal darbo sutartis** jie dirba Anglijoje, Naujojoje Zelandijoje, Norvegijoje, Škotijoje, Suomijoje, Danijoje ir Švedijoje mokyklų vadovai gali būti priimti į darbą tiek kaip valstybės tarnautojai, tiek pagal darbo sutartis.

Darbo sutartyje visada yra nustatoma, kokį laikotarpį kandidatas vadovaus mokyklai. Austrijoje, Belgijoje, Prancūzijoje, Airijoje, Olandijoje, Vokietijoje, Naujojoje Zelandijoje mokyklų vadovai pasirašo **neterminuotas sutartis**, o Danijoje, Suomijoje, Anglijoje, Vengrijoje, Norvegijoje, Portugalijoje, Škotijoje, Slovėnijoje, Ispanijoje, Švedijoje – **terminuotas sutartis**. Terminuotų sutarčių trukmė gali skirtis, pavyzdžiui, Portugalijoje mokyklos vadovas renkamas 3 metams, Ispanijoje – 4 metams, Vengrijoje ir Slovėnijoje – 5 metams. Pažymėtina, kad daugelyje šalių, pasibaigus terminuotai sutarčiai, su gerai dirbančiais mokyklų vadovais su-

tartys kaskart yra atnaujinamos, todėl iš tikrųjų mokyklų vadovai turi nuolatinį statusą.

Pasitaiko atveju, kad naujieji mokyklų vadovai negali iš karto pasirašyti darbo sutarčių arba tapti valstybės tarnautojais. Neretai jiems skiriamas bandomasis laikotarpis, kad įrodytų, jog iš tikrųjų gali dirbti šį darbą. Vokietijoje mokyklos vadovas po bandomojo laikotarpio dar ir vertinamas. Danijoje skiriamas dvejų metų bandomasis laikotarpis, Kipre nauji mokyklų vadovai dvejiems metams siunčiami dirbti į kaimo mokyklas.

## MOKYKLŲ VADOVŲ DARBO ĮVERTINIMAS

Daugumoje šalių mokyklų vadovų veikla vertinama pagal tam tikrą sistemą. Paprastai vertinami mokyklų vadovų įgyvendinamų programų ir finansinių tikslų laimėjimai, veiklos kokybė. Kai kuriais atvejais atsižvelgiama į mokinių pažangą ir pasiekimus, mokinių, tėvų ir mokytojų požiūrį (4 lentelė).

Už mokyklos vadovo vertinimą dažniausiai yra atsakinga mokyklos taryba (Belgija, Naujoji Zelandija, Slovėnija, Lenkija), savivaldybė (Danija, Vengrija, Norvegija), inspektoriatas (Airija, Ispanija) arba vyriausybė (Anglija, Švedija).

Vertinimo laikotarpio trukmė kiekvienoje šalyje taip pat skiriasi, nes tai priklauso nuo šalies nacionalinės švietimo sistemos specifikos. Vienose šalyse mokyklų vadovų vertinimas vyksta kasmet (Anglija, Naujoji Zelandija, Slovėnija),

kitose – kas 3 ar 4 metai (Belgija, Ispanija, Švedija, Vokietija) arba kas 6–7 metai (Latvija), o, pavyzdžiui, Vengrijoje, Airijoje, Lenkijoje ir Danijoje vadovai vertinami pagal poreikį.

4 lentelė. Mokyklų vadovų veiklos įvertinimo kriterijai įvairiose šalyse

Vertinimo kriterijai	Šalys
Mokyklos vadovo veiklos rezultatai	Belgija, Slovėnija, Švedija, Naujoji Zelandija, Lenkija, Latvija
Mokinių pasiekimai	Anglija, Vengrija, Švedija
Mokyklos tikslų pasiekimas	Ispanija, Airija, Vengrija, Slovėnija, Švedija
Mokytojų, tėvų, mokinių atsiliepimai	Ispanija, Airija, Švedija
Kasmetinio finansinio plano vykdymas	Slovėnija

Šaltinis: B. Pont, D. Nusche, H. Moorman. Improving school leadership, Vol. 1: Policy and practice, 2008, OECD.

Dažniausiai gavusieji gerą veiklos įvertinimą mokyklų vadovai gauna priedus prie atlyginimo arba profesinio tobulėjimo galimybes, su jais būna pratęsiama darbo sutartis. Neretai gali būti taikomos ir sankcijos už neįvykdytus veiklos planus, taigi ir nepatenkinamą įvertinimą. Sankcijos gali būti atlyginimo mažinimas, tobulėjimo galimybių ne-

suteikimas, nuolatinio kontrakto nutraukimas ar atleidimas iš darbo.

Taigi darbo įvertinimas vaidina labai svarbų vaidmenį kiekvieno mokyklos vadovo karjeroje. Be to, pagal darbo įvertinimą galima nustatyti tas veiklos sritis, kurios turi būti patobulintos.

## MOKYKLŲ VADOVŲ PROFESINĖ RAIDA

Švietimo ekspertai pastebi, kad šiuo metu vis dažniau patys mokyklų vadovai prašo jiems parengti ir nuosekliai įgyvendinti kvalifikacijos tobulinimo programų, nes jiems trūksta žinių, gebėjimų ir įgūdžių susidoroti su vis sudėtingesniais reikalavimais šiuolaikinėms mokykloms ir švietimui apskritai. Ir tai savaime suprantama, juk dauguma mokyklų vadovų turi mokytojo kvalifikaciją ir dažniausiai, prieš pradėdami direktoriauti, yra dirbę mokytojais, t. y. neturi patirties ir kompetencijų vadovauti mokykloms nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis. Pavyzdžiui, Danijoje, kur vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistema nėra prioritetiškai vystoma, 90 proc. mokyklų vadovų pageidauja, kad mokymai vadovams būtų privalomi.

Mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo modeliai pasaulyje labai įvairūs. Vienose šalyse mokyklų vadovų gebėjimams vystyti skiriama labai daug, o kitose – gana mažai dėmesio. Yra šalių, kuriose profesinis tobulėjimas traktuojamas kaip paskata gerai dirbančiam mokyklos vadovui. Vienose šalyse mokyklų vadovai tobulinasi trumpuose vienadieniuose kursuose, kitose – pagal doktorantūros lygio programas. Vienur profesinis vadovų tobulėjimas tęsiasi per visą karjeros laikotarpį, o kitur – trunka tik kelias dienas per visą ilgą direktoriavimo laiką. Vienose šalyse kvalifikacijos tobulinimo renginiai rūpestingai derinami su konkrečiais vadovų poreikiais, o kitose laikomasi principo „viena tema tiks visiems vadovams“. Labai skirtingas ir mokymų turinys: vieni vadovai mokomi tinkamai praktikoje taikyti galiojančius teisės aktus, o kiti supažindinami su šiuolaikinėmis lyderystės teorijomis. Pastaroji tendencija itin ryški tose šalyse, kuriose vadovai turi pakankamai galių savarankiškai priimti sprendimus, t. y. ten, kur mokyklos yra autonomiškesnės. Kvalifikacijos tobulinimo nuostatos dažnai susijusios ir su mokyklų vadovų kadencijos trukme: vienaip kvalifikaciją kelia direktoriai, ketinantys dirbti iki pensijos, visai kitaip – direktoriaujantys 4–5 metus. Labai skirtingai vykdomas vadovų mokymų finansavimas. Jis dažnai priklauso nuo mokymų turinio ir pobūdžio:

valstybė arba steigėjas dažniausiai finansuoja tuos tobulinimosi kursus, kurie vadovams yra privalomi.

Dirbantys vadovai gali patys apsispręsti dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose (Airijoje, Slovėnijoje), suderinti savo ketinimą su vietos valdžios institucija (Suomijoje, Norvegijoje) arba inspektoriumi (Izraelis), arba atsakomybę už vadovo dalyvavimą kursuose prisiima centrinės ar regioninės valdžios institucijos (Austrijoje). Kvalifikacijos tobulinimo renginius organizuoja įvairūs valstybiniai ir privatūs švietimo paslaugų teikėjai. Tai gali būti universitetai, koledžai ir prie jų įsisteigę kvalifikacijos kėlimo centrai. Finansinę paramą tobulinantys kvalifikaciją mokyklų vadovai gali gauti iš centrinės valdžios institucijų (Airija, Austrija, Naujoji Zelandija) arba iš savo mokyklos biudžeto (Anglija). Vadovai kvalifikaciją gali tobulinti įvairiais būdais: dalyvaudami seminaruose, studijuodami savarankiškai, konsultuodamiesi individualiai, dirbdami darbo grupėse, dalyvaudami bendradarbiavimo grupėse ir naudodamiesi šiuolaikinėmis informacinėmis komunikacinėmis technologijomis. Mokymų turinys dažnai priklauso nuo kursų organizuojančios institucijos. Pavyzdžiui, Naujojoje Zelandijoje kvalifikaciją siūloma tobulinti tokiomis temomis: nacionaliniai ir regioniniai teisės aktai, bendravimo gebėjimai, lyderystės kompetencijos, išteklių valdymas, organizacijos vystymas, pedagoginė lyderystė, vertinimas ir atskaitomybė, mokyklos klimato tobulinimas.

Analitinėse studijose, kuriose yra nagrinėjamas vadovų kvalifikacijos tobulinimas įvairiose šalyse, dažniausiai skiriami trys vadovų kvalifikacijos tobulinimo tipai: mokymai, skirti būsimiems mokyklų vadovams, įvadiniai mokymai jau paskirtiems mokyklų vadovams ir kvalifikacijos tobulinimo kursai vadovams, turintiems vadovavimo mokykloms patirties. Pavyzdžiui, Belgijoje ir Korėjoje itin svarbūs mokymai būsimiems mokyklų vadovams, tačiau Austrijoje, Čilėje, Danijoje būsimiems vadovams mokymai apskritai neorganizuojami. Čilėje ir Olandijoje daug dėmesio skiriama patyrusių moky-

klų vadovų kvalifikacijos tobulinimui. Kitose šalyse (Prancūzijoje, Suomijoje, Anglijoje ir kt.) yra derinami visų trijų tipų kvalifikacijos tobulinimo renginiai (5 lentelė).

Vadovų kvalifikacijos tobulinimo renginiai šalyse organizuojami įvairiai. Pavyzdžiui, už mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimą Olandijoje atsakinga Olandijos specialioji švietimo mokykla, bendradarbiaujanti su 5 universitetais. Viena iš šios mokyklos siūlomų programų yra skirta būsimiems ir esamiems mokyklų vadovams ir jų pavaduotojams. Šia programa siekiama tobulinti mokyklų vadovų vadovavimo mokykloms ir kitoms švietimo institucijoms kompetencijas arba suteikti daugiau galimybių tiems, kurie siekia įsidarbinti. Pagrindiniai programos turinio elementai – strateginis valdymas, organizacijų valdymas, valdymo ir organizacijų

teorijos, švietimo organizacijų modeliai, sprendimų priėmimas, mokyklos taryba, rinkodara ir viešieji ryšiai, mokyklos kultūra, lyderystės stiliai, įdarbinimas, atranka, vertinimas, darbo santykiai ir kolektyvinės derybos, ugdymo programos, produktyvumas ir kokybės užtikrinimas, inovacijų įgyvendinimas, vidinis ir išorinis konsultavimas, informacinės valdymo sistemos, informacinių technologijų valdymas, skatinimo sistemos, finansavimas, mokyklos valdymo praktika ir problemos. Pagrindiniai metodai – paskaitos, seminarai, mokyklos sesijos, konsultacijos, imitacijos, vaidmenų atlikimas, atvejo analizė, projektai, praktika. Programa trunka 144 dienas, papildomai laiko skiriama projekto rengimui bei įgyvendinimui ir praktikai (4 semestrai po 140 valandų), literatūros ieškojimui ir nagrinėjimui. Pasirinkę tokią programą dalyviai už ją sumoka 7 200 eurų.

5 lentelė. Mokyklų vadovų mokymų tipai įvairiose šalyse

Šalis	Mokymai būsimiems mokyklų vadovams	Įvadiniai mokymai tik tapus direktoriumi	Kvalifikacijos tobulinimas
Australija	+		+
Austrija		+	+
Belgija	+		
Čilė			+
Danija		+	+
Anglija	+	+	+
Suomija	+	+	+
Prancūzija	+	+	
Vengrija	+		+
Airija		+	+
Izraelis	+	+	+
Korėja	+		
Lietuva			+
Olandija			+
Naujoji Zelandija		+	+
Norvegija			+
Šiaurės Airija	+	+	+
Portugalija			+
Škotija	+	+	
Slovėnija	+	+	+
Ispanija	+		+
Švedija		+	+

Šaltinis: B. Pont, D. Nusche, H. Moorman. Improving school leadership, Vol. 1: Policy and Practice, 2008, OECD.

Europos Sąjungos Taryba<sup>1</sup> (2009) pripažįsta, kad veiksmingas vadovavimas mokyklai yra vienas iš svarbių veiksmų kuriant bendrą mokymo ir mokymosi aplinką, formuojant siekius ir teikiant paramą mokiniams, tėvams bei personalui ir taip skatinant siekti geresnių rezultatų. Todėl ypač svarbu užtikrinti, kad mokyklų vadovai galėtų įgyti gebėjimų ir savybių, kurių reikia atliekant išskylančias užduotis. Ne mažiau svarbu užtikrinti, kad mokyklų vadovams nebūtų užkrauta pernelyg didelė administracinė našta ir jie daugiausia dėmesio skirtų esminiems klausimams, pavyzdžiui, mokymosi kokybei, mokymo programoms, pedagoginio pobūdžio klausimams ir personalo darbo rezultatams, motyvacijai ir tobulėjimui.

ES Taryba taip pat pripažįsta, kad Europos švietimo sistemos daugeliu atžvilgių skiriasi, tačiau bendras jų bruožas – poreikis pritraukti ir išlaikyti aukščiausios kvalifikacijos mokymo personalą ir mokyklų vadovus, siekiant užtikrinti ge-

ros kokybės švietimo rezultatus. Todėl, Tarybos požiūriu, reikėtų atidžiai ir dėmesingai apibrėžti būsimiems mokytojams ir mokyklų vadovams keliamus reikalavimus, atrinkti būsimus mokytojus bei mokyklų vadovus ir parengti juos atlikti savo užduotis. Atsižvelgiant į tai, kad mokyklų vadovai turi daug įtakos bendrai mokymosi aplinkai, įskaitant personalo motyvaciją, dvasinę būseną ir darbo rezultatus, mokymo praktiką ir tiek mokinių, tiek tėvų nuostatas ir siekius, reikia užtikrinti, kad mokyklų vadovai turėtų pakankamai galimybių plėtoti ir išlaikyti gebėjimus veiksmingai vadovauti. Kadangi su vadovavimu mokymosi bendruomenėms susiję sunkumai yra panašūs visose Europos šalyse, mokyklų vadovai taip pat galėtų pasinaudoti mokymosi bendradarbiaujant su mokyklų vadovais kitose valstybėse narėse galimybėmis, visų pirma dalinant patirtimi bei geriausios praktikos pavyzdžiais, ir profesinio tobulinimosi kitose valstybėse galimybėmis.

<sup>1</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:302:0006:0009:LT:PDF>.

## NAUDOTI ŠALTINIAI

- Anderson M. E. How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for America's schools. ERIC Clearinghouse on Educational Management College of Education, University of Oregon, 1991.
- Brooking K. Summary of the New Zealand literature on recruitment and retention of school leaders: issues, challenges, trends, and strategies for succession planning. 2007. [www.nzcer.org.nz/pdfs/15511.pdf](http://www.nzcer.org.nz/pdfs/15511.pdf) .
- Copland M. The myth of the superprincipal // *Phi Delta Kappan*, 2001, 82 (7).
- ES Mokymosi visą gyvenimą programos EURYDICE oficialus interneto puslapis. ES šalių nacionalinės švietimo sistemos. [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/eurybase\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/eurybase_en.php) .
- Gronn P., Rawlings-Sanaei F. Principal Recruitment in a climate of leadership disengagement // *Australian Journal of Education*, 2003, 47 (2).
- Jacobson S. L. The Recruitment and Retention of School Leaders: Understanding Administrator Supply and Demand // *International Handbook of Educational Policy*, 2005.
- Key data on education in Europe 2009. Brussels: European Commission. [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/105EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/105EN.pdf) .
- Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas. 2011. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-1194. <http://www.nmva.smm.lt/ltl/content/dokumentai-0> .
- Leithwood K., Riehl C. What do we already know about successful school leadership? Washington, DC: AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership, 2003.
- Lumby J., Crow G., Pashiardis P. International handbook on the preparation and development of school leaders. UK: Routledge, 2008. 10 skyrius – The recruitment and selection of school leaders (S. G. Huber, P. Pashiardis).
- Mokyklos vadovų nacionalinis koledžas. <http://www.nationalcollege.org.uk/index/professional-development/npqh.htm> .
- Mulford B. School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness. Education and Training Policy Division, OECD, 2003.
- OECD, Improving School Leadership. Country background reports, 2007. [www.oecd.org/edu/schoolleadership](http://www.oecd.org/edu/schoolleadership) .
- Petzko V. N., Clark D. C., Valentine J. W., Hackmann D. G. Leaders and leadership in middle level schools // *NASSP Bulletin* (Reston), 2002, 86 (631), 3.
- Pont B., Nusche D., Moorman H. Improving school leadership. Vol. 1: Policy and Practice. 2008, OECD.
- The Wallace Foundation. Beyond the Pipeline: Getting the Principals We Need, Where They Are Needed Most. 2003.
- Thody A., Papanoum Z., Johansson O., Pashiardis P. School principal preparation in Europe // *International Journal of Educational Management*, 2007, Vol. 21, No. 1.
- Thomas D. W., Holdaway E. A., Ward K. L. Policies and Practices Involved in the Evaluation of School Principals // *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 2000, Vol. 14, No. 3.

**ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ** – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė.

Leidiniai skelbiami internete adresu [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/analizes.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/analizes.htm) ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjui Ričardui Ališauskui ([ricardas.alisauskas@smm.lt](mailto:ricardas.alisauskas@smm.lt)).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkiene (el. p. [veronika.siurkiene@smm.lt](mailto:veronika.siurkiene@smm.lt), tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė parengė Rugilė Paravinskaitė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo skyriaus specialistė, ir Robertas Bartaševičius, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Politikos analizės skyriaus metodininkas.

KAIP UŽSIENIO ŠALYSE ATRENKAMI, UGDOMI IR VERTINAMI MOKYKLŲ VADOVAI?

Redaktorė *Mimoza Kligienė*  
Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2011-09-19. Tir. 1900 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos  
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius  
Spausdino UAB „Lodvila“, Sėlių g. 3A, LT-08125 Vilnius