



## Mokyklos vadovo vaidmuo švietimo decentralizacijos processe

Jolanta Urbanovič (MRU)  
jolanta@mruni.eu  
Marlies Honingh (Radboud  
Nijmegen university, Nyderlandai)

### Pagal LR Švietimo įstatymą švietimo įstaigos vadovas:

- 1) vadovauja švietimo įstaigos **strateginio plano** ir metinių veiklos planų, **švietimo programų rengimui**, juos tvirtina, vadovauja jų vykdymui;
- 2) nustatyta tvarka **skiria ir atleidžia mokytojus**, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus;
- 3) atsako už **visuomenės informavimą** apie švietimo įstaigos veiklą bei profesinį informavimą ir konsultavimą, **demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimą** grįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, **skaidriai priimamus sprendimus**, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo **profesinį tobulėjimą**, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams **aplinką**;
- 4) analizuoja švietimo įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklę ir **atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus**;
- 5) atlieka kitas funkcijas, nustatytas mokyklos įstatuose ir švietimo įstaigos vadovo pareigybės aprašyme.

### Taigi iš mokyklos vadovo tikimasi, kad jie:

- skatins mokyklų autonomizavimo procesą;
- atliks žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių valdymo funkcijas,;
- planuos mokyklos veiklą, aprobus edukacines programas, vykdys jų įgyvendinimo stebėseną;
- atrinks, vertins, skatins ir atleis pedagoginį, administracinį bei pagalbinį personalą;
- ras tinkamus strateginius sprendimus problemoms spręsti;

### Pastarųjų metų vadovavimo mokykloms patirtis:

- susirūpinimas mokyklos vadovų kompetencija (pedagoginė patirtis ir vadybinės patirties trūkumas)
- nenoras prisiimti atsakomybę;
- pasyvumas priimant sprendimus;
- pasitikėjimo (mokyklos vidaus ir išorės santykiuose) trūkumas;
- abejonės dėl vadybos reikalingumo švietimo sektoriuje.

### Ankstesni tyrimai rodo, kad:

- decentralizuojant švietimo valdymą didėja mokyklos atsakomybė už veiklos rezultatus;
- autonomija turi būti "priimama";
- mokyklos autonomija turi "ribas";
- mokyklos vadovas yra pagrindinis veikėjas mokyklos veiklos tobulinimo procese;
- mokyklai būdinga įvairių tipų lyderystė;
- didžiausia atsakomybė už mokyklos veiklą tenka mokyklos vadovui.

### Tyrimo klausimai:

- Ko tikimasi iš mokyklos vadovų/ lyderių įgyvendinant švietimo decentralizaciją?
- Kokie kontekstualūs ir instituciniai veiksniai sąlygoja vadovavimo mokyklai sėkmę?

**Tyrimo metodai:**

- Kokybinis tyrimas;
- Content analizė;
- Pusiau struktūruotas interviu (3 ŠMM atstovai ir 3 NMVA atstovai).

**Centralizuoto pretendentų į mokyklų vadovų pareigas vertinimo diegimo motyvai:**

- siekis pagerinti vadovavimo mokykloms kokybę;
- vadovų skyrimo depolitizavimas;
- profesionalios pagalbos teikimas;
- duoti signalą rinkai apie kompetencijų svarbą;
- gauti informaciją apie realų kompetencijos lygį.

## Tyrimo rezultatai (1):

*Autonomijos įgyvendinimo sąlygos:*

- “Autonomijai didelę įtaką turi teisinė aplinka, tačiau žymiai svarbesni yra suvokimas, kompetencija ir mąstymas.”
- “Tyrimai rodo, kad žmonės nori matyti save nepriklausomus, savarankiškus, o kai jų klausiama, kas turėtų būti atsakingas už įvairias mokyklos veiklos sritis, tai jie sako ministerija, švietimo skyrius. Taigi, žmonės nori laisvės, bet nenori atsakomybės, vadinasi nėra tikrų vadybinių santykių”.

## Tyrimo rezultatai (2):

*Centralizuoto pretendentų vertinimo tendencijos:*

- vadovavimo žmonėms, darbuotojų sutelkimo bendram tikslui kompetencijos trūkumas (virš 40% įvertinimų žemiau minimumo)
- lankstumo sprendžiant problemas, kryptingo tikslų siekimo bei gebėjimo ir noro prisiimti atsakomybę už galutinį rezultatą, stoka;
- daugiau kaip trečdalis pretendentų nesurenka minimumo taškų strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo srityje;
- pastebėtas pretendentų bejėgiškumas sprendžiant preventinius klausimus ;
- geriausi yra pretendentų kompetencijos mokėjimo mokytiis vertinimo rezultatai
- teigiamai įvertinama apie 50% pretendentų.

**Išvados ir diskusija**

- vadovai neišnaudoja visų autonomijos galimybių;
- centralizuotas pretendentų vertinimas sudaro prielaidas vadovavimo mokykloms kokybės gerinimui;
- remiantis centralizuoto kompetencijų vertinimo rezultatai s galima diagnozuoti mokyklų autonomizavimo galimybes;
- pasirengimas prisiimti atsakomybę determinuoja pasitikėjimo lygį mokyklos vidaus ir išorės santykiuose;
- nėra aiškios lyderystės mokykloje vizijos, kadangi nacionalinio vertinimo turinys atspindi bendrą lyderystės idėją.

**AČIŪ UŽ DĖMESĮ !**