



**LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO, MOKSLO IR SPORTO
MINISTRAS**

**ĮSAKYMAS
DĖL LYDERYSTĖS IR VADOVAVIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE STIPRINIMO GAIRIŲ
PATVIRTINIMO**

2020 m. lapkričio 23 d. Nr. V-1817
Vilnius

Siekdamas tobulinti vadovavimo ir lyderystės situaciją Lietuvos švietimo įstaigose ir įgyvendindamas švietimo ekspertų pasiūlymus,
t v i r t i n u Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gaires (pridedama).

Laikinais einantis švietimo, mokslo ir sporto
ministro pareigas

Algirdas Monkevičius

LYDERYSTĖS IR VADOVAVIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE STIPRINIMO GAIRĖS

I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės (toliau – Gairės) nusako veiklos kryptis ir priemones, kurias įgyvendinus būtų sukurta darni švietimo lyderius auginanti ir socialinį teisingumą užtikrinanti sistema, orientuota į švietimo lyderių rengimą, jų kompetencijų ugdymą ir vertinimą, profesinės paramos teikimą, karjeros tęstinumo baigus vadovauti švietimo įstaigai galimybių plėtimą ir sėkmingų lyderystės patirčių perdavimą.

2. Gairės parengtos darbo grupės, sudarytos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. rugsėjo 12 d. įsakymu Nr. V-1011 „Dėl darbo grupės švietimo įstaigų vadovų lyderystės klausimams sudarymo“ (toliau – Darbo grupė), pasiūlytų priemonių švietimo lyderystei ir vadovavimui tobulinti Lietuvos švietimo įstaigose pagrindu, rengtų vykdant Europos Komisijos paramos struktūrinėms reformoms programos (SRPP) projektą ir konsultuojantis ne tik su Lietuvos, bet ir Airijos, Nyderlandų vadovavimo ir lyderystės ekspertais.

3. Prieš rengdami veiksmų pasiūlymus, Darbo grupės nariai atidžiai išanalizavo švietimo ir vadovavimo situaciją Lietuvos švietimo įstaigose ir surinko informaciją apie dažniausiai kylančius iššūkius, detalai susipažino su Airijos ir Nyderlandų švietimo lyderystės ir vadovavimo sistemomis, diskutavo su švietimo ekspertais, Lietuvos švietimo taryba ir kitomis švietimo lyderystės kokybe besirūpinančiomis suinteresuotomis grupėmis. Pasiūlymus veiksmų plano projektui Darbo grupės nariai pristatė ir kelis kartus aptarė seminaruose ir viešosiose konsultacijose.

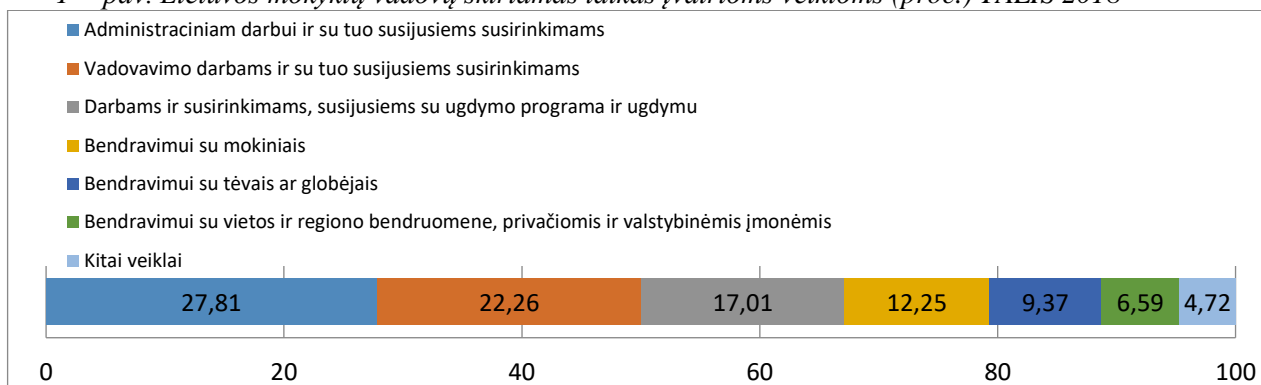
II SKYRIUS SITUACIJOS ANALIZĖ

4. Švietimo įstaigos vadovas – vienas centrinių švietimo sistemos vaidmenų, nuo kurio priklauso ne tik žmogiškųjų išteklių politika: mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų ir kitų pedagoginių darbuotojų įdarbinimas, veiklos kokybė, vertinimas ir profesinis augimas; finansinių išteklių racionalus ir tikslingas panaudojimas; mokinių ugdymo kokybė ir pasiekimų augimas; bendrosios ir lokalsios švietimo politikos įgyvendinimo kokybė ir kt., todėl dėmesys švietimo įstaigų vadovų veiklai, funkcijoms, kvalifikacijai ir kompetencijoms yra nuolatinis ne tik suinteresuotųjų šalių, bet ir visuomenės dėmesio centre.

5. Keičiantis švietimo sampratomis, atitinkamai ima kisti ir švietimo įstaigų vadovų vaidmenys, tačiau Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (toliau – įstatymas) įtvirtinama švietimo sampratos kaita nesuponuoja švietimo įstaigos vadovo vaidmenų ir funkcijų kaitos. 1991 metų įstatymo redakcijoje akcentuojama: „Švietimas – prioritetiška valstybės remiama Lietuvos Respublikos raidos sritis. Jis grindžiamas humanistinėmis tautos ir pasaulio kultūros vertybėmis, demokratijos principais bei visuotinai pripažintomis žmogaus teisėmis ir laisvėmis. Švietimas lemia krašto kultūrinę, socialinę bei ekonominę pažangą, stiprina žmonių ir tautų solidarumą, toleranciją, bendradarbiavimą“. 2003 ir 2011 metų įstatymo redakcijose akcentuojama, kad „švietimas savo paskirtį geriausiai atlieka tada, kai jo raida lenkia bendrąją visuomenės raidą. Jis yra prioritetiškai valstybės remiama visuomenės raidos sritis“, aktualioje įstatymo redakcijoje ši nuostata yra papildyta, kad „švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus“.

6. Peržvelgus švietimo įstaigų ir jų vadovų vaidmenis ir funkcijas, matyti, kaip koreguojant įstatymą nuolat suteikiamos papildomos funkcijos ir vaidmenys, neįvertinant veiklos apimčių, būtinų kompetencijų, neparemiant jų vykdymo ištekliais. Kyla abejonų dėl conceptualaus švietimo lyderystės pagrindimo: žvelgiant į švietimo įstaigų ir jų vadovų vaidmenis ir funkcijas, matyti, kad teisės aktai – pirmiausia įstatymas – numato vadovus, kurie įveiktų švietimo kaitą, bet ne ją inicijuotų ir jai vadovautų. Tai liudija įstatymo 59 straipsnio Švietimo įstaigos vadovo skyrimas, įgaliojimai, vertinimas, nušalinimas ir atleidimas 7 dalis, orientuota į švietimo įstaigos vadovą kaip administratorių, ne lyderį: iš 11 punktų tik dviejuose (5 ir 7) yra lyderystei būdingų funkcijų, todėl natūralu, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovai labai daug dėmesio skiria ne lyderystei, ugdymui ir mokymuisi, bet administracinėms funkcijoms, nors kintantys reikalavimai šiandienos švietimui turėtų keisti švietimo įstaigos vadovo portretą iš administratoriaus į bendruomenės lyderį, besirūpinantį ugdymo kokybe (1 pav.).

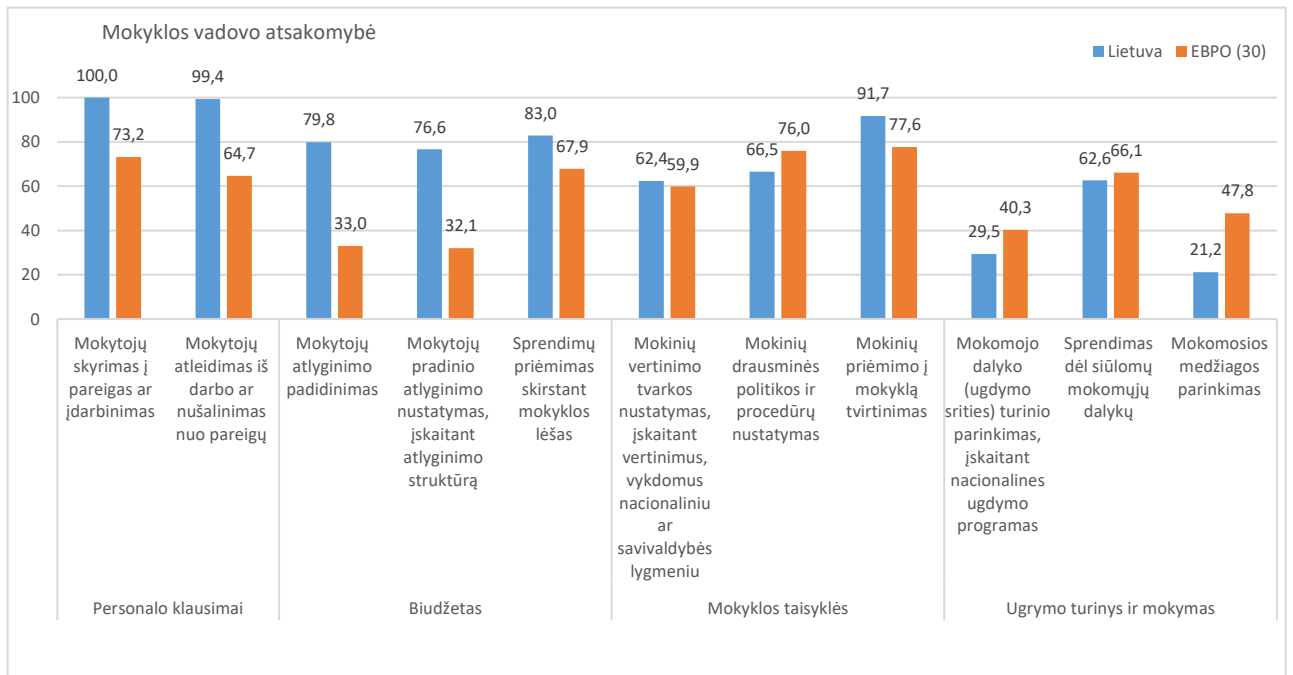
1 pav. Lietuvos mokyklų vadovų skiriamas laikas įvairioms veikloms (proc.) TALIS 2018



7. 2017 m. viduryje pakeitus įstatymą buvo įtvirtintos 5 metų kadencijos švietimo įstaigų vadovams, numatytas nepriekaištingos reputacijos reikalavimas, sudaryta galimybė esant bet kokiam skundui švietimo įstaigos vadovą, kol vyksta tyrimas, nušalinti nuo pareigų ir kiti pakeitimai. Šie pakeitimai nebuvo pagrįsti tyrimais, analize ar poreikiu. Gal todėl, kad pakeitimai buvo pagrįsti ne sisteminiiais argumentais, bet pavieniais pavyzdžiais (kad ir svarbiais, reikšmingais sistemos tobulinimui), pokyčiai sulaukė nepalankios reakcijos. Vienas ryškesnių 2017 metų įstatymo pokyčių trūkumų – gana esmingai koreguojant švietimo įstaigos vadovo pareigybės reglamentavimą, nebandyta atsakyti į pamatinius klausimus: kokio vadovo reikia šių dienų Lietuvai, kokių rezultatų iš švietimo įstaigų tikimasi. Nuo atsakymų į šiuos klausimus priklauso, kokie reikalavimai, veiklos ir funkcijos turėtų būti privalomos švietimo įstaigos vadovui, kurie iš reikalavimų gali skirtis pagal įstaigų tipus ar specifiką, o kurie yra esminiai ir privalo būti keliami visiems; kokie kvalifikaciniai reikalavimai turėtų būti nustatyti ir kokias kompetencijas turėtų įgyti asmenys, pretenduojantys tapti švietimo įstaigų vadovais.

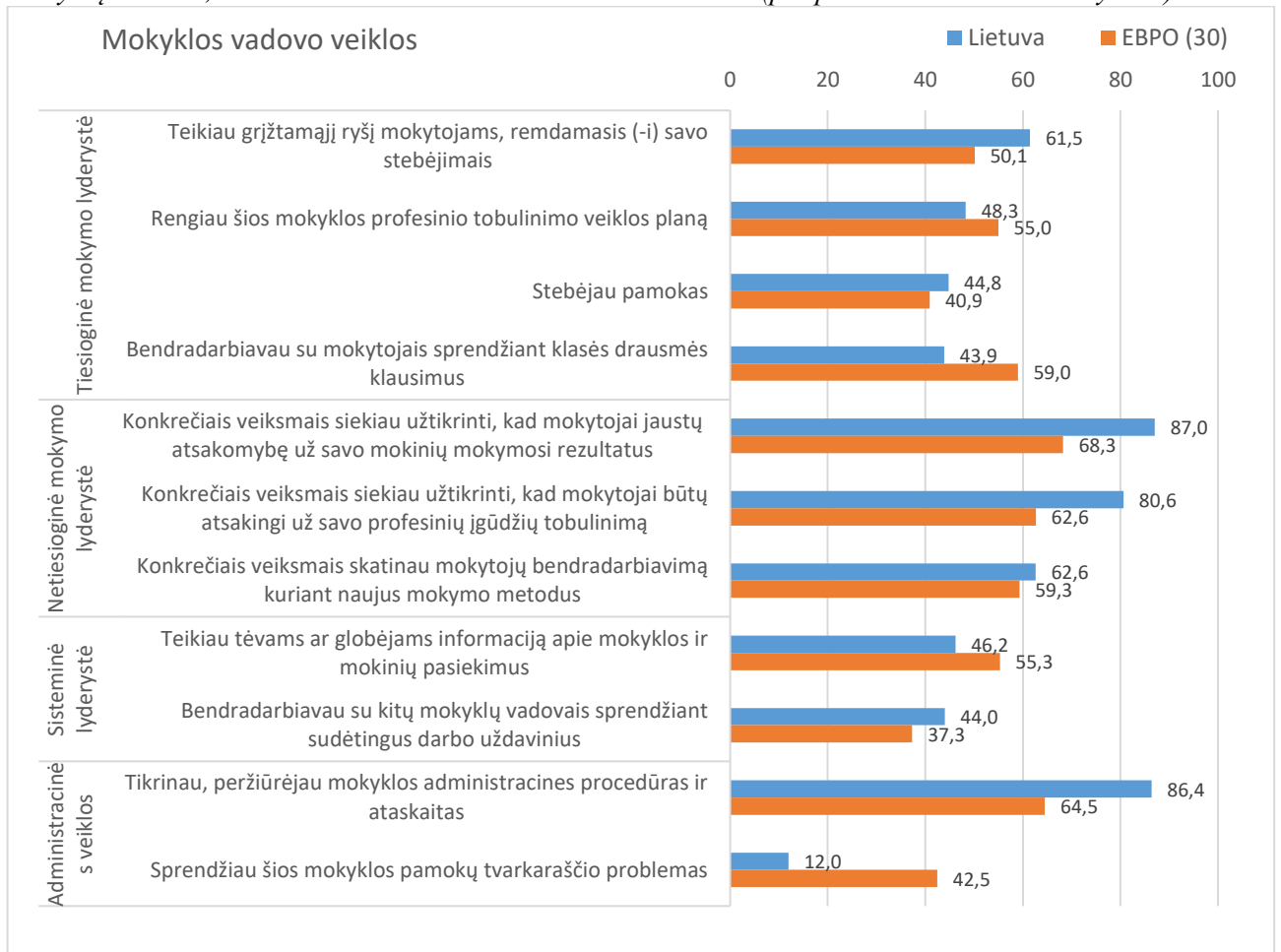
8. Švietimo įstaigų vadovų kadencijų įvedimas buvo sveikintinas pokytis, ypač vertinant tai, kad kai kuriose įstaigose vadovai dirbo po 40 ar daugiau metų, kaita stagnavo, o mokinių pasiekimai buvo prastesni nei Lietuvos vidurkis. Taigi kadencijos išjudino sistemą, tačiau šiam pokyčiui buvo nepakankamai pasirengta: skubotas, neišdiskutuotas jų priėmimas tarsi demonstravo visišką nepasitikėjimą veikiančiais švietimo įstaigų vadovais, ypač nušalinimo procedūrų sureikšminimas. Šiuo metu atlikta nemažai pakeitimų, vis dar gana sudėtinga pritraukti į švietimo įstaigų vadovų pareigas kompetentingus ir motyvuotus lyderius, norinčius ir galinčius imtis labai sudėtingų ir įvairiapusio pasirengimo reikalaujančių pareigų, nuo kurių sėkmės priklauso ne tik pedagogų veiklos kokybė ir mokinių pasiekimai, bet ir visos švietimo sistemos bendras veiklos rezultatas.

2 pav. Mokyklos vadovo atsakomybės sritys: mokyklų vadovai, nurodantys, kad jie yra atsakingi įvairiose srityse. TALIS 2018

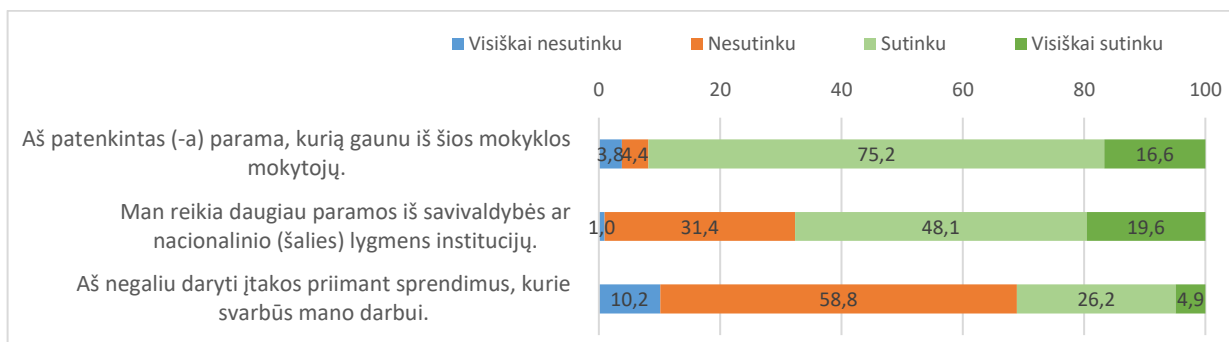


3 pav. Mokyklos vadovo lyderystės veiklos. TALIS 2018

Mokyklų vadovai, kurie dažnai ir labai dažnai atliko šias veiklas (per paskutinius 12 mėn. iki tyrimo).

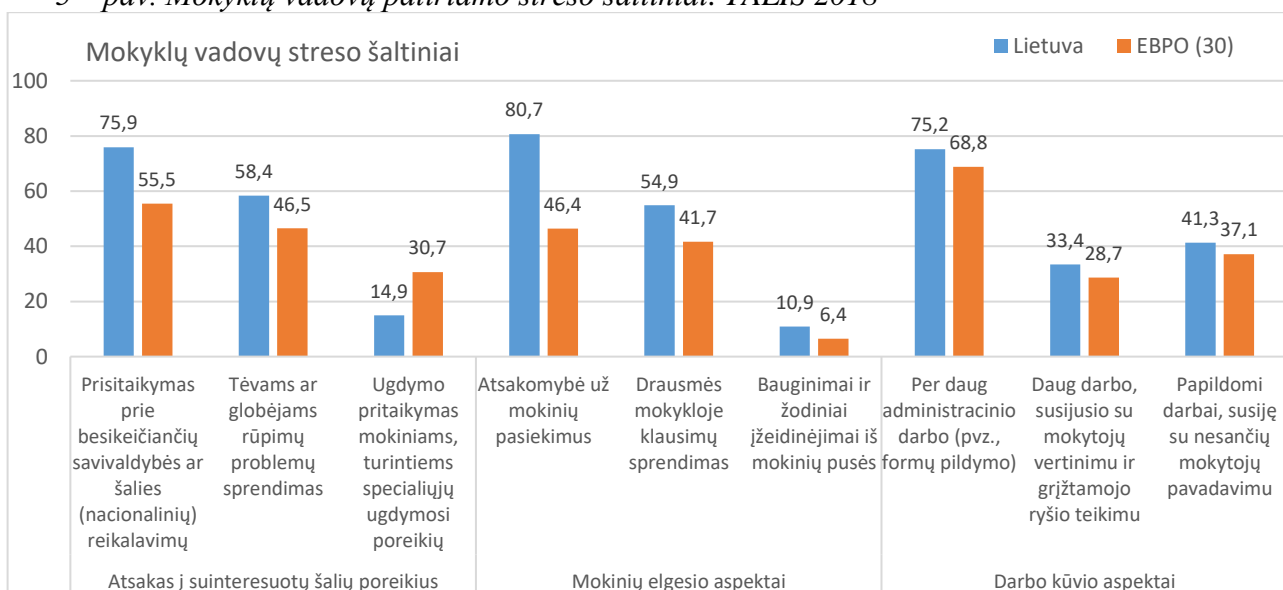


4 pav. Lietuvos mokyklų vadovų jaučiama parama ir galėjimas daryti įtaką sprendimams. TALIS 2018



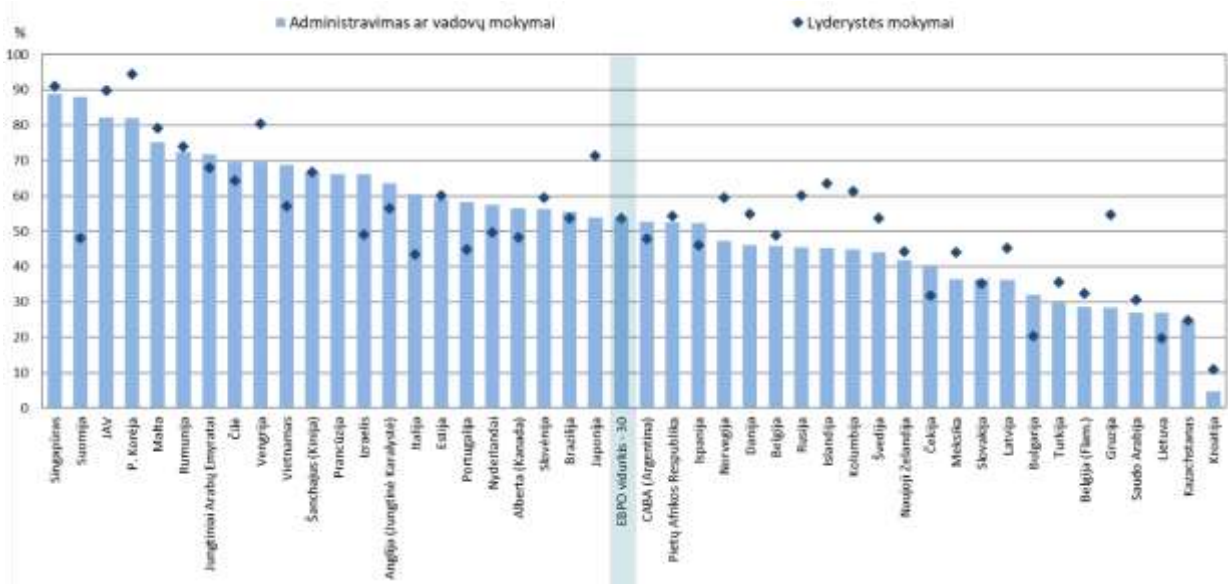
9. Remiantis 2019 m. konkursų į švietimo įstaigų vadovų pareigas statistiniais duomenimis, iš beveik 2 000 švietimo įstaigų apie 250 jų neturėjo nuolatinio vadovo (arba buvo paskelbtas konkursas į vadovo pareigas), t. y. 12,5 proc. įstaigų. 2020 metais situacija nepagerėjo, tačiau objektyviai ją įvertinti sudėtinga, nes dėl pandemijos kuri laiką buvo suspenduotos konkursų vykdymo procedūros. Bet kuriuo atveju 2020 metų pirmą pusmetį buvo paskelbti 207 konkursai, iš kurių įvyko 72, o neįvyko 135. Nuolatinės darbo sutarties neturėjimas yra stresinė situacija, kuri tik papildoma įtampa, kurias patiria švietimo įstaigų vadovai, sąrašą. Atkreiptinas dėmesys, kad Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) tyrimo TALIS 2018 duomenimis, Lietuvos švietimo įstaigų vadovai patiria gerokai daugiau streso darbe nei EBPO šalių vidurkis.

5 pav. Mokyklų vadovų patiriamo streso šaltiniai. TALIS 2018



10. Remiantis TALIS 2018 duomenimis, Lietuva yra viena iš tų dalyvavusių tyrime valstybių, kuri menkiausiai sudaro sąlygas švietimo įstaigų vadovams įgyti jiems būtinų kompetencijų – lyginant vadovų skaičių, kurie Lietuvoje mokėsi administravimo ar lyderystės, su šalimis, kurių švietimo rezultatai yra įspūdingiausi – atsilikame kelis kartus. TALIS duomenys rodo, kad žinių ir gebėjimų poreikį Lietuvos švietimo įstaigų vadovai bando kompensuoti tęstiniu profesiniu tobulėjimu, tačiau ne visada tai pavyksta dėl nepakankamos tinkamų mokymų pasiūlos ir tikslinių mokymų ar studijų sistemos nebuvimo. 2017 metais įvedant švietimo įstaigų vadovų kadencijas, vienas racionaliausių pasiūlymų – kadencijų įvedimo pradžią atidėti – buvo susijęs su įvardyta būtinybe sukurti vadovų kompetencijų tobulinimo sistemą: iki šiol nesutarta dėl švietimo įstaigų vadovų rengimo, pretendentai ir dirbantys vadovai turi ribotas galimybes įgyti jiems būtinas kompetencijas (vienintelė aukštoji mokykla, siūlanti lyderystės studijas ir vykdanči jas kaip Europos Sąjungos struktūrinių fondų (toliau – ES SF) projekto „Lyderių laikas“ dalį, yra ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, bet ir šios studijos yra orientuotos į lyderystę švietime plačiąja prasme).

6 pav. Mokyklų vadovų išsilavinimas vadybos ir lyderystės srityje. TALIS 2018



7 pav. Mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo poreikis: duomenimis grįsta vadyba, lyderystė ir vadovavimas, mokymo (ugdymo turinio) lyderystė. TALIS 2018

Prašome nurodyti dabartinius savo profesinio tobulinimosi poreikius įvardytose srityse (atsakymai „didelis poreikis“)



11. Būtina pripažinti, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovų veiklos kryptys ir kokybė nežiūrint anksčiau įvardytų iššūkių koreliuoja su bendromis tendencijomis, todėl tikėtina, kad, išsprendus švietimo įstaigų vadovų rengimo, pagalbos ir kitas analizės metu išryškėjusias problemas, kokybiniai lyderystės švietimo įstaigose pokyčiai bus pastebimi pačiu artimiausiu metu. Šią prielaidą patvirtina rezultatai, kaip sėkmingai pastaruoju metu su COVID-19 (koronaviruso) situacija tvarkosi švietimo įstaigos, kai jų vadovai gauna reikiamą pagalbą ir konsultacijas.

III SKYRIUS LYDERYSTĖS IR VADOVAVIMO STIPRINIMO KRYPTYS

12. Įsivertinusi švietimo lyderystės ir veiksmingo vadovavimo situaciją Lietuvoje, konsultuojama Europos Komisijos Struktūrinių reformų paramos programos švietimo lyderystės

ekspertų iš Airijos ir Nyderlandų, Darbo grupė įvardijo šias lyderystės ir vadovavimo švietime stiprinimo kryptis:

- 12.1. švietimo įstaigų lyderių rengimas;
- 12.2. atrankos procesų plėtojimas (rezervo stiprinimas);
- 12.3. pagalba ir konsultavimas;
- 12.4. karjeros tęstinumo galimybių užtikrinimas;
- 12.5. viešinimas.

13. Darbo grupė nuosekliai dirbo vadovaudamasi šiomis kryptimis ir pradėjo jas įgyvendinti nuo teisinės bazės pakeitimų: inicijavo pakeitimus ir koregavo teisės aktus. Darbo grupės siūlymu, siekiant mažinti administracinę naštą švietimo įstaigų vadovams ir numatant pagalbos galimybes, tobulinant švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentavimą ir optimizuojant švietimo įstaigų vadovų konkursų organizavimo procedūras ir terminus, pateikti įstatymo ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimai: sutrumpintas konkursų procedūrų laikas; pakoreguotas švietimo įstaigos vadovo priėmimo į pareigas subjektas; nustatyta, kad švietimo įstaigos vadovas rengtų tik vieną ataskaitą; numatyta galimybė švietimo įstaigų vadovams, išdirbusiems 10 metų, atlikti prilygintą kompetencijų vertinimą; panaikintas privalomas vadovo nušalinimas, tiriant bet kokią skundą, ir kiti pakeitimai. Pagal Darbo grupės siūlymus, suderinus su švietimo bendruomene, pakeisti teisės aktai (Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1193 „Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“, Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ (toliau – Kvalifikacinių reikalavimų vadovams aprašas), numatoma atnaujinti Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentą, patvirtintą Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymu Nr. V-393 „Dėl švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“ (toliau – Rezervo reglamentas), ir kitus teisės aktus, susijusius su švietimo įstaigų vadovų veiklos reglamentavimu, todėl itin svarbus darbų tęstinumas ir fragmentiškumo atsisakymas.

14. Švietimo įstaigų lyderių rengimo kryptis. Šiuo metu egzistuoja ribotos švietimo įstaigų lyderių rengimo galimybės, todėl siūloma sustiprinti Nacionalinės švietimo agentūros (toliau – NŠA) funkcijas ir jas išplėsti, kol rengimo sistema įgis savarankiškumo, pritraukus į procesus aukštąsias mokyklas. Įgyvendinant švietimo lyderių rengimo kryptį, numatytinos ir remtinos šios veiklos:

14.1. NŠA parengti išplėtotą švietimo lyderystės mokymų ir / ar nacionalinės švietimo įstaigų vadovų rengimo programos, grįstos kompetencijomis, organizavimo schemą ir pasitelkus aukštąsias mokyklas, kitus partnerius organizuoti jos įgyvendinimą etapais, periodiškai vertinant šių veiklų kokybę;

14.2. inicijuoti specializuotas švietimo magistrantūros studijas (lyderystės, viešojo administravimo ar / ir vadybos srityse), skatinant jas rinktis dirbančius švietimo įstaigų vadovus, pavaduotojus ugdymui ir kitus Rezervo reglamente apibrėžtų grupių atstovus;

14.3. remti švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui bendradarbiavimą, organizuojant stažuotes ir kitas patirtinio bendradarbiavimo formas;

14.4. inicijuoti diskusijas su aukštosiomis mokyklomis, siūlant organizuoti lyderystės, viešojo administravimo ar / ir vadybos srityse modulius, kuriuos pagal būtinas švietimo įstaigų vadovams kompetencijas galėtų rinktis dirbantys vadovai (neformalios studijos);

14.5. NŠA organizuoti ir / ar vykdyti nuolatinę švietimo įstaigų vadovų poreikio ir veiklos kokybės stebėseną ir prognostinius tyrimus: kiekybinius (poreikis) ir kokybinius (kompetencijos), jų duomenis panaudoti švietimo įstaigų vadovų rengimo programų turiniui tobulinti, planuojant finansavimą ir kt.;

14.6. inicijuoti ir organizuoti daugiau mokymo programų (modulių) nuotoliniu būdu.

15. Atrankos procesų plėtojimo (rezervo stiprinimo) kryptis. Įgyvendinant ir tobulinant atrankos į švietimo įstaigų vadovus procesus, labai svarbu koncentruotis ne tik į patį konkursų švietimo įstaigų vadovų pareigoms eiti organizavimą. Įstatyme Rezervo reglamentas yra paminėtas kaip kompetentingų ir motyvuotų pretendentų atrankos sistemos dalis, kurią sudaro skirtingi etapai ir lygmenys, todėl, kalbant apie pretendentų į švietimo įstaigų vadovus atranką, išskirtini šie etapai: pretendentų paieška ir skatinimas vietose (įstaigose, savivaldybėse); pretendentų įsivertinimas; kompetencijų vertinimas. Tokia nuosekli sistema turėtų pradėti veikti palaipsniui, kryptingai įgyvendinant šias priemones:

15.1. paskatinti savivaldybes ir švietimo įstaigų vadovus pastebėti ir padrašinti lyderystės ir vadovavimo gebėjimų turinčius vidurinėsios grandies vadovus (pavduotojus ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjus), mokytojus ar pagalbos mokiniui specialistus įsivertinti kompetencijas ir, prireikus, jas tobulinti prieš renkant švietimo įstaigos vadovo kelią;

15.2. sukurti vadovavimo ir lyderystės kompetencijų įsivertinimo įrankį, kuriuo galėtų pasinaudoti potencialūs švietimo įstaigų vadovai švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka;

15.3. inicijuoti ir organizuoti vadybinių ir lyderystės kompetencijų tobulinimo programas pretendentams į švietimo įstaigų vadovų pareigas;

15.4. peržiūrėti ir atnaujinti švietimo įstaigų vadovų kompetencijų sąrašą, pateiktą Kvalifikacinių reikalavimų vadovams apraše, kompetencijas siejant ne tiek su teoriniu modeliu, kiek akcentuojant praktines veiklas, atsižvelgiant į šių dienų reikalavimus švietimui ir švietimo įstaigos vadovui-lyderiui;

15.5. atnaujinti švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo metodiką, daugiau dėmesio skiriant ne potencialių teorinių vadovavimo ir lyderystės kompetencijų įvertinimui, bet gebėjimui taikyti praktinėje veikloje;

15.6. atsisakyti pretendentų į švietimo įstaigos vadovo pareigas vadovavimo ir lyderystės kompetencijų vertinimo atrankos komisijoje, paliekant tik praktinių gebėjimų, bendradarbiavimo ir kitų bendrųjų gebėjimų vertinimą.

16. Pagalbos ir konsultavimo kryptis. Šios krypties veikloms ir priemonėms įgyvendinti teks sutelkti nacionalines, savivaldybių ir pačių švietimo įstaigų vadovų pajėgas, nes pokytis įvyks, kai bus sukurtos prielaidos bei įgyvendintos priemonės ir kai ims kurtis empatijos, savitarpio pagalbos ir bendradarbiavimo kultūra. TALIS 2018 duomenimis, Lietuva viena iš tų šalių, dalyvavusių tyrime, kuriose bendradarbiavimo kultūra švietimo (tarp mokytojų, tarp švietimo įstaigų vadovų) yra itin menka, nors tai yra viena iš svarbiausių prielaidų sėkmingai ir kokybiškai švietimo raidai (8 pav. – dalyvavimas profesiniuose tinkluose, kolegų veiklos stebėjimas). Plėtojant šios krypties veiklas, būtina sukurti paramos švietimo įstaigų vadovams modelį, paremtą mentorystės sistema, švietimo įstaigų bendradarbiavimo tinklais ir teisinės, finansinės, administracinės pagalbos teikimu, pagalba įgyjant ir plėtojant profesines kompetencijas. Tam įgyvendinti siūlomos šios priemonės:

16.1. išplėsti NŠA deleguotas funkcijas: aiškiai detalizuoti pagalbos funkcijas švietimo įstaigų vadovams ir įgalinti konsultuoti vadovus, organizuoti specializuotus reikminius mokymus;

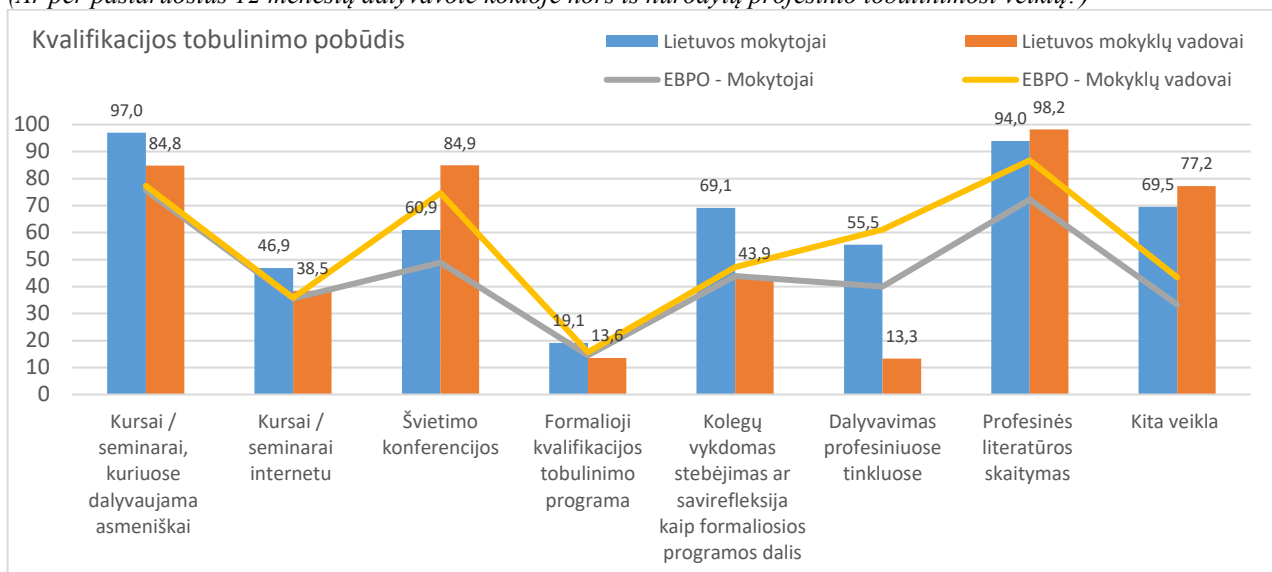
16.2. inicijuoti ir organizuoti profesinės kompetencijos plėtojimo mokymus švietimo įstaigų vadovams pagal pasirengimo / patirties grupes ir vadovaujantis Rezervo reglamentu;

16.3. palaikyti savivaldybių lygmens švietimo specialistų, konsultuojančių švietimo įstaigų vadovus, informuotumą ir plėtoti jų kompetencijas, organizuojant tikslinius mokymus ir konsultacijas;

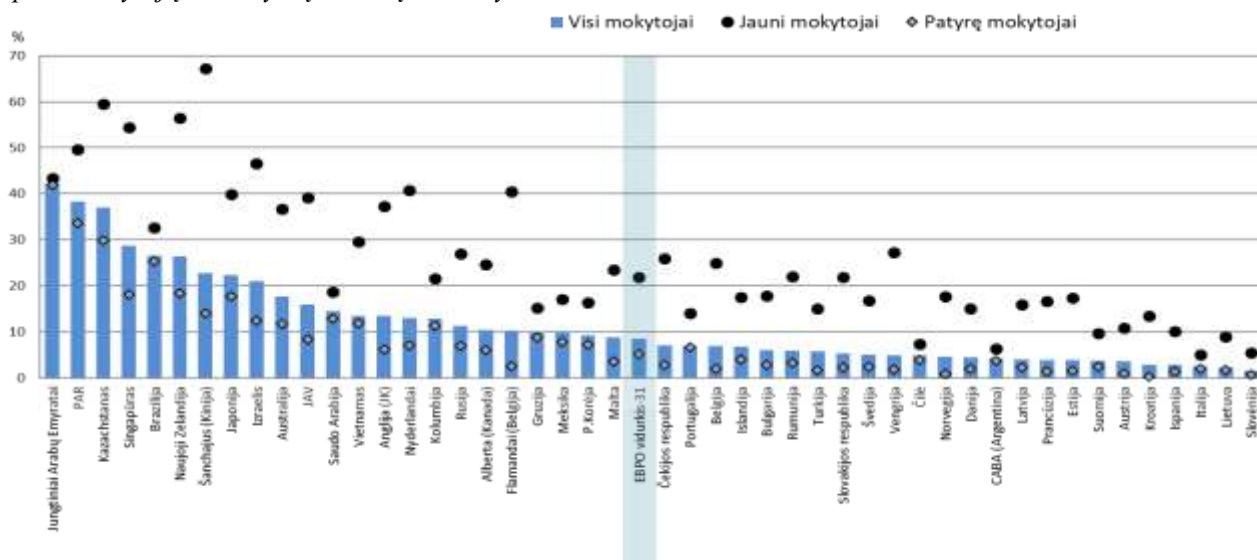
16.4. NŠA, Lietuvos mokyklų vadovų asociacijos (toliau – LMVA) ir Švietimo įstaigų vadovų profesinės sąjungos pajėgomis, talkinant kitoms vadovų asociacijoms, parengti internetinio „konsultacijų banko“ koncepciją ir ją įgyvendinti NŠA interneto puslapyje, sukūrus specialią nuolat palaikomą rubriką švietimo įstaigų vadovams;

16.5. papildyti Rezervo reglamentą, įtvirtinant mentorystę kaip kvalifikacijos tobulinimo formą ir įteisinant dvi mentorystės formas – nacionalinio lygmens mentorystę (neturintiems patirties vadovams) ir savivaldybės lygmens mentorystę (trumpalaikę, konkreitiems švietimo įstaigos iššūkiams spręsti) kaip galimybę tikslingai tobulinti kompetencijas ar įgyti papildomų;

8 pav. Profesinio tobulinimo veiklų, kuriose dalyvavo mokytojai ir mokyklų vadovai, pobūdis. TALIS 2018 (Ar per pastaruosius 12 mėnesių dalyvavote kokiame nors iš nurodytų profesinio tobulinimosi veiklų?)



9 pav. Mokytojų ir mokyklų vadovų mentorystė. TALIS 2018



16.6. inicijuoti ir skatinti švietimo įstaigų vadovų bendradarbiavimo mechanizmus ir būdus;

16.7. remiantis užsienio šalių gerąja patirtimi ir Lietuvos kitų veiklos sričių asocijuotų struktūrų veiklos modeliais, siūlyti LMVA nariams transformuoti šios asociacijos valdymo modelį, suteikiant daugiau galių ir deleguojant funkcijų asociacijos prezidentui;

16.8. išplėtojus ir įteisinus pakoreguotas LMVA funkcijas, deleguoti vadovų mokymų poreikių tyrimus, mokymų organizavimą, kai kurias kompetencijų vertinimo funkcijas vykdyti asociacijai;

16.9. atlikti SSGG analizę ir pradėti aktyvias konsultacijas dėl A1 lygio įteisinimo švietimo įstaigos vadovo pareigybei;

16.10. inicijuoti platesnes diskusijas dėl galimybės pradėjus dirbti naujam švietimo įstaigos vadovui susiburti savo komandą (vidurinėsios valdymo grandies), siekiant veiksmingesnio valdymo bei spartesnio ir tikslingesnio švietimo įstaigos tikslų įgyvendinimo, siekiant ugdymo kokybės. Svarstyta galimybė įvesti pavaduotojų ugdymui kadencijas;

16.11. parengti rekomendacijas savivaldybėms dėl švietimo įstaigų darbų apimčių, funkcijų ir personalo skaičiaus dermės;

16.12. siūlyti savivaldybėms galimybę steigti „pagalbos sąrašus ar centrus“, kuriuose galėtų dalyvauti visi ne(be)dirbantys švietimo įstaigose asmenys, bet pasirengę talkinti, esant būtinybei;

16.13. mažinant administracinę naštą švietimo įstaigoms, pakoreguoti teisės aktus, kad švietimo įstaigos vadovui reikėtų teikti vieną metinę veiklos ataskaitą;

16.14. inicijuoti įstatymo pataisas, numatant švietimo įstaigų vadovams švietimui ir vadovavimui būdingas funkcijas, kitoms funkcijoms atlikti numatant papildomą (ne iš mokymo lėšų) finansavimą ir atitinkamus žmogiškuosius išteklius.

17. Karjeros tęstinumo galimybių užtikrinimo kryptis. Ši kryptis įvardyta, nes Lietuvai ne kartą tarptautinių ekspertų iš EBPO ar Europos Komisijos viename ar kitame kontekste buvo išsakyti pasiūlymai nuosekliau naudoti žmogiškuosius išteklius ir juos labiau vertinti. 2017 m., įvedus 5 metų kadencijas švietimo įstaigų vadovams, nebuvo sukurtas joks amortizacinis mechanizmas, kuris leistų vadovams dėl vienokių ar kitokių priežasčių nebetęsiantiems vadovo karjeros jaustis saugiau, turėti atsitraukimo ar pasitraukimo alternatyvas. Įstatymo 59 straipsnio 10 dalyje numatyta prievolė savivaldybėms pasiūlyti kitas vadovo kompetenciją atitinkančias pareigas yra daugiau teorinė nei realiai praktikoje įgyvendinama – nes vadovo kompetenciją atitinkančios pareigos beveik visos yra konkursinės, tad pasiūlyti galima nebent galimybę dalyvauti konkurse. Siūlomos šios priemonės, galinčios sudaryti sąlygas tęsti karjerą kitais būdais:

17.1. patyrusių vadovų ar buvusių vadovų savivaldybėse organizuojami praktiniai mokymai, stažuotės, šešėliavimo ar kitos formos planuojantiems tapti švietimo įstaigų vadovams, pretendentams, naujai paskirtiems ar kolegoms, kuriems kyla iššūkių ar tiesiog įdomi kito kolegų veiklos patirtis;

17.2. vykdyti oficialias mentorystės programas ir veiklas;

17.3. individualios konsultacijos (koučingas) nepatyrusiems ar kompetencijas nuotoliniu būdu įsivertinusiems galimiems pretendentams į švietimo įstaigų vadovo pareigas;

17.4. inicijuoti Kvalifikacinių reikalavimų savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovams ir specialistams aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004 m. lapkričio 3 d. įsakymo Nr. ISAK-1717 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovams ir specialistams aprašo patvirtinimo“, pataisas, sudarant galimybes buvusiems sėkmingiems vadovams tęsti karjerą savivaldybių švietimo padaliniuose;

17.5. įtraukti daugiau sėkmingų vadovų į mokyklų išorės vertinimą ir švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimą;

17.6. įtraukti patyrusius švietimo įstaigų vadovus į švietimo įstaigų vadovų tinklų kūrimą (ypač pokyčių projektams) ir palaikymą, išnaudoti jų patirtį interneto svetainės rubrikai, skirtai vadovams, palaikyti ir plėtoti.

18. Viešinimo kryptis. Švietimo sistemoje dažnai nutinka taip, kad visuomenė sužino tik apie vienetinius negatyvius ar skandalingus atvejus, kurių pasitaiko ne taip dažnai, todėl itin svarbu sukurti kultūrą, kai pasidžiaugiame, parodome ir informuojame apie pozityvius dalykus: puikius mokyklų ir jų vadovų pasiekimus, gražius bendravimo ir bendradarbiavimo atvejus, vertingas ir paveikias patirtis, išskirtinius vadovus ir pedagogus, pasididžiavimo vertus praktinės veiklos ir ugdymo pavyzdžius. Tokių priemonių pradžia jau padaryta „Mokytojo TV“, bet tikras ir paveikus viešinimas neturėtų apsiriboti „kalbančiomis galvomis“, siūlomos šiuolaikinės, paveikios ir patrauklios priemonės, kurių šiuolaikiniame technologijų amžiuje yra apstu (tinklalaidės, vaizdo siužetai, trumpi aktualūs interviu, diskusijos ir kt.):

18.1. parengti aktyvios, interaktyvios ir vaizdžios interneto svetainės rubrikos, skirtos švietimo įstaigų vadovams, koncepciją ir palaikyti ją konkrečia medžiaga;

18.2. vykdyti nuolatinį kandidatų ir vadovų konsultavimą svetainėje ne tik klausimų-atsakymų forma, bet ir kitais interaktyviais būdais;

18.3. aktyviai rinkti ir viešinti visą informatyvią, vadovams reikalingą ir naudingą medžiagą interneto svetainėje, plačiau panaudoti filmuotą mokymų medžiagą;

18.4. surinkti informaciją apie sėkmingai vadovaujančius vadovus ir parengti sėkmės istorijas apie jų veiklą ir įstaigas NSA interneto svetainėje ar (ir) medijose;

18.5. atlikus metinių švietimo įstaigų vadovų užduočių analizę, skelbti metinio vertinimo užduočių rekomendacijas ir geruosius pavyzdžius;

18.6. inicijuoti šalies mastu nominacijos „Metų švietimo vadybininkas / lyderis“ įsteigimą.

IV SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

19. Visoms Gairėse numatytoms kryptims įgyvendinti specialaus finansavimo nereikėtų, tačiau kai kurioms, kurios daro sisteminių pokyčių, finansavimas yra būtinas. Finansavimas yra numatytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. liepos 29 d. nutarimo Nr. 832 „Dėl Ateities ekonomikos DNR plano įgyvendinimo“ 2.18 papunkčio veiksmui „Švietimo inovacijos ir STEAM sričių plėtra bendrajame ugdyme, įskaitant mokytojų kaitą, kompetencijų gerinimą ir papildomo kvalifikacinio laipsnio įgijimą, skaitmeninio turinio rengimą ir skaitmeninių kompetencijų ugdymą ir STEAM atviros prieigos centrų veiklų plėtrą“, planuojamos ES SF projektų lėšos. Tik nedidelė dalis lėšų numatyta valstybės ir savivaldybių biudžetuose, tačiau siūlomų priemonių įgyvendinimas garantuoja kokybinį pokytį švietimo įstaigų vadovų veiklos srityje ir į jį būtina investuoti, nes švietimo įstaigų vadovų veiklos kokybė garantuoja visos sistemos rezultatus – gerėja mokinių pasiekimai.

20. Rekomenduotina Gairių įgyvendinimo nuolatinė stebėseną, kurią vykdyti galėtų NŠA kartu su švietimo, mokslo ir sporto ministro sudaryta stebėsenos grupe. Siekiant kuo didesnio objektyvumo, į stebėsenos grupę rekomenduotina įtraukti įvairių suinteresuotų grupių atstovus. Stebėsenos grupė ne rečiau kaip du kartus per metus turėtų parengti informaciją apie Gairių įgyvendinimą ir pateikti ją švietimo, mokslo ir sporto ministrui bei paskelbti viešai.
