

Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos

Analizės ataskaita

2020

Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos

Analizės ataskaita

2020



ANALIZĘ ATLIKO IR ATASKAITĄ PARENGĖ

Evaldas Bakonis

Nacionalinės švietimo agentūros
Stebėsenos ir vertinimo departamento
Švietimo politikos analizės skyriaus vedėjas

T

Įvadas 4

Analizės uždaviniai ir konstruktas 5

U

Mokyklų vadovų ataskaitų atranka 7

Kaip ataskaitose analizuojamas strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas? 8

R

Kokios per metus planuotų atlikti darbų apimtys? 12

Kokia bendrojo ugdymo mokyklų vadovų veiklos struktūra? 17

I

Už kieno veiklą atsiskaito mokyklų vadovai? 20

Kaip suprantamos pagrindinės stebėsenos sąvokos? 22

N

Kaip suprantamos vadovavimo kompetencijos? 25

Kaip planuojamos užduotys kitiems metams? 27

Y

Kaip vertinama mokyklos vadovų metinė veikla? 29

Rekomendacijos 32

S

Šaltinių sąrašas 34

Priedai 35



IVADAS

Siekiant švietimo įstaigų veiklos kokybės, skatinant švietimo įstaigų vadovų veiksmingumą, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras 2018 m. pradžioje nustatė¹ kasmetinio švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo tikslą, uždavinius, veiklos užduočių nustatymą, vertintojus ir procedūras, kuriomis vadovaujantis rengiamos metų veiklos ataskaitos ir atliekamas kasmetinis švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimas. Atsiskaityti už metinės veiklos rezultatus nėra išskirtinis reikalavimas tik švietimo įstaigų vadovams. Apskritai, visų savivaldybių įmonių ir įstaigų vadovai už metų veiklą atsiskaito pagal Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų ir komisijų narių darbo apmokėjimo įstatymą². Veiklos ataskaitas jie teikia pagal Vietos savivaldos įstatymą savivaldybės tarybos veiklos reglamento nustatyta tvarka. Švietimo įstatymo pakeitimai ir minėtas švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas tik sukonkretino švietimo įstaigų vadovų ataskaitos formą.

Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai (dabar – Nacionalinė švietimo agentūra) buvo pavesta vykdyti švietimo įstaigų vadovų metų veiklos ataskaitų vertinimų stebėseną. Švietimo įstaigos vadovo metinės veiklos vertinimo kokybei užtikrinti numatytos trys priemonės:

- 1) metų veiklos ataskaitų vertinimo statistinė stebėseną;
- 2) įpareigojimas viešai skelbti metų veiklos ataskaitas ir vertinimus;
- 3) pasirinktinė kokybinė metų veiklos ataskaitų ir vertinimų analizė.

Pastaroji stebėsenos priemonė tapo pagrindu šiai švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos vertinimo analizei.

¹ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“.

² Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų ir komisijų narių darbo apmokėjimo įstatymo (2017 m. sausio 17 d. Nr. XIII-198) 14 straipsnis „Biudžetinių įstaigų darbuotojų kasmetinės veiklos vertinimas ir skatinimas“.

Analizės uždaviniai ir konstruktas

Vykdam įpareigojimą atlikti pasirinktinę kokybinę metų veiklos ataskaitų ir vertinimų analizę, suformuluoti pagrindiniai jos klausimai:

- Kurios mokyklos vadovo veiklos sritys yra laikomos pagrindinėmis?
- Kaip vertinamas, parodomas pačių vadovų indėlis į mokykloje vykstančius procesus?
- Kaip suvokiama dermė tarp užduoties, jos vertinimo rodiklių ir pasiektų rezultatų?
- Kaip suprantamos mokyklų vadovams reikalingos kompetencijos?
- Kiek objektyvūs rašomi įvertiniai pagal atliktų darbų pobūdį ir apimtį?

Pagrindiniai dokumentai, kuriais remiantis buvo kuriamas šios analizės konstruktas, yra du Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymai:

- 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“;
- 2018 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. V-986 „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“.

Abiem įsakymais nustatyta vadovo veiklos ataskaitos struktūra ir nurodyti reikalavimai ataskaitos turiniui. Ataskaitą pagal minimus dokumentus turi sudaryti šios dalys:

- švietimo įstaigos strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo analizė;
- švietimo įstaigos vadovo metų veiklos užduotys, rezultatai ir rodikliai;
- pasiektų rezultatų vykdant užduotis įsivertinimas;
- numatomas kompetencijų tobulinimas;
- Švietimo įstatyme nustatytų subjektų ataskaitos vertinimo pagrindimas, siūlymai ir galutinis ataskaitos įvertinimas;
- kitų metų veiklos užduotys, rezultatai ir rodikliai.

Analizuojant **švietimo įstaigos strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimą**, siekta nustatyti, kas pateikiama – paprastas strateginio plano vykdymo proceso aprašas, pasiektų rezultatų rinkinys ar reali analizė. Ne veltui dokumente įvardyta ne šiaip konstatacija, bet „analizė“. Žodis „analizė“ reiškia mokslinį tikrovės pažinimo būdą – metodą, pagrįstą visumos skaidymu į sudedamąsias dalis, siekiant nustatyti, kas tiriamajam objektui esminga, kas ne.

Analizuojant **švietimo įstaigos vadovo metų veiklos užduotis, rezultatus ir rodiklius**, aiškintasi, kaip ataskaitose suprantami ir aprašomi pagrindinėmis stebėsenos sąvokomis – rodiklis, rezultatas – apibrėžti duomenys. Pagal tai, kiek remiamasi rodikliais ir rezultatais, o kiek aprašomas procesas, taip pat galima spręsti apie ataskaitos formalumo laipsnį ir apie turimus vadovo analitinius gebėjimus.

Konkretizuojant galimas arba tikėtinas švietimo įstaigų vadovo **veiklos užduotis**, naudotasi Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, kurio 59 straipsnyje yra formuluojamos pagrindinės švietimo įstaigos vadovo funkcijos (1 priedas). Taip pat buvo peržiūrėti kelių skirtingų savivaldybių (Vilniaus m., Klaipėdos m., Alytaus m.) mokyklų vadovų pareigybių aprašai – patikslintos, sukonkretintos vadovo funkcijos (2–4 priedai). Peržvelgus šiuos dokumentus, išskirtas pagrindinių vadovo veiklos sričių sąrašas, taikytas šioje analizėje:

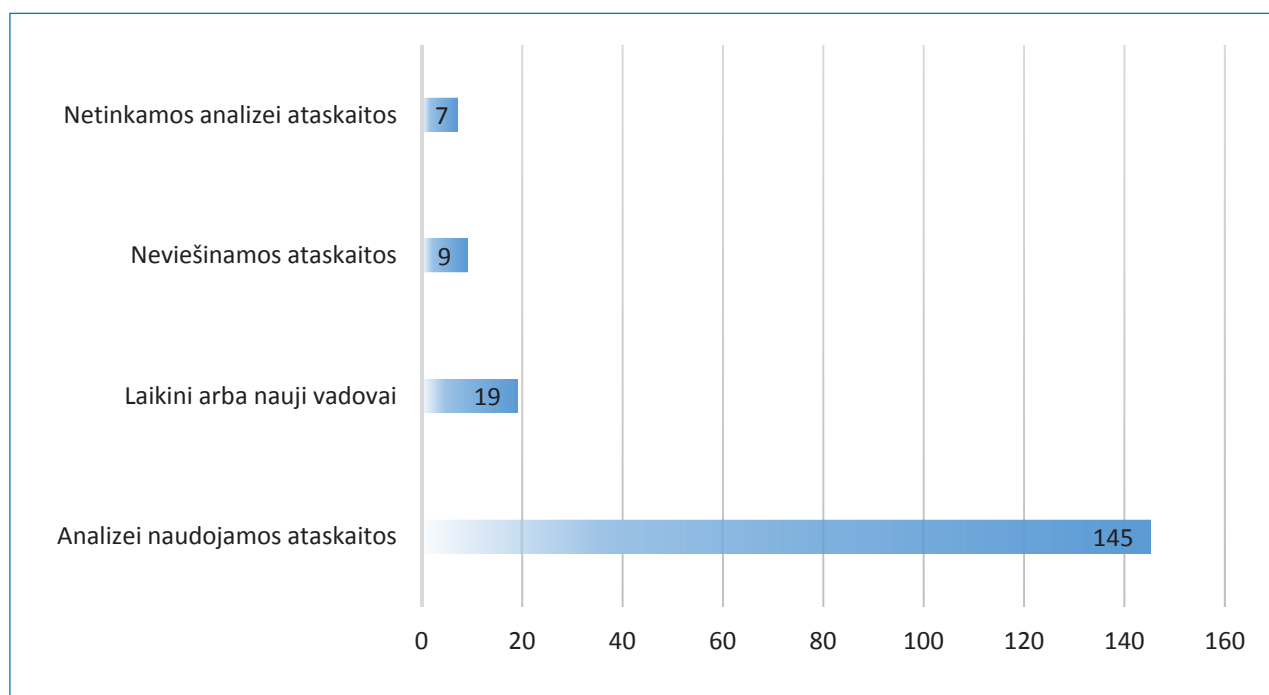
1 lentelė. Mokyklos vadovo pagrindinių veiklos sričių sąrašas

Veiklos sritis (santrumpa)	Veiklos sritis (santrumpa)
Administracinių procesų vykdymas (APV)	Personalo kvalifikacijos tobulinimas (PKT)
Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais (BSP)	Personalo politikos vykdymas (PPV)
Darbo sąlygų gerinimas (DSG)	Saugios aplinkos kūrimas (SAK)
Išteklių naudojimo valdymas (INV)	Savivaldos institucijų stiprinimas (SIS)
Informavimo priemonių vykdymas (IPV)	Strateginio planavimo įgyvendinimas (SPI)
Kitų funkcijų vykdymas (KTF)	Ugdymo aplinkos gerinimas (UAG)
Mokinių pasiekimų gerinimas (MPG)	Ugdymo proceso tobulinimas (UPT)
Neformaliojo švietimo plėtra (NŠP)	Veiklos įsivertinimo vykdymas (VIV)

Mokyklų vadovų ataskaitų atranka

2019 metų pradžioje viešai buvo prieinamos 1 579 (iš 1 809) ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo švietimo įstaigų vadovų 2018 metų veiklos ataskaitos. Šiai analizei pasirinktos mokyklų, kurios pateko į Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. lapkričio 13 d. įsakymu Nr. V-888 „Dėl stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašo ir silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašo patvirtinimo“ patvirtintą sąrašą, vadovų 2018 metų veiklos ataskaitos. Iš sąrašuose esančių 180 mokyklų (30 stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų ir 150 silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų) analizuotos 145 mokyklos – 22 su stipria geros mokyklos požymių raiška ir 123 su silpna geros mokyklos požymių raiška.

1 pav. Ataskaitų atranka analizei



Pagrindinės mokyklų vadovų 2018 metų veiklos ataskaitų „nubyrėjimo“ priežastys yra trys:

- 1) daliai mokyklų vadovauja laikinieji arba tik paskirtieji vadovai, kurių veikla nevertinta;
- 2) dalies mokyklų vadovų 2018 metų veiklos ataskaitų nepavyko rasti mokyklų ar savivaldybių administracijos svetainėse;
- 3) dar kai kurių mokyklų vadovų metinės veiklos ataskaitos netiko analizei, nes buvo parengtos ne pagal tipinę, ministro įsakymais nustatytą, formą.

Kaip ataskaitose analizuojamas strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas?

Peržiūrėjus ataskaitose esančias strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo analizes, galima formuluoti keletą išvadų apie jas. Pagal tai, kiek randame analizės, o kiek tik esamos padėties aprašymo ar „pliko“ rezultatų pateikimo, galima spręsti apie ataskaitos formalumo laipsnį ir apie vadovo turimus analitinius gebėjimus. Vienokia išvada galima, jei tik perrašomi strateginio plano teiginiai ir pateikiama jo vykdymo eiga. Kitokia išvada darytina, jei pateikiami rezultatai lyginami su pirminiais siekiniais ir įsivertinama – kaip pasisekė ar nepasisekė įgyvendinti siekius. Dar kitokia išvada galima, jei, be jau minėtos rezultatų analizės, taip pat nurodomas asmeninis indėlis, veiksmai, kuriais bandyta įgyvendinti strateginį planą.

2 lentelė. Ataskaitos pirmosios dalies vertinimo rezultatai

	Silpnos GM požymių raiškos mokyklos	Stiprios GM požymių raiškos mokyklos	Visos mokyklos
Planų vykdymo proceso aprašymas	42 %	41 %	42 %
Rezultatų analizė	56 %	55 %	56 %
Rezultatų ir indėlio analizė	2 %	4 %	2 %

Iš pateiktų suvestinių rezultatų matyti, kad didesnė dalis analizuotų mokyklų vadovų pateikia ne tik pagrindinių vykdytų veiklų aprašymus, bet ir vienokią ar kitokią rezultatų analizę. Rezultatų analizei dažniausiai naudoti Nacionalinio egzaminų centro (toliau – NEC) pateikti mokinių pasiekimų dalyvaujant nacionaliniame mokinių pasiekimų patikrinime (toliau – NMPP), pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinime (toliau – PUPP), valstybiniuose brandos egzaminuose (toliau – VBE) rezultatai, pačių mokyklų savarankiškai arba per *IQESonline* platformą vykdytos apklausos, mokyklos išorinio vertinimo ataskaitos išvados. Pavyzdžiui:

Svariausi rezultatai ir rodikliai:

1.2.1. Visi mokiniai laiku baigė atitinkamą ugdymo programą.

1.2.2. 84,7 procento mokinių padarė pažangą (visų ugdymo dalykų metinių įvertinimų vidurkis, lyginant su praėjusių mokslo metų vidurkiu, nepakito arba padidėjo).

1.2.3. Aukštesni nei respublikoje ir mieste mokinių, dalyvavusių matematikos ir lietuvių kalbos PUPP pasiekimai. Įvertinimo (balais) vidurkis:

1.2.3.1. lietuvių kalba – 6,8 (miesto – 6,35, respublikos – 6,4) ,

1.2.3.2. matematika – 5,4 (miesto – 4,8, respublikos – 5,0).

1.2.4. Aukšta gimnazijos darbo kokybė ir didelis rezultatyvumas rengiant abiturientus VBE:

1.2.4.1. standartizuotas apibendrintas VBE rodiklis – 1,26 (respublikos – 1),

1.2.4.2. standartizuotas visų VBE įvertinimų vidurkis – 1,16 (respublikos – 1).

(Iš G18 ataskaitos)

Pagerėjo mokyklos lankomumas: 14 % mažiau praleista pamokų nei 2017 metais. Nė vienas vaikas nepraleido pamokų nepateisinęs jų (2017 m. – nepateisinta 122). Motyvuoja tai, kad visos klasės dalyvauja „Geriausiai lankančios klasės progimnazijoje“ konkurse (kiekvieną mėn. teikiamas pereinamasis prizas), penkios klasės dalyvavo „X“ savivaldybės organizuojamame „Geriausiai lankančios klasės“ konkurse, kuriame visos paraiškas pateikusios klasės iškovojė prizus – vykti į pasirinktą kelionę Lietuvoje.

(Iš 124 ataskaitos)

1. Tobulinant mokinių pasiekimų vertinimo ir individualios pažangos matavimo sistemą siekti nuolatinės mokinių asmeninės pažangos:

- Mokytojų teikiamas nuolatinis grįžtamasis ryšys paskatino kai kurių dalykų mokinių pasiekimų pažangą: 1–10 kl. mokinių, padariusių individualią dalykinę pažangą, dalis 2018 m. – 80 % (2017 m. – 79,2 %, 2016 m. – 77 %).

- NMPP duomenimis, mokyklos pridėtinės vertės rodiklis 4 kl. padidėjo nuo –0,4 2016 m. iki 0,16 2017 m. ir 0,33 2018 m.

- Suaktyvėjęs tėvų dalyvavimas 2018 m. organizuojuose mokinių asmeninės pažangos aptarimuose: konsultavosi 85 % 1–4 kl. ir 75 % 5–10 kl. mokinių tėvų (2017 m. atitinkamai – 65 % ir 45 %, 2016 m. – 48 % ir 37 %).

(Iš 111 ataskaitos)

Iš šių pavyzdžių matyti, kad mokyklos pasiekti rezultatai pateikiami tam tikrame laiko ar erdvės kontekste – lyginami arba su praėjusių metų rezultatais, arba su šalies, savivaldybės vidurkiais.

Tačiau kartais susidaro įspūdis, kad net ir taikomi konkretūs statistikos duomenys yra atitrūkę nuo planuose nurodytų rezultatų matavimo rodiklių. Jie pateikiami tarsi tik todėl, kad sudarytų tam tikrą analizės įvaizdį.

Veiklos planų įgyvendinimo kryptys	Svarbiausi rezultatai, pasiekimai
<p>I. Strateginiame veiklos plane:</p> <p>1. Teikti kokybiškas bendrojo ugdymo mokyklų paslaugas:</p> <p>1.1. Užtikrinti mokymo(si) programų įvairovę ir kokybę šiuolaikiškai aprūpintoje švietimo įstaigoje.</p> <p>1.2. Gerinti švietimo kokybę ir efektyvumą, sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą.</p> <p>1.3. Papildomų paslaugų užtikrinimas.</p> <p>II. Metiniame veiklos plane:</p> <p>1. Mokinio pasiekimų ir pažangos gerinimas:</p> <p>1.1. Siekti optimalaus mokinių mokymosi ir ugdymosi rezultatų.</p> <p>1.2. Visose mokyklinio ugdymosi srityse skatinti nuolatinę kiekvieno mokinio pažangą įgyjant bendrąsias ir dalykines kompetencijas.</p>	<p>Pateikiama:</p> <p>1. Vienerių metų PUPP vidurkis, lyginant su šalies ir savivaldybės vidurkiu.</p> <p>2. NMPP rezultatų sąrašas, skirstant pagal grupes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aukštesni nei savivaldybės ir šalies; - aukštesni nei šalies, atitinkantys savivaldybės; - atitinkantys šalies ir rajono; - aukštesni nei šalies, bet ne savivaldybės. <p>3. 2018 m. mokyklos veiklos įsivertinimo pagal NMVA pateiktą metodiką mokinių ir tėvų apklausų subjektyvūs duomenys (galimybė pasirinkti užduotis, noras eiti į mokyklą, bendradarbiavimo skatinimas, mokymosi sėkmių aptarimas, galimybė klysti pamokose be pasekmių, vaikų socialumo skatinimas, tėvų įtraukimas į mokymo(si) procesus).</p>

Veiklos planų įgyvendinimo kryptys	Svarbiausi rezultatai, pasiekimai
<p>1.3. Mokyti mokinius objektyviai įsivertinti savo pasiekimus ir pažangą.</p> <p>1.4. Sukurti ir taikyti mokinių asmeninės saviraiškos tobulinimo sistemą.</p> <p>2. Orientavimasis į mokinių poreikius:</p> <p>2.1. Vykdyti sistemingą kiekvieno mokinio poreikių pažinimą.</p> <p>2.2. Tobulinti pagalbos mokiniui teikimo sistemą.</p> <p>2.3. Sudaryti ir taikyti mokinių skatinimo sistemą.</p> <p>3. Suaugusiųjų neformalusis švietimas:</p> <p>3.1. Plėtoti mokinių tėvų švietimą.</p> <p>3.2. Organizuoti turiningo laisvalaikio veiklas suaugusiems pagal poreikius.</p>	<p>4. 2018 m. profesinio kapitalo (mokytojų) tyrimo anketos subjektyvūs respondentų duomenys (mokyklos pastangos pritraukti geriausius mokytojus, asmeninės galimybės pagerinti mokinių pasiekimus, direktoriaus įsitraukimas, galimybė stebėti kolegų veiklą), kurie viršija savivaldybės ir šalies ar tik šalies rezultatus).</p> <p>5. Pagrindinės išvados iš 2018 m. mokyklos išorinio vertinimo ataskaitos (pagal 4 lygius)</p>

(iš 075 ataskaitos)

Kodėl tokia strateginės ir metinės veiklos analizė nenusipelno aukštesnio vertinimo? Sprendžiant pagal aprašymą, neaptarta daug planuotų veiklų, o tai, kas vykdyta, menkai atitinka planus:

1. Matomi atotrūkiai tarp strateginio plano ir konkrečių metinių veiklų: 2018 metais tarsi nebuvo vykdomos strategijoje numatytos veiklos, susijusios su programų įvairove, šiuolaikišku apsirūpinimu, sąlygomis mokytis visą gyvenimą, papildomų paslaugų užtikrinimu.

2. Pastebimi atotrūkiai tarp metinio veiklos plano ir konkrečių veiklų, už kurias atsiskaitoma: nors suplanuotos, bet pagal ataskaitą nebuvo vykdomos veiklos, susijusios su mokinių bendrųjų kompetencijų įgijimu, mokinių asmeninės saviraiškos tobulinimo sistemos kūrimu ir taikymu; sistemingu kiekvieno mokinio poreikių pažinimu ir orientavimusi į juos; mokinių skatinimo sistemos kūrimu; mokinių tėvų švietimo ir turiningo laisvalaikio veiklų suaugusiems organizavimu.

3. „Optimalūs“ mokinių mokymosi ir ugdymosi rezultatai gali būti atskleidžiami ne per vienerių metų mokyklos rezultatų vidurkio palyginimą su savivaldybės ir šalies vidurkiais, bet rodant jų dinamiką, pokyčius per keletą metų ir (ar) santykį tarp planuotų ir pasiektų rezultatų. Aišku ir tai, kad optimalumas atsiskleidžia ne apibendrintuose vidurkiuose, o atskirų pasiekimų lygių, grupių analizėje.

4. Subjektyvūs anketų respondentų atsakymai nieko nepasako apie konkrečias mokyklos plėtojamas veiklas – jie rodo tik tam tikrą respondentų nuovoką fiksuotu momentu. Kas buvo daroma, kad ta nuovoka pakistų, lieka neaišku. Neaišku net ir tai, pagerėjo situacija ar ne.

Apskritai, kalbant apie mokyklų vadovų gebėjimą analizuoti strateginio plano vykdymą, skirtumų tarp stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių ir silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų nepastebėta. Jei prieš tai analizuotas pavyzdys yra paimtas iš silpną geros mokyklos požymių raišką turinčios mokyklos vadovo ataskaitos, tai nedaug skiriasi ir toliau pristatomas pavyzdys iš stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčios gimnazijos vadovo ataskaitos:

Gimnazijos strateginio plano 2018–2020 metams tikslai:

1. Siekiant ugdyti kūrybingą, atsakingą ir atvirą asmenybę, tobulinti ugdymo kokybę.

Įgyvendinant tikslą pasiekta:

1.1. VBE įvertinimų vidurkis 57,0 balai, rezultatas aukštesnis už Lietuvos vidurkį.

1.2. Vidurinį išsilavinimą įgijo 100 % abiturientų (208 abiturientai).

- 1.3. Profesiniam orientavimui skirtų priemonių skaičius – 182.
- 1.4. X jaunųjų chemikų mokyklą lankančių mokinių skaičius – 52.
- 1.5. X ekonomikos ir verslo mokyklos absolventų skaičius – 28. <...>

2. Tikslas: užtikrinti mokyklos aplinkos išlaikymą ir modernizuoti ugdymo aplinkas.

Įgyvendinant tikslą pasiekta:

- 2.1. Atnaujintos ir įrengtos ugdymo aplinkos – 2.
- 2.2. Užtikrinant saugumą įrengta vaizdo kamerų – 15.
- 2.3. Parengta tarptautinių projektų – 3.
- 2.4. Parengta respublikinių, savivaldybės projektų – 4.
- 2.5. Automobilizmo programą baigusiu mokinių dalis nuo visų mokinių – 19,7 %. <...>

Gimnazija įtraukta į 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonę „Kokybės krepšelis“.

Mokyklą vertino NMVA, Nacionalinis egzaminų centras, Švietimo informacinių technologijų centras, LR švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamentas. Atlikus gimnazijos veiklos analizę, LR švietimo ir mokslo ministro 2018-11-13 įsakymu Nr. V-888 gimnazija pateko į 30 geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašą. Nuo 2019-09-01 mokykla gaus papildomą kokybės krepšelį mokinių pažangai stiprinti, gerai patirčiai skleisti.

(Iš G01 ataskaitos)

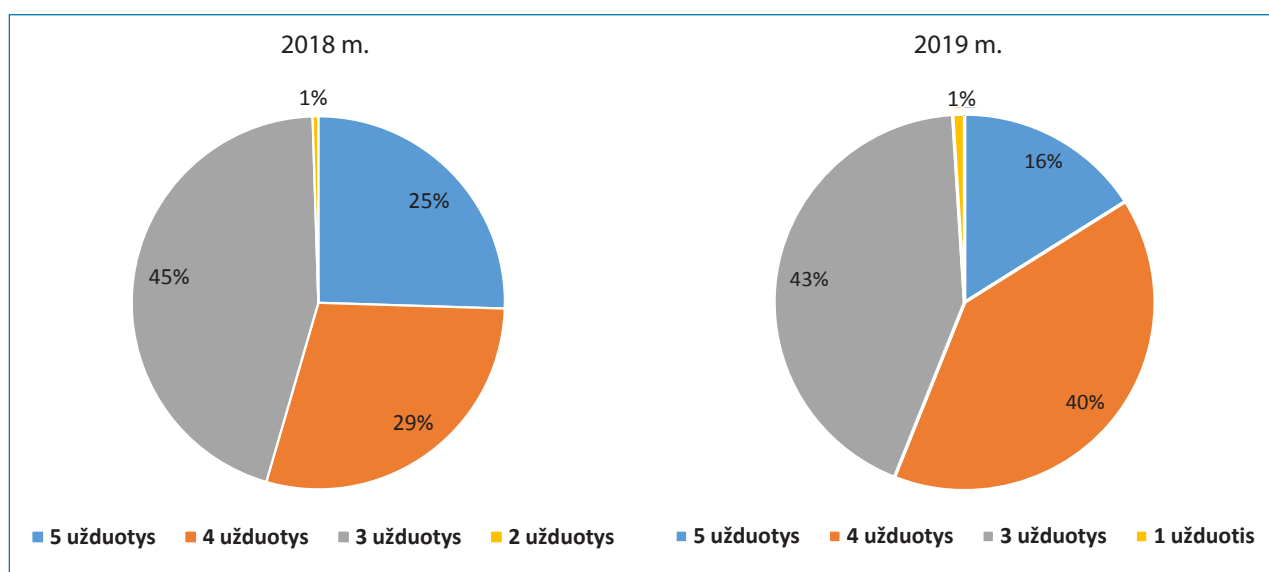
Pagrindinė šios ataskaitos dalies problema – pažangos kryptį rodančių dinaminių duomenų trūkumas. Statinis pasiekto rezultato duomuo nieko nepasako apie sėkmes ar nesėkmes, ypač jei jis pateiktas be konteksto, t. y. planuoto siekinio. Be to, sunku kaip veiklos pasiekimą vertinti gimnazijos įtraukimą į „Kokybės krepšelio“ projektą. Net pats žodis „įtraukta“ byloja apie pastangas, esančias už mokyklos. Ir dar keisčiau atrodo toliau pateikti duomenys, kad mokyklą vertino ŠMSM ir jai pavaldžios institucijos. Viena vertus, išorinis vertinimas nėra joks mokyklos nuopelnas. Ypač šiuo atveju, kai nepateikiami vertinimo rezultatai. Kita vertus, tenka abejoti, ar NEC, Švietimo informacinių technologijų centras tikrai vertino mokyklą? Šių institucijų funkcijose nebuvo mokyklos kaip institucijos vertinimo veiklos. Pagaliau, aiškiai perteklinis įrašas apie patekimą „į 30 geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašą“, nes tai yra prieš keletą eilučių paminėto „įtraukimo“ į „Kokybės krepšelio“ projektą dalis.

Labai didelė įvairovė atsiskleidžia taip pat vertinant šios dalies formą. Vienose ataskaitose analizė pateikiama kaip ištinis tekstas, kitose – tekstas iliustruojamas lentelėmis, diagramomis, dar kitose – panašiai kaip vadovo metinių užduočių dalyje: pagrindiniai strateginiai uždaviniai ir jų vykdymas, įgyvendinimas atspindi lentelėje. Teisės akte minimas „švietimo įstaigos strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas, pateikiant trumpą jų vykdymo (ar įvykdymo) analizę“ ataskaitose užima nuo nepilno puslapio iki daugiau nei dešimt puslapių. Viename puslapyje retai pavyksta pateikti visą reikalingą informaciją. Kita vertus, smulkmeniška kiekvienos klasės NMPP, PUPP ar VBE rezultatų analizė pagal dalykus taip pat didesnės kokybės tokiai analizei nesuteikia.

Kokios per metus planuotų atlikti darbų apimtys?

Ministro įsakymu nustatyta, kad kasmet nubrėžiamos 3–5 metinės veiklos užduotys. Faktiškai visų nagrinėtų mokyklų vadovų ataskaitose formaliai tiek metinės veiklos užduočių ir buvo įrašyta. Panašiai atrodė ir ataskaitose planuotas užduočių skaičius kitiems – 2019-iesiems – metams. Pagal metams planuotų veiklų kiekį ataskaitos pasiskirstė taip:

2 pav. Mokyklų vadovams planuotų užduočių skaičius 2018 ir 2019 m.



Jei nagrinėtume skirtingų mokyklų grupes, tai 2018 metų rezultatai yra tokie:

3 lentelė. Skirtingų grupių mokyklų vadovams planuotų užduočių skaičius

22 stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo planuota:	123 silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo planuota:
5 užduotys – keturiems vadovams (18 proc.)	5 užduotys – 33 vadovams (27 proc.)
4 užduotys – penkiems vadovams (23 proc.)	4 užduotys – 37 vadovams (30 proc.)
3 užduotys – trylikai vadovų (59 proc.)	3 užduotys – 52 vadovams (42 proc.)
	Dvi užduotys – vienam vadovui (1 proc.)

Matyti, kad silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo numatyta atlikti šiek tiek daugiau užduočių. Jų vadovams skirta vidutiniškai po 3,8 užduoties, o stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo planuota vidutiniškai po 3,6 užduoties.

Iš tikro šie skaičiai vykdytų veiklų apimčių neparodo absoliučiai tiksliai. Nors dauguma ataskaitų sukonstruotos taip, kad viena užduotis ir reiškia vieną užduotį, tačiau pasitaikė tokių, kuriose viena užduotis jun-

gia keletą sudedamųjų dalių, įtraukia keletą labai skirtingų rezultatų. Šie dėmenys gali pretenduoti į atskiras veiklos užduotis. Pavyzdžiui:

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai
1.1. Stiprinti mokinių mokymosi motyvaciją ir asmeninę pažangą.	1. Įdiegta kokybiška mokinio individualios pažangos stebėseną. 2. Kuriama funkcionali mokyti, kurti ir tyrinėti skatinanti aplinka. 3. Suaktyvėjusi mokymosi kitose erdvėse ir integruota projektinė veikla.	1. Kartą per mėnesį pildomos ir aptariamos Savianalizės formos, mokinio individuali pažanga aptariama metodinių grupių posėdžiuose, dukart per mokslo metus atliekamos lyginamosios mokinių pasiekimų ir pažangos analizės visos mokyklos lygmeniu <...> 2. Visi mokomieji kabinetai aprūpinti kompiuteriais, projektoriais ir interneto ryšiu, atnaujintas IT kabinetas. Lietuvių k., matematikos ir gamtos mokslų pamokose pagal galimybes naudojamos EMA ir kt. pratybos. 3. Per metus kiekvieno dalyko mokytojas veda bent po 1–2 pamokas kitose erdvėse, visos mokyklos mastu įvykdytas dalykinis integruotas projektas „Žuvis“, parengtas „Erasmus+“ mokyklų partnerysčių projektas; įsijungta į neformaliojo vaikų švietimo plėtros programą.

(Iš G19 ataskaitos)

Akivaizdu, kad šią užduotį pagal siektinus rezultatus ir jų vertinimo rodiklius galima padalyti į dvi, o gal net ir tris skirtingas užduotis.

Kita vertus, kartais veiklą, už kurią atsiskaitoma kaip už veiklos užduotį, sunku iš tikro laikyti metine užduotimi. Pavyzdžiui, metine užduotimi laikomas elementarus finansinės drausmės laikymasis:

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.5. Įgyvendinti efektyvų finansinių ir materialinių išteklių valdymą.	Kiekvieną 2018 metų ketvirtį išanalizuoti, kaip eikvojami mokyklai skirti asignavimai, ir prireikus kreiptis į rajono savivaldybės tarybą dėl lėšų.	Paskirtos mokyklai lėšos naudotos efektyviai ir taupiai.	Mokykla neviršijo skirtų metinių asignavimų.

(Iš 054 ataskaitos)

Tokių pavyzdžių būta ir daugiau. Kartais ši veikla modifikuojama. Pavyzdžiui, vienoje ataskaitoje įprastas finansinės drausmės laikymasis užmaskuotas itin plačia užduotimi:

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1. Įgyvendinti mokyklos ugdymo planą ir veiklos programą.	Racionaliai naudojami biudžeto asignavimai.	2018 m. savivaldybės administracijos skyriai, atliekantys finansų kontrolę, nenustatė pažeidimų.	2018 m. savivaldybės administracijos skyriai, atliekantys finansų kontrolę, nenustatė pažeidimų.

(Iš 011 ataskaitos)

Dar vienas pavyzdys susijęs su užduotimi, kurios rezultatų, jų vertinimo rodiklių formuluotės irgi paslepia kokią nors pastebimą direktoriaus veiklą:

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.4. Saugios emocinės aplinkos kūrimas.	Gerės emocinė aplinka.	Apklausoje rezultatai: 50 % ir daugiau mokytojų teigia gerai besijaučiantys mokykloje; 50 % ir daugiau mokinių teigia gerai besijaučiantys mokykloje.	74,56 % apklausoje dalyvavusių mokytojų (atsakė 62% mokytojų) teigia gerai besijaučiantys mokykloje; 82,8 % apklausoje dalyvavusių mokinių (atsakė 79,56 % 3–8 klasių mokinių) teigia gerai besijaučiantys mokykloje; 89,88 % tėvų, globėjų, rūpintojų (atsakė 46,26 % visų mokyklos tėvų) teigiamai vertina mokyklos mikroklimatą.

(Iš 048 ataskaitos)

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

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.5. Užtikrinti kokybišką gimnazijos vidaus administravimą ir veiklos efektyvinimą.	1. Įgytos naujos vadovo profesinės kompetencijos ir pritaiktos gimnazijos veiklai.	1. Vadovas įgyvendino ne mažiau kaip 1 priemonę, pritaikydamas seminaruose, konferencijose ar vizitų kitose įstaigose ar organizacijose metu įgytas žinias ar patirtį.	1. Pasidalyta įgytomis žiniomis seminaruose ir projekto patirtimi: - biudžetinių įstaigų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kasmetinės veiklos vertinimas; - mokyklos veiklos įsivertinimas (Pažangos matavimas ir viešinimas); <...>.

(Iš 079 ataskaitos)

Deja, kartais ataskaitose fiksuojamas tik pats dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginyje faktas:

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.3. Profesinės kompetencijos tobulinimas.	Dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo mokymuose.	Dalyvauta kvalifikacijos kėlimo mokymuose ne mažiau kaip 20 val.	1. Švietimo įstaigų darbo užmokesčio reforma nuo 2018-09-01. 5 val. (Nr. 17BM-013). 2. Paskaita „Mobilizacijos sistema, ginkluota ir neginkluota gynyba“ (Nr. 4719). 3. Šiuolaikinis požiūris į ugdymo procesą ir kultūrinis kraštovaizdis. 6 val. (Nr. 786). <...> 6. Žaismingas kalbos ugdymas(is) ikimokykliniame ir priešmokykliniame amžiuje. 8 val. (Nr. 20121).

(Iš 001 ataskaitos)

Nagrinėjant vadovo per metus atliekamų užduočių skaičių, reikėtų dar atkreipti dėmesį, kad ataskaitose yra skyrius, numatantis neplanuotų, iš anksto nenumatytų užduočių vykdymą. Kai kuriose ataskaitose tokių užduočių yra net daugiau, nei iš anksto suplanuotų. Pasitaikė ataskaitų net su dešimčia iš anksto neplanuotų, tačiau atliktų užduočių. Vienoje ataskaitoje septyni neplanuoti darbai atrodė taip:

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

3. Užduotys ar veiklos, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos	
Užduotys / veiklos	Poveikis švietimo įstaigos veiklai
3.6. Atliktas kapitalinis remontas ikimokyklinio ugdymo grupių pastate, kad jos atitiktų higienos reikalavimus steigiant naujas ikimokyklinio ugdymo grupes.	Keturiose ikimokyklinio ugdymo grupių pastato patalpose atliktas kapitalinis remontas: 1) iš pagrindų suremontuotas sanitarinis mazgas, kuriuo naudojasi dvi ikimokyklinio ir viena priešmokyklinio ugdymo grupės; 2) išbetonuotos grindys ir užklijauta danga, atliktas kosmetinis sienų ir lubų remontas, pakeistos lempos vienoje ikimokyklinio ir vienoje priešmokyklinio ugdymo grupėse; 3) pakeisti radiatoriai ir vamzdynas trijose remontuotose patalpose; 4) išbetonuotos grindys, suklijuotos plytelės, atliktas kosmetinis sienų remontas koridoriuje.
3.7. Įgyvendintas neformaliojo ugdymo būrelių 100 % lankomumas mokykloje.	Visi mokiniai lanko mokykloje siūlomus neformaliojo ugdymo būrelius.

(Iš 082 ataskaitos)

Matome, kad mokyklų vadovams atsiranda daug iš anksto neplanuotų, tačiau būtinų atlikti darbų. Dėl jų kartais gali nukentėti planuotų darbų apimtys ir kokybė. Tačiau į veiklų kategoriją sunkiai patenka veikla, kurios rezultatas – dokumentų valdymo sistemos pakeitimas, naudojimasis nauja dokumentų valdymo sistema.

Dar daugiau abejonių kelia į neplanuotų darbų sąrašą įtrauktas faktas, kad patekta į stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašą.

3. Užduotys ar veiklos, kurios nebuvo planuotos ir nustatytos, bet įvykdytos	
Užduotys / veiklos	Poveikis švietimo įstaigos veiklai
3.1. Mokykla pateko į 30 stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašą.	Nuo 2019-09-01 mokykla papildomai gaus kokybės krepšelį – 241 173 Eur mokslo metams.

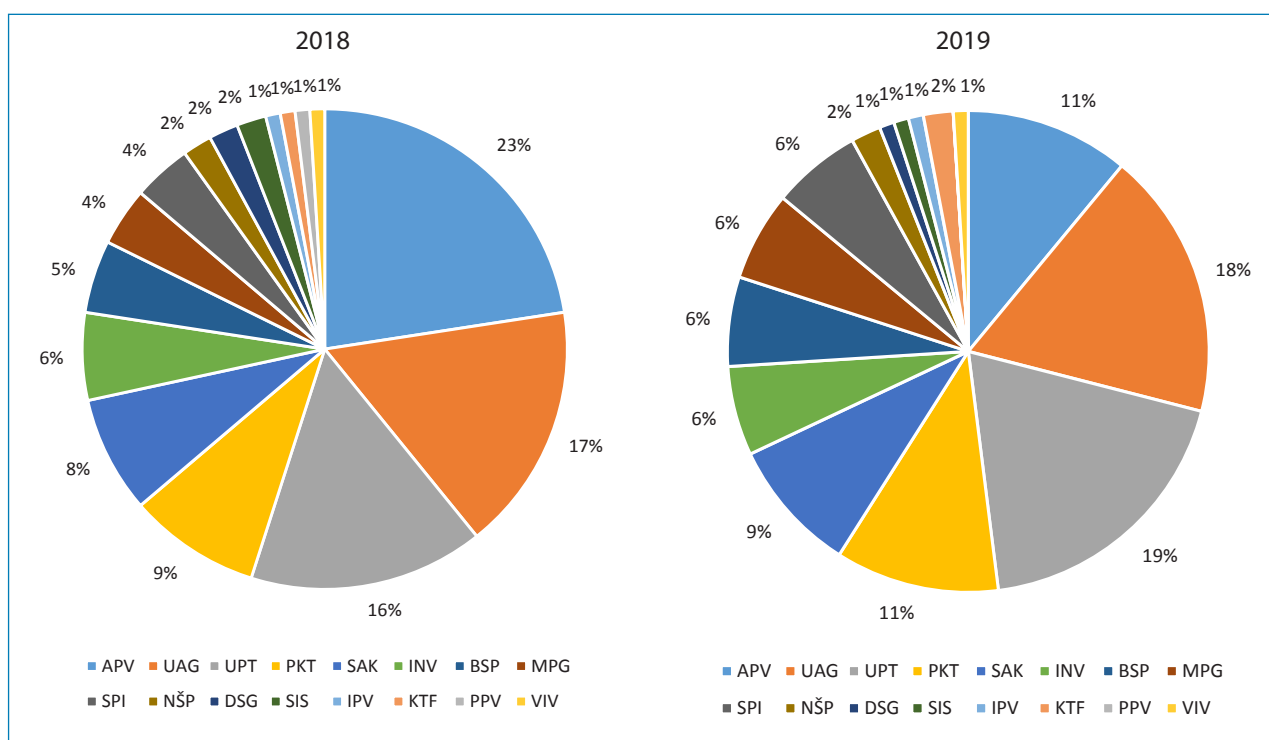
(Iš G21 ataskaitos)

Reikia atkreipti dėmesį į du dalykus. Pirma, patekimas į stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašą nėra jokia veikla, kuri buvo vykdoma sąmoningai, iš anksto susiplanus tos veiklos žingsnius, ar įdedant papildomos energijos, darbo sąnaudų. Tai yra tik tam tikras paskatinimas už jau įvykdytų veiklų rezultatus, buvusių veiklų įvertinimo išraiška. Antra, reikėtų taip pat suprasti, kad pačios papildomos lėšos (bendrai ar vienam mokiniui) nėra rodiklis, kuriuo matuojamas poveikis švietimo įstaigos veiklai. Jos tėra tik priemonė tam poveikiui, kuris turėtų būti nusakomas planuojamais rezultatais ar bent konkrečiomis veiklomis siekiant tų rezultatų.

Kokia bendrojo ugdymo mokyklų vadovų veiklos struktūra?

Mokyklų vadovams rūpi visos mokyklos bendruomenės gyvenimo sritys. Todėl kasdieniai rutininiai darbai sunkiai būtų padalijami į atskiras sritis, reitinguojami pagal svarbą ir pan. Tačiau planuojamos metų užduotys turi tam tikrą specifiką. Jos parodo spręstinas problemas, tam tikrų sričių prioritetus „čia ir dabar“, pačių aktualiausių darbų būtinybę. Tad kokie darbai vyravo 2018 metais vykdytų veiklų ataskaitose ir buvo planuojami 2019 metams?

3 pav. Mokyklų vadovų veiklos sritys 2018 ir 2019 m.



Kokias svarbiausias veiklas vykdė vadovai, sprendžiant pagal jų 2018 metų ataskaitas? Didžiausią dalį tarp visų kitų mokyklos vadovo veiklos sričių sudarė įvairūs **administraciniai-biurokratiniai procesai**. Dokumentų rengimui teko beveik ketvirtadalis visų vadovų užduočių. Tiesa, tai nereiškia, kad beveik ketvirtadalis vadovų vykdė būtent tokias iš anksto planuotas užduotis. Šis skaičius yra šiek tiek mažesnis, nes 17-ai vadovų buvo suplanuota po dvi tokias užduotis, o vienam – net trys. Daugiau dėmesio administracinių-biurokratinių procesų vykdymui skirta silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų ataskaitose. Beje, kitų (2019) metų užduočių sąrašė tokio tipo užduotys taip pat populiaros. Nors jų lyginamasis svoris tarp visų užduočių ir mažesnis, tačiau jos planuotos beveik pusei stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų ir beveik trečdaliui silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų.

Antroji populiariausia mokyklų vadovų veiklos sritis – **ugdymo aplinkų gerinimas**. Į šią veiklą pakliuvo įvairūs materialiniai aplinkų gerinimo veiksniai – nuo aprūpinimo vadovėliais, IKT priemonėmis iki kabinetų ir laboratorijų įrengimo. Pagal tokių užduočių dažnį silpną ir stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų ataskaitos nesiskyrė.

Ne ką mažiau būta užduočių, kuriomis siekta **ugdomojo proceso tobulinimo**. Tai – naujų ugdymo, vertinimo ir įsivertinimo formų diegimas, ugdomojo proceso priežiūra. Tokios užduotys šiek tiek labiau būdingos stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų ataskaitose. O pagal dėmesį **pedagogų kvalifikacijos tobulinimui** matome atvirkščią vaizdą. Tokios užduotys sudaro lygiai dešimtadalį visų silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų veiklų, o stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovams buvo suplanuota tik 3 procentai tokių veiklų.

Tam tikrus pavojaus signalus, susijusius su mokyklų vadovų veiklos sričių pasiskirstymu, galima įžvelgti dar 2017 metais Valstybės kontrolės vykdyto veiklos audito ataskaitoje³:

Tik 18 proc. vadovų mokyklų planuose numatė siekį gerinti mokinių ugdymo(si) rezultatus ar veiklos pažangą rodančius rodiklius ir konkrečias priemones išsikeltiems tikslams pasiekti. Apie 40 proc. mokyklų bando išsikelti dalį pamatuojamų veiklos rezultatų, kurie ne visada susiję su mokinių ugdymo(si) rezultatais.

Apie vadovų veiklos sritis 2019 metų vasarą ŠMSM Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamentas paskelbė savo vykdytos apklausos apie mokyklos veiklos sritis apibendrinimą⁴. Mokyklų vadovų buvo klausiama, kurią jiems planuotų metinių užduočių dalį sudaro užduotys, skirtos gerinti mokinių pasiekimus. Iš atsakymų nustatyta, kad vidutiniškai iš visų metinių užduočių 45,8 proc. sudaro mokinių pasiekimų gerinimui skirtos užduotys. 2,6 proc. mokyklų atsakė, kad tokios užduotys sudaro 100 proc. užduočių. Maždaug 1 proc. atsakymus pateikusių mokyklų direktorių teigė, kad užduočių, susijusių su mokinių pasiekimų gerinimu, neturi. Šie rezultatai akivaizdžiai neatitinka mūsų nagrinėtų mokyklų vadovų veiklos ataskaitų, kuriose tiksliai į mokinių pasiekimų gerinimą orientuotos užduotys sudaro tik nepilnus 4 proc. bendro užduočių kiekio. Tarp „Kokybės krepšelio“ projekto dalyvių mokyklų nepavyko aptikti nė vienos, kurioje visos vadovo užduotys tiesiogiai būtų skirtos gerinti mokinių pasiekimus. O maždaug 85 proc. tirtų ataskaitų apskritai nerasta su mokinių pasiekimų gerinimu tiesiogiai susijusių užduočių. Kaip paaiškinti tokius skirtumus tarp apklausų ir šios analizės rezultatų?

Pirmiausia, šios analizės rezultatų negalima laikyti reprezentatyviais. „Kokybės krepšelio“ projekte dalyvaujančių mokyklų vadovų ataskaitų analizė negali labai tiksliai atspindėti visų Lietuvos mokyklų situacijos. Tačiau yra ir kitų paaiškinimų. Į ŠMSM pateiktus klausimus atsakinėjo patys mokyklų direktoriai. Jie galėjo daug plačiau interpretuoti visų savo veiklų sąsajas su mokinių pasiekimų gerinimu. Iš tikro, faktiškai beveik visos veiklos mokykloje (įskaitant mokyklos administracijos veiklas) vienaip ar kitaip susijusios su mokinių pasiekimais. Ir ugdymo aplinkų gerinimas, ir saugios aplinkos užtikrinimas, ir daugybė kitų veiklų perspektyvoje turėtų vesti į mokinių pasiekimų gerinimą. O šioje ataskaitoje mokyklų vadovų veikla, kaip skirta mokinių pasiekimų gerinimui, vertinta tik tais atvejais, kai konkretus mokinių pasiekimų gerėjimas buvo įrašytas rezultatų ar jų pasiekimo rodiklių skiltyse. Vien įrašai apie stebėtų pamokų skaičių, suremontuotų kabinetų plotą, mikroklimatą gerinančių programų vykdymą nepriskirtos užduotims, kuriomis siekta gerinti mokinių pasiekimus.

³ Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai? Valstybinio audito ataskaita. 2017 m. lapkričio 28 d. Nr. VA-2017-P-50-1-20.

⁴ Klausimyno apie mokyklų ugdymo planus atsakymų apibendrinimas. Virginija Kazakauskienė, Gintautas Meilūnas, ŠMSM ŠKRPD RPAS.

Apibendrinant galima teigti, kad maždaug 40 proc. visų mokyklų vadovų metinių užduočių buvo vienaip ar kitaip susijusios su įvairiausių ugdymo aplinkų gerinimu. Likę 60 proc. užduočių pasidalijo maždaug per pusę – apie 30 proc. visų užduočių buvo skirtos įvairioms administravimo funkcijoms įgyvendinti ir maždaug tiek pat skirta funkcijoms, tiesiogiai susijusioms su ugdymo proceso vykdymu ir tobulinimu.

Jeigu lygintume 2018 metais vykdytų ir 2019 metams planuotų veiklų struktūrą, tai būtų akivaizdus mažesnis poreikis 2019 metais skirti dėmesio administraciniams-biurokratiniams procesams ir šiek tiek daugiau – mokinių pasiekimų gerinimui.

Už kieno veiklą atsiskaito mokyklų vadovai?

Kuo ypatinga mokyklos vadovo veiklos ataskaita ir kuo ji skiriasi (turėtų skirtis) nuo mokyklos veiklos ataskaitos?

Iš pirmo žvilgsnio jos turėtų būti labai panašios. Visų pirma, direktorius atsako už visą mokyklos veiklą, tos veiklos rezultatus, todėl jis turi teisę ir net prievolę atsiskaityti už visų mokyklos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Kita vertus, ne veltui mokyklos vadovui nustatomas fiksuotas metinės veiklos užduočių skaičius. Už jas jis turi atsiskaityti asmeniškai. Būtent per šias užduotis turėtų išsigrūdyti paties vadovo indėlis įgyvendinant ir tobulinant įstaigos veiklą. Kitaip tariant, ataskaitos turėtų būti suasmenintos, individualizuotos. Ataskaitose matomi tokie individualizuotų ataskaitų skirtumai:

Individualios veiklos pavyzdžiai	Neindividualizuotos veiklos pavyzdžiai
„Reaguodama į bendruomenės lūkesčius, inicijavau fasadinio elektroninio laikrodžio / lauko temperatūros matuoklio įsigijimą, kuris praverčia ne tik mokyklos bendruomenei, bet ir aplinkinio mikrorajono gyventojams.“ (Iš G06 ataskaitos)	„Įrengta šiuolaikiška lauko krepšinio aikštelė su dirbtine minkšta danga ir amortizaciniais krepšinio lankais (darbų perdavimo priėmimo aktas.“ (Iš 087 ataskaitos)
„Gerosios patirties plėtrai organizavau miesto ir respublikines konferencijas, kuriose pedagogai perteikė įgytas žinias kolegoms iš kitų mokyklų.“ (Iš G06 ataskaitos)	„Organizuota konferencija „Kolega – kolegai. Vertinimas ugdant: vertinimo kriterijai, mokinių įsivertinimas, individualios mokinio pažangos matavimas“ (aptarta mokytojų metodinėse grupėse, direkcijos pasitarime).“ (Iš G17 ataskaitos)
„Iš direktoriaus stebėtų 58 pamokų ir jam inicijuojant 29 stebėtų pamokų bei neformaliojo švietimo renginių, mokinių ir tėvų apklausų.“ (Iš G02 ataskaitos)	„Seminaras organizuotas kovo mėn., lektorė informaciją apie patikros ataskaitų skaitymą pateikė tėvų susirinkime tėvams.“ (Iš 124 ataskaitos)
„Direktoriui inicijavus, kiekvienoje dalykų metodinėje grupėje pasidalinta patirtimi iš savo praktinės veiklos, seminarų ir kt. sėkmingų veiklų.“ (Iš G02 ataskaitos)	„Suorganizuotos 4 metodinės dienos „Kolega – kolegai“, „Mano sėkmės metodas“, „Mokymosi stiliai“, „Ką mums apie mus praneša NMPP duomenys?“. Dalyvavo visi pedagogai. Pristatė savo veiklas ir teikė pastabų, mokėsi vieni iš kitų, kėlė kvalifikaciją.“ (Iš 060 ataskaitos)
„Sudariau 2018 m. pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programą pagal mokytojų pageidaujamų kvalifikacijų tobulinimo poreikį (individualūs seminarai ir bendruomenės mokymosi programa).“ (Iš 032 ataskaitos)	„Kvalifikacijos tobulinimo prioritetai numatyti 2018 m. veiklos plane. Parengtas kvalifikacijos tobulinimo planas 2018–2019 metams.“ (Iš 125 ataskaitos)
„2018 metais inicijavau, parengėme ir laimėjome du tarptautinius projektus „Erasmus +““ (Iš 032 ataskaitos)	„Projektas „X“, finansuotas Kūno kultūros ir sporto departamento; Y rajono savivaldybės; Lietuvos tautinio olimpinio komiteto. Projektas „Z seniūnijos sporto šventė“, finansuotas Y rajono savivaldybės.“ (Iš 002 ataskaitos)

Suprantama, kad ir dešiniame stulpelyje pateikti veiklos pavyzdžiai anaiptol nereiškia, kad veiklos vyko pačios savaime, be didesnės ar mažesnės mokyklos vadovo įtakos, jo pastangų. Tačiau analizuojamos ataskaitos skirtos būtent konkrečiam asmeniui, o ne visos mokyklos veiklai įvertinti. Todėl darbų rezultatus jose reikėtų formuluoti taip, kad niekam nekiltų abejonių, jog tai paties vadovo, o ne jo pavaduotojų ar kito personalo veikla. Kairiajame stulpelyje paminėti individualios veiklos pavyzdžiai paimti tik iš trijų analizuotų ataskaitų. Maždaug tiek individualizuotų, suasmenintų ataskaitų pavyko rasti tarp visų 145 analizuotų ataskaitų.

Kaip suprantamos pagrindinės stebėsenos sąvokos?

Ką reiškia vadovų metinių užduočių lentelėje paminėtos pagrindinės sąvokos „rodiklis“, „rezultatas“? Rodiklis paprastai suprantamas kaip kiekybinis dydis arba kokybinis požymis, iš kurio sužinoma planavimui, valdymui ir kontrolei reikalinga informacija, galinti padidinti valdymo veiksmingumą. Rezultatas – būvis, pasibaigus tam tikram proceso etapui, arba sukurtas produktas.

Dalyje ataskaitų matome pakankamą dermę tarp užduočių, siektinų rezultatų ir jiems įvertinti taikomų rodiklių.

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.5. Stiprinti mokytojų gerosios patirties sklaidą ir kolegialų mokymąsi.	Organizuojamas sąmoningas ir kryptingas mokytojų mokymasis. Mokytojai mokosi drauge ir vieni iš kitų. Gerėja pamokų kokybė.	Per metus organizuoti ne mažiau kaip 2–3 mokymai, 4 metodinės dienos, 2 mokymosi vizitai į kitas mokyklas. Visi mokytojai per metus veda ne mažiau kaip 2 atviras pamokas, kurios aptariamasi ir pateikiama rekomendacijų, ką tobulinti.	Organizuoti 3 mokymai, 2 metodinės dienos, 2 mokymosi vizitai. Vestos ir aptartos 25 pamokos. Atviras pamokas vedė 55 proc. mokytojų. Pagerėjo pamokų kokybė: apie 70 proc. pamokų vyrauja mokymosi paradigma (2017 m. – apie 50 proc.).

(Iš 025 ataskaitos)

Tačiau pasitaiko ir tokių pavyzdžių, kurie parodo nenorą ar negebėjimą suprasti, kad rezultatas yra matuojamas jį apibūdinančiais rodikliais. Pasitaikė pernelyg abstrakčių formuluočių ar tokių rodiklio sampratų, kurios niekaip neleidžia išmatuoti atliktų darbų apimties, jų kokybės:

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.5. Tobulinti gimnazijos valdymą.	Gimnazijos bendruomenė diskutuoja, taria ir demokratiškai sprendžia aktualius mokyklai klausimus.	Metodinėse grupėse, mokytojų tarybos posėdžiuose aptariamasi planuojami patvirtinti dokumentai (aprašai, taisyklės, tvarkos).	Gimnazijos veikla vyksta planingai. Veiklos planas, metodinių grupių veiklos planai dera su strateginiame veiklos plane numatytais tikslais. Gimnazijoje kuriami nauji ar koreguojami dokumentai aptariamasi metodinėse grupėse, mokytojų tarybos posėdžiuose. Administracija rūpinasi veiklos planavimu sistemingai, numatydamas veiklas kiekvienai savaitei.

(Iš 001 ataskaitos)

Viena vertus, planavimo vykdymas pagal įprastas taisykles, dokumentų tarpusavio dermė yra savaime suprantami dalykai, sunkiai galintys pretenduoti į konkrečias ir pamatuojamas veiklas. Be to, numatytas rezultatas taip pat nieko nepasako apie užduotį „tobulinti gimnazijos valdymą“, nes nėra numatyta jokios tobulinimo veiklos su pamatuojamomis rodiklių reikšmėmis.

Pasitaikė ataskaitų su numatytais konkrečiais rezultatų vertinimo rodikliais, tačiau jie irgi prastai derėjo su pačia planuota užduotimi:

Metinės užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
3.3. Užtikrinti švietimo paslaugų kokybę.	Įgyvendinti Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 37 straipsnio ir kitų straipsnių, susijusių su ugdymo kokybe, nuostatas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokyklos internetiniame puslapyje paskelbti mokyklos pažangos rodikliai. 2. Įsivertinta mokyklos veikla ir rezultatai paskelbti mokyklos internetiniame puslapyje. 3. Atliktas 2, 4, 6 ir 8 klasių nacionalinis mokinių pasiekimų patikrinimas. 4. Mokyklos mokytojų taryboje aptarstytos nacionalinio mokinių pasiekimų patikrinimo ataskaitos. 5. Parengtas priemonių planas dėl mokyklos išorinio vertinimo rekomendacijų įgyvendinimo ir jis įgyvendinamas. 6. Sumažintas pamokų praleidinėjimas 5 procentais. 7. Tėvų prašymu, pradėta vykdyti neformaliojo ugdymo programa „Šokis“. 	<p>Gimnazijos svetainė</p> <p>Gimnazijos svetainė</p> <p>Įvykdyta, dalyvavo 70 mokinių.</p> <p>Mokytojų tarybos protokolas</p> <p>Direktoriaus įsakymas</p> <p>Pamokų praleidinėjimas sumažėjo 5,1 proc.</p> <p>Direktoriaus įsakymas</p>

(Iš 126 ataskaitos)

Užduotis, keliama siekiant užtikrinti švietimo paslaugų kokybę, reikalinga tokių rodiklių, kurie aiškiai parodytų kokybės būklę. Tačiau bendruomenės informavimo faktai, kokybės matavimo priemonių vykdymas, svarstymas, planavimas negali būti tinkamais rodikliais. Tokios užduoties sėkmei pamatuoti reikalingi kokybės augimą apibūdinantys rodikliai. Iš pateiktų rodiklių vien tik pamokų praleidimo sumažinimas gali, nors ir netiesiogiai, pretenduoti į tinkamai suformuluotą rodiklį.

Tinkamai formuluojami rezultatų matavimo rodikliai, dermė tarp uždavinių, rodiklių ir rezultatų gali atrodyti taip:

Užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai	Pasiekti rezultatai ir jų rodikliai
1.4. Gerinti ugdymo(si) kokybę.	<p>1. Aukštesni mokinių mokymosi pasiekimai.</p> <p>2. Vykdoma individualios mokinių pažangos stebėseną.</p>	<p>1. Ne mažiau kaip 96 proc. baigusiųjų 8 klasę tęsia mokymąsi gimnazijoje.</p> <p>2. Parengtas mokinio individualios pažangos stebėsenos tvarkos aprašas.</p> <p>3. Gerai ir labai gerai besimokančių mokinių skaičius sieks 50 proc.</p>	<p>1. Mokymąsi gimnazijoje tęsia 98 proc. baigusiųjų 8 klasę.</p> <p>2. Mokinių individualios pažangos stebėsenos aprašas tobulintas, priimti vieningi sprendimai dėl mokinio individualios pažangos stebėsenos 1–8 klasėse. Individuali pažanga analizuojama su mokiniais ir tėvais kartą per trimestrą. Dalykų mokytojai asmeninę pažangą aptaria kartą per trimestrą arba baigus atitinkamą dalyko skyrių. Asmeninę pažangą aptariama vykdamas vidinę priežiūrą.</p> <p>3. 2017–2018 mokslo metus baigė 51,43 proc. gerai ir labai gerai besimokančių mokinių, 2018–2019 mokslo metų I trimestrą baigė 55,82 proc. gerai ir labai gerai besimokančių mokinių.</p>

(Iš G21 ataskaitos)

Kaip suprantamos vadovavimo kompetencijos?

Prieš įrašant savo veiklos įsivertinimą, mokyklų vadovams siūloma pažymėti, kurios kompetencijos, jų ir mokyklos steigėjų nuomone, turėtų būti tobulinamos. Taip pat gali būti nurodoma, kurios srities mokymai siūlomi. Tobulintinų kompetencijų skaičius nėra aiškiai apibrėžtas. Ataskaitoje esančioje lentelėje suformuotos dvi eilutės tokiems įrašams. Todėl daugumoje ataskaitų įrašytos būtent dvi tobulintinos kompetencijos. Būta taip pat ataskaitų, kuriose įrašyta tik po vieną kompetenciją arba neįrašyta nė vienos.

Sąvoka „kompetencija“ yra labai daugiaprasmė. Tačiau kalbant apie švietimo įstaigų vadovų kompetencijas, didelių neaiškumų kilti neturėtų. Panaikinus privalomą mokyklų vadovų atestaciją liko galioti tik vienas vadovams reikalingų dešimties kompetencijų sąrašas. Jis yra išdėstytas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 7 d. įsakyme Nr. V-1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“⁵:

4 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų sąrašas

Bendrosios kompetencijos:	Vadovavimo sričių kompetencijos:
1. asmeninio veiksmingumo	6. strateginio švietimo įstaigos valdymo
2. strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo	7. vadovavimo ugdymui ir mokymuisi
3. mokėjimo mokytis	8. vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui
4. vadovavimo žmonėms	9. švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo
5. bendravimo ir informavimo	10. švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo

Apžvelgus visas ataskaitas, rasta 219 įrašų apie norimas patobulinti kompetencijas. Tarp jų 82 įrašai atitinka kompetencijas, esančias patvirtintame kompetencijų sąrašė:

5 lentelė. Norimų patobulinti kompetencijų pasiskirstymas ataskaitose

1. asmeninio veiksmingumo	1
2. strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo	20
3. mokėjimo mokytis	2
4. vadovavimo žmonėms	8
5. bendravimo ir informavimo	4
6. strateginio švietimo įstaigos valdymo	6
7. vadovavimo ugdymui ir mokymuisi	16
8. vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	4
9. švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo	10
10. švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo	11

Prie jų dar galima pridėti tris ataskaitas, kuriose išreikštas poreikis patobulinti visas kompetencijas, nes pateiktos itin plačios formuluotės – „asmenines bendrąsias ir vadovavimo sričių kompetencijas“.

⁵ Paskutinė šio įsakymo redakcija patvirtinta švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. balandžio 19 d. įsakymu Nr. V-456.

Gana didelė norimų tobulinti kompetencijų dalis, nors ir neatitinka minėtame sąraše pateiktų formuluočių, vis tik buvo gana panaši į ką tik išvardytas. Pavyzdžiui, „darbuotojų ugdymas“, „darbuotojų motyvavimas“, „komandų formavimas ir valdymas“, „konfliktų valdymas“, „kokybės įsivertinimas“, „lyderystė ir bendruomenės telkimas“, „bendradarbiavimas su tėvais“ ir pan. Šias kompetencijas galima suprasti kaip kitais žodžiais formuluojamas oficialiame dokumente įvardytas kompetencijas arba kaip sudedamąsias jų dalis – subkompetencijas.

Buvo dar viena grupė įrašų, kurie rodė labai smulkius ir gana pragmatiškus poreikius ateities veikloms vykdyti, pavyzdžiui: „projektų rengimas“, „specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių integravimas“, „darbas su dokumentų valdymo sistema „Kontora“, „teisės aktų žinojimas ir jų taikymas praktikoje“, „iš užsienio grįžusių vaikų ugdymo organizavimas“ ir pan. Susidaro įspūdis, kad šioje vietoje buvo įrašytos net ne kompetencijos, o tiesiog norimų mokymų tam tikromis temomis pavadinimai.

Bet ir šiuo atveju ypač keistai skamba net ne vienoje ataskaitoje (pavyzdžiui, 044, 050, 051 ataskaitos) suformuluotas toks poreikis, kaip „Kokybės krepšelio“ projekto vykdymas“. Sunku įsivaizduoti vadovą, kuris neturėtų nors menkiausios vizijos, kaip naudoti finansinius išteklius siekiant mokinių geresnių mokymosi pasiekimų. Be to, net susidaro įspūdis, kad į papildomus išteklius žiūrima kaip į galimybę vykdyti tam tikrą išskirtinai projektinę (suprask – papildomą, neturinčią sąsajų su kasdieniu gyvenimu) veiklą. Tokių minčių gal nekiltų, jei tarp kitiems metams planuotinių užduočių nerastume įrašų apie „lėšų įsisavinimą“:

Užduotis	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai
9.1. Įgyvendinti kokybės krepšelio metodiką, gerinant ugdymo proceso kokybę.	Tikslingai įsisavinti lėšas.	Parengtas priemonių planas iki rugpjūčio 31 d.

(Iš 074 ataskaitos)

Arba:

Užduotis	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai
9.2. Užtikrinti ugdymo proceso kokybę, įgyvendinant kokybės krepšelio (KK) metodiką.	Įgyvendinant KK metodiką, tikslingai įsisavinti lėšas.	Parengti nauji dokumentai, įgyvendinamos priemonės: - KK veiklos tobulinimo planas; - parengti naujus mokyklos vidaus dokumentus.

(Iš 077 ataskaitos)

Kai „tikslingas lėšų įsisavinimas“ tampa siektinu rezultatu, tada gali kilti abejonių dėl „Kokybės krepšelio“ projekto veiksmingumo ir rezultatyvumo šiose mokyklose.

Kaip planuojamos užduotys kitiems metams?

Pagrindinė tendencija, kuri matoma iš visų išanalizuotų ataskaitų, yra daug abstraktesnis, labiau apibendrinantis, suteikiantis mažiau galimybių pamatuoti rezultatą užduočių kitiems metams planavimas. Kaip kitų metų pabaigoje bus įmanoma išmatuoti užduoties atlikimo laipsnį, jei rodikliai yra pernelyg aptakūs, neturintys kiekybinių parametru? Pavyzdžiui:

Stebima ir aptariama mokinių individuali pažanga. Mokiniai gauna reikiamą pedagoginę ir psichologinę pagalbą.

(Iš 054 ataskaitos)

Gauta specialių tikslinių lėšų. Už šias lėšas įsigyta reikalingų mokymo priemonių, informacinių technologijų.

Papildomai skirta valandų konsultacijoms 5–8 klasėse. Konsultacijų tvarkaraštis pritaikytas mokinių poreikiams.

Dalis lėšų panaudota netradicinių pamokų organizavimui už mokyklos ribų (muziejuose, istorinėse vietovėse ir kt.).

(Iš 128 ataskaitos)

Matyti, kad kai kuriose ataskaitose vėl pamirštamas ryšys tarp užduoties, siektino rezultato ir vertinimo rodiklių – kartojamos tos pačios jau padarytos klaidos:

Užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai
Gerinti mokinių ugdymosi pasiekimus.	Įgyvendinti Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 37 straipsnio ir kitų straipsnių, susijusių su ugdymo kokybe, nuostatas.	1. Mokyklos internetiniame puslapyje paskelbti mokyklos pažangos rodikliai. 2. Įsivertinta mokyklos veikla ir rezultatai paskelbti mokyklos internetiniame puslapyje. 3. Pedagogų tarybos posėdyje apsvaistyta, kaip mokinių ugdymosi pasiekimai susiję su pedagogų kvalifikacinėmis kategorijomis.
	Sudaryti sąlygas gimnazijos komandai dalyvauti projekte „Lyderių laikas 3“.	1. Įgyvendinti projekto „Lyderių laikas 3“ numatytus pokyčio etapus (pagal komandos sudarytą planą). 2. Dalyvauti neformaliojo švietimo lyderystės programoje.
	Dalyvauti projekte „Kokybės krepšelis“.	Pradėti įgyvendinti projekto „Kokybės krepšelis“ nuostatas.

(Iš 126 ataskaitos)

Nei informacijos viešinimas, nei ryšių tarp mokinių pasiekimų ir mokytojų kvalifikacijos dermės paieškos, nei dalyvavimo projektuose faktai niekaip neįpareigoja siekti geresnių mokinių pasiekimų, nes šiais rodikliais jie tiesiog nematuojami.

Sunku bus pamatuoti ir tokius, atrodytų, gana lengvai pamatuojamus dalykus:

Užduotys	Siektini rezultatai	Rezultatų vertinimo rodikliai
1.4. Tobulinti gimnazijos edukacines aplinkas.	Sudaryti šiuolaikinius reikalavimus atitinkančias motyvuojančias ugdymo(si) sąlygas	Įvykdytos priemonės, tobulinant gimnazijos edukacines aplinkas.

(Iš G20 ataskaitos)

Kokiais rodikliais bus matuojamas sąlygų sudarymas, kurios priemonės bus vykdomos siekiant rezultato, lieka neaišku.

Be abejo, nemažai mokyklų vadovų 2019 metų veiklą planavo jau ketindami dalyvauti „Kokybės krepšelio“ projekte. Praktiškai nerasta pavyzdžių, liudijančių apie tai, kokiomis konkrečiais priemonėmis bus siekiama kokybės gerinimo. Tačiau formuluojant siekinius, taip pat matomi skirtumai. Galima palyginti du planuojamus projekto įgyvendinimo rezultatų matavimo rodiklius:

Silpną geros mokyklos požymių raišką turinti mokykla	Stiprią geros mokyklos požymių raišką turinti mokykla
1. Pasirašyta sutartis su UPC dėl projekto įgyvendinimo. 2. Parengtas veiklos tobulinimo planas. 3. Pagerintos ugdymosi sąlygos. (Iš 094 ataskaitos)	1. Sudaryta sutartis su UPC. 2. Skirtos lėšos panaudojamos pagal paskirtį. 3. Mokinių pažangumas ne mažesnis nei 99 %. 4. Bendras valstybinių egzaminų įvertinimų balas aukštesnis už Lietuvos pasiekimų vidurkį. (Iš G01 ataskaitos)

Iš šių pavyzdžių matyti akivaizdus skirtumas – vienu atveju galvojama tik apie abstraktų sąlygų gerinimą, kitu – orientuojamasi į rezultatus ir nustatoma mokinių pasiekimų kartelė.

Kaip vertinama mokyklos vadovų metinė veikla?

Visų analizuotų ataskaitų vadovų vertinamoji dalis atrodė labai gražiai. Įverčių „patenkinamai“, o juo labiau – „nepatenkinamai“ visai nėra. Stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų veiklos vertinimo vidurkis beveik siekia įvertį „labai gerai“, silpną geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų veiklos vertinime įvertis „labai gerai“ pusantro karto dažnesnis nei įvertis „gerai“. Galima daryti išvadą, kad mokyklų steigėjai yra patenkinti mokyklų vadovų darbu.

Kita vertus, nuo 2011 metų vykstančių pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų centralizuotame vertinime dalyvauja ir realią vadovavimo mokykloms patirtį turintys asmenys. Ypač ši vertinamų asmenų dalis tarp visų vertinamųjų išaugo 2019 metais, kai pereita prie naujos mokyklų vadovų skyrimo tvarkos. Šios kategorijos kandidatų kompetencijų vertinimo rezultatyvumas yra aukščiausias, t. y. aukštesnis nei direktorių pavaduotojų, vadovavimo kitokių nei švietimo įstaigoms patirtį turinčių, o ypač – jokios vadovavimo patirties neturinčių kandidatų. Bet jis taip pat nėra geras – tik 40-čiai proc. realią mokyklų vadovų patirtį turinčių asmenų pavyksta savo kompetencijas įsivertinti be įverčių „nepatenkinamai“.

Akivaizdžius centralizuoto vertinimo nacionaliniu lygmeniu ir vertinimo vietos lygmeniu skirtumus paaiškinti galima įvairiai. Be abejo, viena labai gerų ir gerų vertinimų vyravimo priežastis yra aiški – noras išlaikyti dirbančius vadovus, nes palyginti menkas darbo užmokestis, menkos garantijos dėl perspektyvų neprideda patrauklumo šioms pareigoms. Atlyginimo padidinimas priklauso ir nuo atlyginimo kintamosios dalies aukštesnio koeficiento nustatymo. O šis įmanomas tik tais atvejais, kai vertinama gerai ir labai gerai.

Galima manyti, kad geras vadovų metinės veiklos vertinimas taip pat kyla ir dėl skirtingos „gero vadovo“ sampratos. Kompetencijų vertinimo metu vadovai vertinami kaip besimokančios bendruomenės lyderiai, o mokyklų bendruomenės ir steigėjai juos vertina kaip esamos tvarkos palaikytojus, garantus.

Be to, skiriasi ir vertinimo objektas. Centralizuotas kompetencijų vertinimas apima ne tiek konkrečios patirties vertinimą, kiek gebėjimą remtis ta patirtimi, atskleidžiant asmeninį pasirengimą vadovauti. Tuo tarpu metinė veikla vertinama pagal konkrečių praktinių darbų rezultatyvumą.

Nepaisant šių skirtumų, kartais galutiniai vadovų metinės veiklos vertinimai yra pernelyg subjektyvūs ir sunkiai paaiškinami. Vienoje ataskaitoje aprašyti vadovo atlikti 3 planiniai ir 4 neplanuoti darbai.

Planiniai darbai:

1. Dviejų kabinetų modernizavimas, nuperkant reikalingą IKT įrangą.
2. Dirbtinio apšvietimo būklės pagerinimas, pakeičiant šviestuvus penkiolikoje klasių.
3. Mokinio asmeninės pažangos stebėjimo, fiksavimo, matavimo plėtojimas, sudarant mokiniams galimybę pildyti asmeninės pažangos lapus.

Neplaninės užduotys ir jų įsivaizduojamas poveikis švietimo įstaigos veiklai atrodo taip:

Užduotys / veiklos	Poveikis švietimo įstaigos veiklai
3.1. Prisidėti prie ES ir X rajono savivaldybės projekto „Y miesto atnaujinimas“ praktinio koordinavimo ir aktualių renginių organizavimo.	Modernizuotas ir šventiškai atidarytas „Y“ pagrindinės mokyklos stadionas.
3.2. Suremontuotas mokyklos valgyklos stogas.	Suremontuotas mokyklos valgyklos stogas.
3.3. Suremontuotas mokyklos priestato cokolis.	Suremontuotas mokyklos priestato cokolis.
3.4. Apgenėti medžiai (stadiono perimetru) taip prisidedant prie stadiono modernizacijos darbų.	Apgenėti medžiai (stadiono perimetru) taip prisidedant prie stadiono modernizacijos darbų.

(Iš 024 ataskaitos)

Trimis iš keturių atvejų skirtumo tarp užduoties / veiklos ir jos rezultato poveikio švietimo įstaigos veiklai tiesiog nėra. Suremontuotos atskiros mokyklos pastato dalys ar sutvarkyta jos teritorija, be abejojimo, gali turėti tam tikrą poveikį įstaigos veiklai, bet pačios šios veiklos tikrai nereiškia poveikio. Be to, medžių genėjimas aplink stadioną yra ne kas kita, kaip jau paminėtos stadiono modernizacijos dalis. Neįvykdytų užduočių pagal šią ataskaitą nebuvo.

Matydamas planuotų ir neplanuotų įvykdytų užduočių svorį, svarbą, mokyklos vadovas pasisiūlė būti vertinamas „gerai“. Tokiam vertinimui pritarė ir mokyklos tarybos pirmininkas. Tačiau savivaldybės meras įžvelgė reikšmingai viršytą veiklą pagal sutartus rodiklius ir galutinis vertinimas buvo pakeltas į „labai gerai“.

Kitas sunkiai paaiškinamas vertinimas „labai gerai“ suteiktas už veiklą, kurią ypač gerai atskleidžia skaičiai:

Atliktų planuotų darbų – 2 (mokytojų etatinio apmokėjimo įgyvendinimas ir mokinių dalyvavimas renginiuose už mokyklos, jų organizavimas mokykloje).

Neatliktų planuotų darbų – 2.

Atlikta neplanuotų darbų – 6 (iš kurių du – savivaldybės lygmens konferencijų organizavimas, du – įsitraukimas į kitų organizuojamus projektus, vienas – sutvarkyta mokyklos aplinka, vienas – organizuotas visos dienos mokyklos grupių darbas).

(Iš 110 ataskaitos)

Nepaisant neatliktų darbų ar tų menkų planuotų darbų, savininko teises įgyvendinanti institucija aiškiai matė sutartų rodiklių viršijimą ir skyrė vertinimą „labai gerai“.

Pabaigoje norėtusi pabrėžti dar kelias problemas, nesusijusias su pačių ataskaitų kokybe.

Mokyklų vadovo metinės veiklos ataskaitų viešinimo faktas

Viena iš švietimo įstaigos vadovo metinės veiklos vertinimo kokybės užtikrinimo priemonių yra pačių veiklos ataskaitų ir vertinimų viešas skelbimas. Dar daugiau, LR švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakyme Nr. V-279 nurodyta, kad „35. Švietimo įstaigos ir švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos ar institucijos, įgyvendinančios valstybės ar savivaldybės dalininko teises ir pareigas, interneto svetainėse švietimo įstaigos vadovo metų veiklos ataskaitos ir jų vertinimai privalo būti prieinami ne mažiau kaip 6 metus“.

Tik kai kurių savivaldybių svetainėse galima rasti šias ataskaitas ar bent nuorodas į jas. Pavyzdžiui, labai tvarkingai ataskaitų viešinimas yra sutvarkytas Vilniaus m. savivaldybės interneto svetainėje⁶. Bet veltui būtų ieškoma, pavyzdžiui, Šakių rajono savivaldybės švietimo įstaigų vadovų ataskaitų.

Mokyklų vadovo metinės veiklos ataskaitų sudarymo laikas

LR švietimo ir mokslo ministro buvo nustatyta, kad „valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų 2018 metų užduotys nustatomos iki 2018 metų balandžio 17 dienos“. Daugumos švietimo įstaigų vadovų ataskaitų tarp pagrindinių 2018 metų užduočių, už kurias atsiskaitoma, viena buvo formuluojama taip: „Įdiegti naują mokytojų etatinio apmokėjimo tvarką“ ar pan. Reikia prisiminti, kad mokytojų etatinio darbo apmokėjimo startui LR Vyriausybė pritarė tik 2018 metų gegužės 2 d., o LR Seimas patvirtino tik birželio 29 d. Be abejo, įgyvendinant šią reformą mokyklų vadovams reikėjo skirti daug energijos ir darbo laiko. Tačiau teoriškai su mokytojų etatiniu apmokėjimu susijusi mokyklų vadovų veikla ataskaitose galėjo būti įrašyta tik kaip iš anksto neplanuotas atliktas darbas.

Kodėl ir toliau verta analizuoti švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos ataskaitas?

Švietimo įstaigos vadovo metų veiklos ataskaita leidžia daryti netiesiogines išvadas apie:

- 1) paties vadovo indėlį į švietimo įstaigos strateginiuose ar metiniuose veiklos planuose apibrėžtų siekių įgyvendinimą;
- 2) švietimo įstaigų vadovų ir juos vertinančių savivaldybių administracijų atstovų kompetenciją analizuoti duomenis, nustatyti priežastis ir pasekmės ryšius ir jų pagrindu priimti sprendimus.

⁶ <https://vilnius.lt/lt/savivaldybe/svietimas-kultura-ir-sportas/svietimas/bendrojo-ugdymo-skyriui-pavaldziu-istaigu-direktoriu-veiklos-vertinimo-ataskaitos/>.

1. Ataskaitos skyriuje „Strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimas“ rekomenduojama pateikti analizę, o ne bendrą švietimo įstaigoje vykdytų veiklų ataskaitą. Analizėje reikėtų koncentruotis į numatytų rezultatų aprašymą, o ne į švietimo įstaigos konteksto, indėlio ir vykstančių procesų aprašymą. Siūloma duomenis šiam ataskaitos skyriui pateikti pagal tokią schemą:

- strateginio plano pagrindinių tikslų pristatymas;
- su strateginio plano pagrindiniais tikslais susijusių metinių veiklos tikslų ir uždavinių pristatymas;
- priemonių, kurių imtasi siekiant įgyvendinti strateginius, metinius tikslus ir uždavinius, išvardijimas;
- rezultatų pristatymas: a) nurodant strateginiame ar metiniame veiklos plane nurodytus konkrečius siekius ir parodant pasiektą rezultatą; b) įsivertinant planų įgyvendinimo sėkmes arba nesėkmes.

2. Tariantis dėl užduočių skaičiaus, siekti, kad jų vykdymo rezultatai būtų bent jau vienerūšiai. Tokiu atveju darytųsi aiškesnis vertinimas, nes sunku aiškiai ir tiksliai įvertinti vienos užduoties atlikimą, kai dalis jos rezultatų pasiekta, o dalis – ne. Planuojant taip pat derėtų vengti užduočių, kurių formuluotės rodo:

- a) asmeninį paties mokyklos vadovo tobulėjimą jam dalyvaujant kvalifikacijos kėlimo programose;
- b) kasdienę, rutininę mokyklos vadovo veiklą, funkcijų atlikimą, sunkiai pamatuojamą kiekybiniais rodikliais;
- c) atlygį už įgyvendintas veiklas, o ne pačios veiklos rezultatus.

3. Tariantis dėl numatomų užduočių pobūdžio, svarbu nepamiršti, kad pagrindinė mokyklos funkcija yra mokinių ugdymas(is). Todėl reikėtų siekti, kad bent viena iš metinių vadovo užduočių būtų tiesiogiai susijusi su ugdymo rezultatais, o ne su kontekstu, indėliu ar procesu.

4. Numatant metinių veiklų vertinimo galimybes, svarbu atkreipti dėmesį į sąsają tarp užduoties, rezultato ir rodiklio:

- užduotis – kas bus daroma, t. y. per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti planavimo dokumente nustatyto tikslo įgyvendinimą;
- rezultatas – kas pasikeičia atlikus kokį nors veiksma, t. y. planuotai vykdytos veiklos padarinys;
- rodiklis – kaip bus matuojamas pokytis, t. y. kiekybiniai ar kokybiniai duomenys, suteikiantys informacijos apie užduoties įgyvendinimą, rezultato gavimą.

Prieš formuluojant rezultatą, siūlytina atsakyti į klausimus apie veiklos rezultatus:

- Ar svarbi kokybė? Kokybės rodikliai galėtų būti: „padidėjo“, „pakilo“, „sumažėjo“, „išnyko“ ir kt.
- Ar svarbus kiekis? Kiekio rodiklis parodo, kiek suteikta paslaugų ar sukurta produktų ir kt.
- Ar svarbūs laiko terminai? Laiko rodiklis parodo, kaip greitai, kada, iki kurios datos ir kt.
- Ar svarbi ekonomija? Kaštų rodikliai galėtų būti: „sutrumpėjęs laikas“, „sumažėjusios išlaidos“ ir kt.

Yra ir tam tikri reikalavimai veiklos rezultatų vertinimo rodikliams:

- jie turėtų būti aiškiai suformuluoti ir suprantami. Susitariančios pusės juos turėtų vienodai suprasti;
- padėtų įvertinti, kokių lygmeniu pasiektas užduoties rezultatas, t. y. rodytų įdėtą indėlį (pasiekimą): parengė ir laiku pateikė, o ne atspindėtų patį veiklos procesą: rengė, vykdė ir t. t.;

- rodiklių reikšmės turėtų būti pamatuojamos ir apskaičiuojamos, validžios ir patikimos, taip pat ir nesudėtingai patikrinamos, t. y. tikrinant reikšmes nereikėtų papildomų sąnaudų;
- jie privalėtų būti pakankamai ambicingi ir kartu turėtų atspindėti rezultatą, kurio pasiekimą vertinamasis gali tiesiogiai veikti.

Be to, užduotis, rodiklius ir rezultatus būtina formuluoti taip, kad aiškiai matytųsi paties vadovo indėlis – inicijavimas, vadovavimas, reikalingų procesų aprūpinimas ir pan.

5. Deklaruojant pageidautinas tobulinti kompetencijas, reikėtų remtis jau nusistovėjusia bendrųjų ir vadovavimo kompetencijų samprata, kuria vadovaujamosi organizuojant vadovų atranką.

6. Neužmiršti, kad užduočių nustatymas yra dvipusis procesas. Vertinamasis ir vertintojas susitaria, kokie bendrieji rodikliai (kokybės, kiekio, laiko ar kaštų efektyvumo) svarbūs apibrėžiant siekiamą veiklos rezultatą. Nustatoma, kaip galėtų būti išmatuojama kokybė, kiekis, laikas ar kaštų efektyvumas (skaičius arba procentas, kurie leistų įvertinti pokyčius).

Naudoti šaltiniai

- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“.
- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. V-986 „Dėl reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“.
- Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų ir komisijų narių darbo apmokėjimo įstatymas, priimtas 2017 m. sausio 17 d. (Nr. XIII-198).
- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 7 d. įsakymas Nr. V-1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“.
- Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai? Valstybinio audito ataskaita. 2017 m. lapkričio 28 d. Nr. VA-2017-P-50-1-20 // <https://www.vkontrole.lt/>.
- Kazakauskienė V., Meilūnas G. Klausimyno apie mokyklų ugdymo planus atsakymų apibendrinimas. // <https://www.smm.lt/web/lt/veikla/valstybine-svietimo-prieziura/>.

Švietimo įstatymo 59 straipsnis.

Švietimo įstaigos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai

5. 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 šio įstatymo 26 straipsnyje nurodytos informacijos skelbimą, demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu 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;
- 6) kartu su mokyklos taryba sprendžia, ar leisti ant mokyklos pastatų ar mokyklos teritorijoje statyti judriojo (mobiliojo) ryšio stotis įstatymų nustatyta tvarka;
- 7) už mokinio elgesio normų pažeidimą gali skirti mokiniui drausmines auklėjamojo poveikio priemones, numatytas Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme.

X mokyklos direktoriaus funkcijos

- 1.1. Inicijuoja gimnazijos strateginio plano, metinės veiklos plano, ugdymo plano rengimą, juos tvirtina, vadovauja jų vykdymui.
- 1.2. Vadovauja rekomendacijų dėl smurto prevencijos gimnazijoje priemonių įgyvendinimui, jas tvirtina, vadovauja jų vykdymui.
- 1.3. Atsako už demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą.
- 1.4. Užtikrina sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką.
- 1.5. Nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus.
- 1.6. Užtikrina pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, vertina mokytojų ir kitų darbuotojų veiklą, kartu priima sprendimus dėl darbo kokybės gerinimo.
- 1.7. Rūpinasi mokytojų ir kitų darbuotojų darbo sąlygomis, organizuoja trūkstamų mokytojų paiešką.
- 1.8. Kartu su mokyklos taryba sprendžia gimnazijai svarbius palankios ugdymui aplinkos kūrimo klausimus.
- 1.9. Užtikrina, kad apie gimnazijoje vykdomas formaliojo ir neformaliojo švietimo programas, jų pasirinkimo galimybes, priėmimo sąlygas, mokytojų kvalifikaciją, svarbiausius gimnazijos išorinio vertinimo rezultatus, gimnazijos bendruomenės tradicijas ir pasiekimus būtų skelbiama viešai gimnazijos tinklalapyje.
- 1.10. Analizuoja gimnazijos veiklos ir išteklių būklę, inicijuoja gimnazijos vidaus audito, kitų tyrimų organizavimą. Užtikrina, kad gauti duomenys būtų panaudoti gimnazijos veiklos tobulinimui.
- 1.11. Atsako už švietimo įstaigos finansinę veiklą, svarsto ir priima sprendimus, susijusius su švietimo įstaigos lėšų (įskaitant lėšas, skirtas švietimo įstaigos darbuotojų darbo užmokesčiui), turto naudojimu ir disponavimą juo.
- 1.12. Kartu su savivaldos institucijomis vykdo reguliarią turto ir lėšų naudojimo bei tausojimo priežiūrą, rengia finansinės veiklos ataskaitas, teikia jas gimnazijos bendruomenei.
- 1.13. Įgyvendina lygių galimybių ir mokinių bei darbuotojų saugumo (įskaitant duomenų apsaugą) sistemą.
- 1.14. Imasi priemonių, kad laiku būtų suteikta pagalba mokiniui, kurio atžvilgiu buvo taikytas smurtas, prievarta, seksualinio ar kitokio pobūdžio išnaudojimas, ir apie tai informuoja suinteresuotas institucijas, tėvus (globėjus).
- 1.15. Už mokinio elgesio normų pažeidimą gali skirti mokiniui drausmines auklėjamojo poveikio priemones, numatytas Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme.
- 1.16. Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo nustatyta tvarka kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių vaikui skyrimo.
- 1.17. Kiekvienais metais teikia gimnazijos bendruomenei ir tarybai svarstyti bei viešai paskelbia savo metų veiklos ataskaitą.

Y mokyklos direktoriaus funkcijos:

1. organizuoja mokyklos darbą, kad būtų įgyvendinami mokyklos tikslai ir atliekamos nustatytos funkcijos;
2. užtikrina, kad būtų laikomasi įstatymų, kitų teisės aktų ir mokyklos nuostatų;
3. vadovauja mokyklos strateginio ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, jas tvirtina, vadovauja jų vykdymui;
4. tvirtina mokyklos struktūrą teisės aktų nustatyta tvarka;
5. nustato mokyklos struktūrinių padalinių tikslus, uždavinius, funkcijas, pavaduotojų, struktūrinių padalinių vadovų veiklos sritis;
6. teisės aktų nustatyta tvarka skiria ir atleidžia įstaigos darbuotojus, tvirtina jų pareigybių aprašymus, pareigybių sąrašą, neviršydamas nustatyto didžiausio leistino pareigybių skaičiaus, atlieka kitas su darbo santykiais susijusias funkcijas teisės aktų nustatyta tvarka;
7. priima mokinius savivaldybės tarybos nustatyta tvarka ir sudaro mokymo sutartis;
8. suderinęs su mokyklos taryba tvirtina mokyklos darbo tvarkos taisykles, kuriose nustato mokinių ir darbuotojų teises, pareigas, atsakomybę, bendruomenės narių elgesio ir etikos normas;
9. organizuoja ir vykdo mokinių pasiekimų tyrimus, prireikus patikrinimus, brandos egzaminus Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka;
10. analizuoja mokyklos veiklos ir valdymo išteklių būklę, užtikrina jų optimalų valdymą ir naudojimą;
11. organizuoja mokyklos veiklos įsivertinimą, išorinį vertinimą;
12. leidžia įsakymus, kontroliuoja jų vykdymą;
13. sudaro teisės aktų nustatytas komisijas, darbo grupes;
14. organizuoja pedagoginių darbuotojų metodinę veiklą, atestaciją Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka;
15. sudaro mokyklos vardu sutartis;
16. organizuoja mokyklos dokumentų saugojimą ir valdymą;
17. valdo, naudoja mokyklos turtą, lėšas ir jomis disponuoja teisės aktų nustatyta tvarka, vadovaudamasis visuomenės naudos, efektyvumo, racionalumo, viešosios teisės principais;
18. inicijuoja mokyklos savivaldos institucijų sudarymą ir skatina jų veiklą;
19. kartu su mokyklos taryba sprendžia, ar leisti ant mokyklos pastatų ar mokyklos teritorijoje statyti judriojo (mobiliojo) ryšio stotis teisės aktų nustatyta tvarka;
20. bendradarbiauja su mokinių tėvais (kitais teisėtais jų atstovais), švietimo pagalbos, teritorinėmis policijos, socialinių paslaugų, sveikatos įstaigomis, vaiko teisių apsaugos ir kitomis institucijomis, dirbančiomis vaiko teisių apsaugos srityje;
21. atstovauja mokyklai kitose institucijose;
22. vykdo kitas teisės aktų nustatytas funkcijas, kitus savivaldybės tarybos, savivaldybės administracijos direktoriaus bei švietimo skyriaus vedėjo pavedimus pagal priskirtą kompetenciją.

Z mokyklos direktoriaus funkcijos:

1. tvirtina mokyklos vidaus struktūrą, neviršydamas nustatyto didžiausio leistino pareigybių skaičiaus, mokyklos darbuotojų pareigybių sąrašą;
2. vadovauja mokyklos strateginio plano ir metinio veiklos plano, jos ugdymo programų rengimui, jas tvirtina, vadovauja jų vykdymui;
3. nustato mokyklos struktūrinių padalinių tikslus, uždavinius, funkcijas, struktūrinių padalinių vadovų veiklos sritis, skiria ir atleidžia mokytojus, mokyklos direktoriaus pavaduotojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis bei aptarnaujantį personalą, vadovaudamasis Darbo kodekso, Vyriausybės nutarimų ir mokyklos vidaus darbo tvarkos taisyklių nuostatomis, skiria paskatinimus ir nuobaudas. Mokyklos direktorius turi teisę į vieno iš darbuotojų pareigybės aprašymą įrašyti nuostatą, kad jis laikinai eina mokyklos direktoriaus pareigas, kai darbe nėra mokyklos direktoriaus (nedarbingumo, atostogų ir komandiruotės metu);
4. kartu su bendruomene numato mokyklos veiklos kryptis, rengia veiklos programą, mokyklos nuostatus ir teikia aprobuoti mokyklos tarybai;
5. užtikrina bendradarbiavimu pagrįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms bei žalingiems įpročiams aplinką;
6. analizuoja mokyklos veiklos ir valdymo išteklių būklę, inicijuoja mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo vykdymą ir atsako už mokyklos veiklos rezultatus;
7. atlieka savivaldybės tarybos priskirtas funkcijas, įtrauktas į mokyklos nuostatus ir pareigybės aprašymą;
8. aiškina mokyklos bendruomenės nariams valstybinę bei savivaldybės švietimo politiką, numato visuomenės poreikius atitinkančius mokyklos veiklos tikslus, inicijuoja ilgalaikių ir trumpalaikių veiklos programų rengimą, organizuoja jų vykdymą;
9. paskirsto vadybos funkcijas mokyklos direktoriaus pavaduotojams, sudaro galimybes jiems savarankiškai dirbti, įpareigoja periodiškai atsiskaityti už nuveiktus darbus;
10. suderinęs su mokyklos taryba, tvirtina mokyklos darbo tvarkos taisykles;
11. kartu su Vaiko gerovės komisija rūpinasi, kad kuo anksčiau būtų aptikti pavojai, susiję su vaiko saugumu, saugios aplinkos kūrimu įstaigoje, sprendžia konkretaus vaiko problemas, pritaiko jam ugdymą ir švietimo pagalbą;
12. rūpinasi mokyklos intelektualiais, materialiniais ir finansiniais ištekliais, racionaliu jų panaudojimu, darbų sauga;
13. ugdymo turinio formavimo ir ugdymo proceso organizavimo klausimais organizuoja mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų, kurių veikla susijusi su nagrinėjamu klausimu, pasitarimus;
14. sudaro mokyklos vardu sutartis teisės aktų nustatyta tvarka;
15. organizuoja mokyklos dokumentų saugojimą ir valdymą teisės aktų nustatyta tvarka;
16. teisės aktų nustatyta tvarka valdo, naudoja mokyklos turtą, lėšas ir jais disponuoja; rūpinasi intelektualiais, materialiniais, finansiniais, informaciniais ištekliais;
17. bendradarbiauja su vaikų tėvais (globėjais, rūpintojais), pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikiančiomis įstaigomis, teritorinėmis policijos, socialinių paslaugų, sveikatos įstaigomis, vaiko teisių apsaugos tarnybomis ir kitomis vaiko teisių apsaugos institucijomis;
18. konsultuoja mokyklos darbuotojus teisės aktų, ugdymo programų įgyvendinimo, vadybos, švietimo įstaigos įsivertinimo, veiklos tobulinimo programų rengimo, jų įgyvendinimo ir kitais klausimais;
19. tvirtina mokyklos darbuotojų ir mokytojų praktinę veiklą Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo ir atestavimo nuostatų nustatyta tvarka;

20. vadovauja mokyklos mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos komisijai;
21. tiria mokyklos bendruomenės narių prašymus ir skundus įstaigos veiklos klausimais, kaupia informaciją apie mokyklos būklę ir pokyčius, rengia švietimo būklės ataskaitas, teikia jas savivaldybės administracijai;
22. rūpinasi metodinės veiklos organizavimu, darbuotojų profesiniu tobulėjimu, sudaro jiems sąlygas tobulinti kvalifikaciją, mokytojams ir kitiems pedagoginiams darbuotojams galimybę atestuotis ir organizuoja jų atestaciją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka;
23. priima mokinius į mokyklą savivaldybės tarybos nustatyta tvarka, sudaro mokymo sutartis, nustato mokinių teises, pareigas ir atsakomybę, palaiko ryšius su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikiančiomis įstaigomis ir kitomis (socialinių paslaugų, sveikatos priežiūros, policijos, vaiko teisių apsaugos ir pan.) institucijomis, visuomene, mokyklos rėmėjais, kuria ugdymui palankią sociokultūrinę aplinką;
24. organizuoja mokyklos ugdymo procesą, vykdo švietimo stebėseną ir švietimo priežiūrą (stebi, analizuoja, vertina mokyklos veiklą, ugdymo rezultatus), užtikrina tinkamą švietimo kokybę ir vaikų sveikatos saugą pagal Lietuvos higienos normą (įstaigoms, vykdančioms ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą ir mokykloms, vykdančioms bendrojo ugdymo programas) reikalavimus;
25. atstovauja mokyklai kitose institucijose;
26. vykdo kitas teisės aktuose nustatytas funkcijas;
27. garantuoja, kad pagal Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymą teikiami ataskaitų rinkiniai ir statistinės ataskaitos būtų teisingi.

Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos

Analizės ataskaita

Redagavo *Nijolė Šorienė*

Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2020-01-22.

Išleido Nacionalinės švietimo agentūros Infrastruktūros plėtros departamento
IT, leidybos ir logistikos skyrius, M. Katkaus g. 44, 09217 Vilnius

Internetinis leidinys
ISBN 978-609-96120-8-9

