



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Mokyklos direktoriaus vadovavimo kriziniu laikotarpiu vertinimas pedagogų požiūriu**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Virginija Bražė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Brigita Stanikūnienė**

Vadovė

---

**Panevėžys, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Mokyklos direktoriaus vadovavimo kriziniu laikotarpiu vertinimas pedagogų požiūriu**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Virginija Bražė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Brigita Stanikūnienė**

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Virginija Bražė

## **Mokyklos direktoriaus vadovavimo kriziniu laikotarpiu vertinimas pedagogų požiūriu**

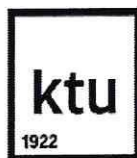
Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Virginija Bražė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Virginijai Bražei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Mokyklos direktoriaus vadovavimo kriziniu laikotarpiu vertinimas pedagogų požiūriu

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) The Evaluation of School Principal's Management in Crisis Period from Teaching Staff Perspective

Patvirtinta 2021 m. lapkričio 19 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-34

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2022 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui  
Mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos duomenys

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti vadovavimo mokyklai ir jo vertinimo tyrimų aktualumą ir problematiką.
2. Konceptualizuoti COVID – 19 pandemijos kaip krizės poveikį švietimui ir vadovavimui mokyklos organizacijai.
3. Atlikti bendrojo lavinimo mokyklos direktoriaus vadovavimo COVID-19 pandemijos laikotarpiu vertinimą pedagogų požiūriu.

Vadovė Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Užduotį gavau Virginija Bražė

2021 m. lapkričio 29 d.

Virginija Bražė. Mokyklos direktoriaus vadovavimo kriziniu laikotarpiu vertinimas pedagogų požiūriu. Magistro krypties studijų baigiamasis projektas vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: vadovavimas, COVID-19, pedagogai, krizė, vadybinės funkcijos, mokykla.

Panevėžys, 2022. 61 p.

## Santrauka

COVID-19 pandemija sukėlusi chaosą visose žmonių gyvenimo srityse, skaudžiai paveikė ir švietimo sektorių. Mokiniai nebegalėjo eiti į mokyklas, mokytojai turėjo užtikrinti tolimesnį ugdymą, o mokyklų direktoriai suvaldyti visą šią situaciją. Vadovavimas švietimo įstaigai kriziniu laikotarpiu tampo tikru iššūkiu mokyklų vadovams. Mokyklų direktoriai turėjo surasti būdą kaip užtikrinti ugdymo tęstinumą ir bendruomenės saugumą, padėti pedagogams surasti tinkamus būdus bendrauti su mokiniais bei jų tėvais.

*Darbo objektas* - vadovavimo mokyklai vertinimas. *Darbo tikslas* - ištirti mokyklos vadovo vadovavimą mokyklai kriziniu laikotarpiu pedagogų požiūriu. Siekiant įgyvendinti darbo tikslą buvo iškelti darbo uždaviniai: atskleisti vadovavimo mokyklai ir jo vertinimo tyrimų aktualumą ir problematiką; konceptualizuoti COVID – 19 pandemijos kaip krizės poveikį švietimui ir vadovavimui mokyklos organizacijai; atlikti bendrojo lavinimo mokyklos direktoriaus vadovavimo COVID-19 pandemijos laikotarpiu vertinimą pedagogų požiūriu. Darbas yra atliktas remiantis mokslinės literatūros analizę ir anketinės apklausos analizės metodais.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, tai jog mokyklų direktoriai visada susiduria su įvairiomis krizėmis kylančiomis mokyklose, tačiau COVID-19 sukelta krizė, buvo visiškai naujas etapas, kuris neišvengiamai paliko pasekmių. Mokyklų vadovams iškilo daug naujų iššūkių, su kuriais jiems neteko susidurti anksčiau. Galima išskirti tokius COVID -19 krizės sukeltus iššūkius mokyklų vadovams, kaip: finansiniai iššūkiai, pedagoginio darbo krūvio iššūkiai, nuotolinio vadovavimo iššūkiai, nuotolinio mokymo ir mokymosi iššūkiai. Vadovai turėjo priimti atėjusius pokyčius ir prie jų prisitaikyti, kadangi COVID-19 krizės sukelta situacija neturėjo precedento. Nuo to kokius sprendimus priims vadovas priklausė visos mokyklos bendruomenės veikla, todėl tai tapo didele našta, už kurią turėjo atsakyti vienas žmogus.

Empirinis tyrimas leido suprasti, kaip pedagogai vertina mokyklos direktoriaus vadovavimą kriziniu laikotarpiu, vertinant vadybinės funkcijas: planavimas, organizavimas, lyderystė bei kontrolė. Tyrimo duomenys atskleidė, jog mokyklų vadovai pedagogų vertinimu nepakankamai gerai susitvarkė su COVID-19 sukelta krize. Nors įžvelgiama pozityvių tendencijų vertinant vadybinių funkcijų raišką, tačiau išanalizavus visus duomenis galima daryti išvadą, jog mokyklų direktoriams COVID-19 laikotarpis tapo sudėtingu iššūkiu. Įvertinus vadybinių funkcijų ir vadovavimo vertinimą pedagogų požiūriu, paaiškėjo, kad neįgyvendinus vadybinių funkcijų, tinkamai vadovauti įstaigai tampa sudėtinga.

Virginija Bražė. The Evaluation of School Principal's Management in Crisis Period from Teaching Staff Perspective. Master's Final Degree Project supervisor assoc. prof. dr. Brigita Stanikūnienė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): management, social sciences (Business and Public administration).

Keywords: leadership, COVID-19 pandemic, teacher.

Panevėžys, 2022. 61.

### **Summary**

The COVID-19 pandemic has wreaked havoc on all walks of life and has hit the education sector hard. Pupils could no longer go to school, teachers had to provide further education, and school principals had to manage the whole situation. Leading an educational institution in a time of crisis is becoming a real challenge for school leaders. School principals had to find a way to ensure continuity of education and community safety, to help educators find appropriate ways to communicate with students and their parents.

The object of the work is the evaluation of school leadership. The aim of the work is to investigate the leadership of a school head during a crisis period from the point of view of teachers. In order to achieve the goal of the work, the tasks of the work were set: to reveal the relevance and problems of the school management and evaluation research; to conceptualize the impact of the COVID - 19 pandemic as a crisis on education and school leadership; to carry out an evaluation of the leadership of the general education school principal during the COVID-19 pandemic from the point of view of teachers. The work is based on the analysis of scientific literature and the methods of questionnaire analysis.

An analysis of the scientific literature has revealed that school principals are always confronted with various crises in schools, but the crisis caused by COVID-19 was a completely new phase that inevitably left consequences. School leaders faced many new challenges that they had not faced in the past. The challenges posed to school leaders by the COVID-19 crisis include: financial challenges, pedagogical workload challenges, distance management challenges, distance learning and learning challenges. Managers had to accept and adapt to the changes that had come, as the situation caused by the COVID-19 crisis was unprecedented. The decisions made by the principal depended on the activities of the whole school community, and this became a major burden for which one person had to be held accountable.

Empirical research has provided insight into how educators value school principal leadership in times of crisis in terms of managerial functions: planning, organization, leadership, and control. The survey data revealed that school leaders did not cope well enough with the COVID-19 crisis. Although there are positive trends in the expression of managerial functions, an analysis of all the data suggests that the COVID-19 period has become a challenging challenge for school principals. The evaluation of the management functions and leadership from the point of view of teachers revealed that without the implementation of the management functions, it becomes difficult to manage the institution properly.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>8</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Santrumpų ir terminų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Vadovavimo mokyklai vertinimas teoriniu aspektu .....</b>	<b>13</b>
1.1. Vadovavimo bendrojo ugdymo mokyklai tyrimų problematika .....	13
1.2. Vadovavimo mokyklai vertinimo sritys ir kriterijai .....	18
1.3. Vadovavimas mokyklai kriziniu laikotarpiu .....	21
<b>2. Covid-19 poveikio švietimui konceptualizavimas.....</b>	<b>24</b>
2.1. Covid -19 pandemijos iššūkiai švietimo organizacijų vadybai .....	24
2.2. Ugdymo proceso pokyčiai mokykloje pandemijos kontekste .....	32
<b>3. Mokyklos vadovo vadovavimo kriziniu laikotarpiu pedagogų požiūriu tyrimo metodologija</b>	<b>36</b>
3.1. Tyrimo imtis ir organizavimas .....	36
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija .....	38
<b>Išvados .....</b>	<b>48</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>50</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>56</b>
1 Tyrimo instrumentarijus .....	56
2 Anketa.....	58

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Vadovo ir lyderio palyginimas (sudaryta remiantis Kotter (1990)) .....	20
<b>2 lentelė.</b> Nuotolinio mokymo privalumai ir trūkumai .....	31
<b>3 lentelė.</b> Respondentų socio-demografinių požymių pasiskirstymas .....	39
<b>4 lentelė.</b> Vadybinių funkcijų ir vadovavimo vertinimo koreliacija .....	46



## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Bendras planavimo funkcijos raiškos vertinimas pedagogų požiūriu .....	40
<b>2 pav.</b> Bendras planavimo funkcijos raiškos vertinimas pedagogų požiūriu .....	41
<b>3 pav.</b> Bendras lyderystės ir vadovavimo funkcijų raiškos vertinimas pedagogų požiūriu .....	42
<b>4 pav.</b> Bendras kontroliavimo funkcijos raiškos vertinimas pedagogų požiūriu .....	43
<b>5 pav.</b> Vadybinių funkcijų raiškos vertinimas pedagogų požiūriu.....	44
<b>6 pav.</b> Vadovavimo vertinimas pedagogų požiūriu.....	45

## Santrumpų ir terminų sąrašas

### **Santrumpos:**

Doc. – docentas;

### **Terminai:**

**MLQ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire):** daugelio veiksnių lyderystės klausimynas

**Paradigma:** Prielaidų, sąvokų, vertybių ir veiklų visuma, atspindinti tam tikros bendruomenės (dažniausiai mokslinės) pasaulėžiūrą ir tikrovės suvokimą.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** 2020 metų pradžioje pasaulį sukrėtusi Covid-19 pandemija sustabdė visą įprastą gyvenimo ritmą. Ši pandemija sutrikdė keliones po visą pasaulį, stabdė valstybių ekonomiką ir sutrikdė mokyklų veiklą visame pasaulyje. Pandemija kaip visa griaujantis reiškinys išardė mokyklų tvarkas ir nusistovėjusias nuostatas. „Praktiškai visos mokyklos buvo pristabdytos, o mokymas buvo organizuojamas įvairiais būdais“ (Zhao, 2020). Teko imtis naujų būdų tęsti mokymosi procesą, įvesti nuotolinį mokymą. Pasak Azorin (2020) mokyklų vadovai ir mokytojai per naktį turėjo prisitaikyti prie naujų aplinkybių, surasti būdus kaip tęsti mokymo(si) procesą. Mokyklos vadovai patirė didžiulį spaudimą, dirbdami šiuo negailestingu laikotarpiu. Iš mokyklos erdvių dingo neformalus pedagogų bendravimas, kuris yra itin svarbus socialinių santykių kūrimui. Mokyklų vadovams ypač svarbu kurti tarpasmeninius santykius, nes santykiai sukuria ir palaiko sąlygas spręsti neatidėliotinas švietimo ir socialines problemas mokyklose (Rehm, Moukarzel, Daly, del Fresno 2021). Tačiau formalaus vadovavimo forma yra visiškai išnykusi. Visa mokyklos bendruomenė šiuo laikotarpiu tikėjosi vadovybės sprendimų, užtikrinančių veiklos stabilumą ir nuoseklumą, ir ši atsakomybė teko mokyklos vadovui. (Harris ir Jones, 2020; Harris, 2020). Susidūrę su naujos koronaviruso pandemijos neapibrėžtumu ir intensyvumu, akademiniai lyderiai priėmė strateginį sprendimą pereiti prie nuotolinio mokymosi. Sprendimas pereiti prie nuotolinio mokymo ir mokymosi pareikalavo persitvarkymo visoms suinteresuotosioms šalims ir adaptacinio periodo, kuris sukėlė stresą, nes daugeliui akademinų institucijų trūko reikiamos skaitmeninės infrastruktūros (Fernandez ir Shaw, 2020).

COVID-19 ir toliau daro poveikį pasauliui, kuris, tikėtina, tęsis ir ateityje. Pandemija paveikusi visų gyvenimus, nesustojo ir prie mokyklos durų. Mokyklų vadovai ir mokytojai turėjo per naktį prisitaikyti prie naujai iškilusių aplinkybių (Harris, 2020; Azorin, 2020; Rehm ir kt. 2021). Iki COVID-19 mokyklų vadovams daugiausia rūpėjo valdyti savo mokyklas ir užtikrinti, kad reguliari mokymo ir mokymosi veikla vyktų sklandžiai. Staiga mokyklų vadovams teko viską organizuoti iš savo nešiojamųjų kompiuterių ir gauti informacijos, kaip geriausiai susidoroti su greitai besikeičiančia situacija ir su jais susijusiais iššūkiais (Rehm ir kt., 2021). Mokyklų vadovų veikla tapo viena iš aktualių temų COVID-19 laikotarpiu, kadangi švietimo sritis pandemijos kontekste susidūrė ne tik su daugybe iššūkių, bet ir gavo progą jau pakeisti jau daugybę metų nusistovėjusią tvarką.

**Temos ištirtumas:** Mokyklos direktoriaus, kaip ir kiekvienos organizacijos, vadovavimas - yra labai svarbus tiek įstaigos veiklos rezultatams tiek darbuotojų gerovei. Be efektyvaus ir kokybiško vadovavimo mokykloje neįmanoma pasiekti kokybiško ugdymo (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010). Nors mokyklos organizacijos valdymo krizės metu klausimus jau senokai nagrinėja tokie autoriai kaip, Murphy, Elliott, Goldring, Porter (2007), Gainey (2009), Hallinger (2011) Smith (2012), Riley (2010), tačiau šiuo metu ne tik užsienio Adedoyin (2020), Soykan (2020), Azorin (2020), Flores (2020), Carrillo (2020), bet ir lietuvių tyrėjai Bylaitė-Šalavėjienė (2020), Daukšienė (2021), Trepulė (2021), Naujokaitienė (2021), Merfeldaitė (2020), Prakapas (2020) ir kiti orientuoja savo dėmesį į visame pasaulyje vyraujančios COVID-19 krizės padarinius mokyklos vadybai ir jos bendruomenei. Apie mokyklų lyderystę krizės metu rašo Harris (2020), Bailey (2020), Schurz (2020), Jones (2020), Nuqui (2020), Francisco (2020), Moerschell (2020), Novak (2020), Machynska (2020), Dzikovska(2020). Mokslinėje literatūroje vadovavimo mokyklai vertinimas analizuojamas įvairiais aspektais: vadovavimo mokyklai ir jos pokyčiams (Holmes, Clement ir Albright, 2013; Fullan, 2010; Holmes, Clement ir Albright, 2013), lyderystės vadovo veikloje, lyderystė mokymuisi (Murphy,

Elliott, Goldring ir Porter, 2007) direktorių vadovavimas siekiant mokinių lyderystės (Leithwood, Seashore, Anderson ir Wahlstrom, 2004; Hallinger ir Heck, 2010), pasidalytosios lyderystės (Tian ir Huber, 2019; Torres, 2019; Kilicoglu, 2018; DeFlaminis, Abdul-Jabbar, ir Yoak, 2016).

Tyrimų problematika yra aktuali ir nauja, nes COVID-19 sukelta krizė yra visiškai kitokia, ji nepanaši į įprastas mokykloms krizes. Ši krizė sustabdė visą įprastą mokyklos veiklą. Tačiau įvertinant COVID-19 kontekstą, pasigendama tyrimų apie tai, kaip mokyklos vadovų vadovavimą šios pasaulinės krizės laikotarpiu vertina patys pedagogai, todėl šiame darbe keliamas toks probleminis klausimas: *kaip Covid-19 pandemija paveikė mokyklos vadovo vadovavimą?*

**Darbo objektas:** vadovavimo mokyklai vertinimas.

**Darbo tikslas:** įvertinti mokyklos vadovo vadovavimą mokyklai kriziniu laikotarpiu pedagogų požiūriu.

**Darbo uždaviniai:**

1. atskleisti vadovavimo mokyklai ir jo vertinimo tyrimų aktualumą ir problematiką;
2. konceptualizuoti COVID – 19 pandemijos kaip krizės poveikį švietimui ir vadovavimui mokyklos organizacijai;
3. atlikti bendrojo lavinimo mokyklos direktoriaus vadovavimo COVID-19 pandemijos laikotarpiu vertinimą pedagogų požiūriu.

**Duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa

**Duomenų analizės metodai:** aprašomosios statistikos analizė, koreliacinė analizė. Priklausomybės ryšiams tarp dviejų kintamųjų nustatyti naudotas Spearman'o koreliacijos koeficientas. Empiriniai duomenys apdoroti SPSS Statistics programine įranga.

**Teorinis darbo reikšmingumas.** Baigiamajame projekte nagrinėjama COVID-19 įtaka švietimo sistemai, vadovavimo mokyklai pokyčiams. Konceptualizuojant COVID-19 reiškinį mokykloje išskiriami iššūkiai, su kuriais susidūrė mokyklų vadovai siekdami užtikrinti ugdymo tęstinumą COVID-19 laikotarpiu.

**Praktinis darbo reikšmingumas.** Sudarytas tyrimo instrumentas leidžia įvertinti pedagogų požiūrį į mokyklos direktoriaus vadovavimą COVID-19 laikotarpiu, vertinant vadovų veiklą atsižvelgiant į vadybinių funkcijų raišką direktoriaus darbe.

**Autoriaus konferencijose skaityti pranešimai:**

Bražė, Virginija. Vadovavimo mokyklai kriziniu laikotarpiu tyrimų problematika. Studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos - 2021“. Kauno technologijos universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2021 m. balandžio 23d.

## **1. Vadovavimo mokyklai vertinimas teoriniu aspektu**

Vadovavimas, kaip tam tikros veiklos sritis tiriama jau kuris laikas. Moksliniai tyrimai apie vadovavimo procesą pradėti 20 a. Svarbu paminėti, jog vadovavimo raidą galima būtų suskirstyti į tris pagrindinius etapus: administravimo (1950-1960m.), vadovavimo (1970-1980m.) bei lyderystės/vadovavimo (nuo 1990 m.). Vienas pirmųjų administravimo teoretikų H. Fayol'is (1841-1825m.) vadovavimo sąvoką išskyrė kaip vieną iš administravimo principų (Fayol, 2005). Šiuolaikinėje literatūroje vadovavimo sąvoka taip pat toliau plačiai nagrinėjama. Vadovavimo sąvoką apibrėžia tokie lietuvių autoriai, kaip Želvys (2003), Kutkaitis (2014), Petrusis(2014), Kontautienė (2007), Melnikova (2007) ir kt. bei užsienio autoriai Fairhurst (2014), Connaughton (2014), De Haan (2016), Harris (2010) ir kt. Appleby (2003), remiantis Fayol, savo knygoje valdymo procesą apibūdina kaip administravimo elementų visumą, tai yra valdymas susideda iš prognozavimo ir planavimo, organizavimo, įsakinėjimo/vadovavimo/lyderiavimo, koordinavimo ir kontroliavimo (Appleby, 2003).

Kutkaitis ir Petrusis (2014) vadovavimą apibūdina kaip vadovo turimų žinių ir įgūdžių panaudojimą organizacijoje, sugebėjimą suburti darbuotojus į bendrą kolektyvą, kartu siekiant organizacijos tikslų bei tenkinant darbuotojų poreikius. Fairhurst ir Connaughton (2014) vadovavimą apibrėžia kaip pusiausvyrą tarp galios ir įtakos, kai darbuotojai nukreipiami jiems neliepiant, o juos įgalinant. De Hann (2016) požiūriu vadovavimas yra veikla, nukreipta gerinti organizacijos veiksmingumą. Petrusis (2016) savo straipsnyje nurodo, jog vadovavimas yra viena iš vadovo valdymo funkcijų, kurias tinkamai atliekant organizacijos veikla vykdoma sklandžiai. Taigi vadovavimas yra plati ir sudėtinga sąvoka. Tačiau švietimo vadybos sričiai atstovaujantys mokslininkai (Želvys, 1996, Kutkaitis, Petrusis 2014, Kontautienė ir Melnikova 2010) sutinka, kad švietimo įstaigos, kaip ir visos kitos, savo veikloje turi vadovautis bendraisiais, universaliaisiais vadybos principais.

Vadovavimas bendrojo ugdymo mokyklai, kaip ir kiekvienai organizacijai, reikalauja tiek teorinių, tiek praktinių įgūdžių. Iš esmės veiksmingoms ir gebančioms tobulėti mokykloms vadovauja direktoriai, kurie reikšmingai ir išmatuojamai prisideda prie savo darbuotojų efektyvumo. Šioje sudėtingoje sferoje, vadovavimo svarba siekiant mokyklos efektyvumo ir mokyklos tobulinimo lieka neginčijama (Harris, Day ir Hadfield, 2010). Švietimo vadovų darbas labai sudėtingas. Vadovavimas švietimo įstaigai apima strategiją, jos kūrimą ir įgyvendinimą, kultūrą, santykius, tiek organizacijos viduje, tiek organizacijos išorėje, administravimą, operacijas ir sudėtingą sprendimų priėmimą su daugybe šiuose etapuose esančių suinteresuotų šalių, kurių nuomonės dažnai nesutampa (Netolicky, 2020). Vadovavimo procesas mokyklai yra sudėtingas ir reikalauja dėmesio, todėl svarbu susipažinti, kokie darbai jau yra atlikti tyrinėjant šią sritį bei kokia vadovavimo mokyklai tyrimų problematika.

### **1.1. Vadovavimo bendrojo ugdymo mokyklai tyrimų problematika**

Švietimo vadybos tematikos mokslinėje literatūroje išskirtinis dėmesys tenka mokyklos vadovavimo problematikai. Atlikta nemažai išsamių studijų, kuriose tyrėjai apžvelgia švietimo vadybos ar švietimo lyderystės tyrimų temas pradedant 20 a. šeštuoju dešimtmečiu kai itin svarbiomis traktuotos mokyklos vadovo administracinės funkcijos arba jo vadybiniai gebėjimai planuoti, koordinuoti, organizuoti ir vadovauti mokyklos kolektyvui. Visgi, kaip teigia Firestone ir Riehl (2005) knygoje „A New Agenda for Research in Educational Leadership“, šių dienų tyrėjai didelį dėmesį skiria mokyklos vadovo veiklos tyrimams, akcentuojant jo vadovavimą siekiant mokinių pažangos, jų

mokymosi skatinimo, pedagogų įgalinimo ir lyderystės. Neretai tai įvardinama kaip vadovo *lyderystė mokymuisi*.

Lyderystė mokymuisi apibūdina metodus, kuriuos mokyklų vadovai taiko siekdami svarbių mokyklos rezultatų, ypatingą dėmesį skiriant mokinių mokymuisi (Hallinger, 2011). Pastebėtina, kad pastaraisiais metais mokslininkai vis dažniau tvirtina, jog mokyklų lyderystė pasiekia tokį poveikį formuojant sąlygas, kurios ugdo mokyklos gebėjimą keistis ir skatina veiksmingą mokymą ir mokymąsi (Leithwood, Seashore, Anderson ir Wahlstrom, 2004; Hallinger ir Heck, 2010). Efektyvūs mokyklų vadovai ypač sumaniai kuria besimokančias organizacijas ir skatina mokymosi bendruomenių vystymąsi. Jie yra energingi profesinio tobulėjimo skatintojai, puoselėja profesinės praktikos bendruomenių augimą (Murphy, Elliott, Goldring ir Porter, 2007).

Tian ir Huber (2019), 2007-2016 m. atlikę publikuotų švietimo vadybos tyrimų analizę, konstatuoja, kad pastarojo laikotarpio publikacijos apie vadovavimą mokykloms yra orientuotos į šią problematiką:

1. *vadovavimas mokyklai, siekiant pagerinti mokinių akademinis pasiekimus ir mokytojų efektyvumą;*
2. *vadovavimas švietimo pokyčiams, atskaitomybei ir demokratinių vertybių propagavimui;*
3. *lyderystė siekiant socialinio teisingumo, vienodo išsilavinimo ir mažinant pasiekimų spragas;*
4. *direktorių vadovavimas ugdant mokyklas;*
5. *pasidalytasis vadovavimas ir jo įtaka organizaciniam klimatui bei mokytojų nuostatoms ir stresui.*

*Vadovavimas mokyklai.* Sėkmingos mokyklos turi įgudusią, tvirtą ir tikslingą mokyklos vadovybę. Mokyklos vadovo vaidmuo suprantamas kaip tarpasmeninių, aplinkos ir mokykloje vykstančių santykių tinklo dalis, kuri kartu lemia ugdymo rezultatus (Dutta, Sahney, 2016; Smith ir Andrews, 1989). Leithwood, Harris ir Hopkins (2020) peržiūrėjo 2008 m. atliktą tyrimą, kuriame buvo analizuojami septyni teiginiai apie vadovavimą mokyklai. Vienas iš teiginių: „*Mokyklos vadovavimas yra antras, po mokymosi klasėse, darantis įtaką mokinių mokymuisi*“ (Leithwood, Harris ir Hopkins, 2008), kurį remdamiesi mokslinės literatūros analize mokslininkai pagrindė kaip labai svarbų ir egzistuojantį. Pasak Leithwood, Harris ir Hopkins (2008) vadovavimas daro labai didelį poveikį mokyklos organizavimo kokybei ir mokinių mokymuisi. Autoriai atlikę straipsnio peržiūrą šį teiginį reformulavo ir pateikė naują: „*Mokyklos vadovavimas daro reikšmingą poveikį mokyklos organizacijos ypatumams, kurie teigiamai veikia mokymo ir mokymosi kokybę*“ (Leithwood, Harris ir Hopkins, 2020). Šis lyderystės efektas, nors ir vidutiniškai, yra gyvybiškai svarbus norint sėkmingai įgyvendinti daugumą mokyklos tobulinimo žingsnių. Šis teiginys pabrėžia lyderystės funkciją visais lygmenimis arba pasidalytą lyderystę. Mokykloje reikia sukurti organizacines sąlygas, kurios skatintų aukštos kokybės mokymą ir gerintų besimokančiųjų rezultatus (Leithwood ir kt. 2020; Smith ir Andrews, 1989).

*Vadovavimas švietimo pokyčiams.* Direktorius vaidmuo mokyklose yra pilnas iššūkių ir sudėtingas darbas, ypač ten, kur skatinamos reformos ir švietimo pokyčiai, siekiant pagerinti mokinių mokymosi rezultatus (Holmes, Clement ir Albright, 2013). Veiksmingi lyderiai mokyklose gali turėti transformacinį poveikį mokinių mokymosi rezultatams, nors mokslininkai vis dar grumiasi dėl direktoriaus vaidmens sudėtingumo supratimo, ypač kai jie bando įgyvendinti pokyčius mokyklose. Nuo praktikos iki teorijos, nuo abejonės iki įsitikinimo – raktas į kokybės pokyčių greitį yra įterptas

į vadovo galią, padedančią vadovauti organizacijai ir sistemos transformacijai (Fullan, 2010; Holmes ir kt., 2013).

Pasak Gougas ir Malinovas (2021), kaip ir kiekviena kita organizacija, šiuolaikinė mokykla yra konkurencinga organizacija, kelianti sau tikslus, kurie prieš kelerius metus atrodė neįmanomi. Mokyklos tampa daugialypės, dalyvaujančios visuomenės veikloje organizacijos, kur žinios tampa antraeilis dalykas, nes vyrauja mokinių sugebėjimų ir įgūdžių ugdymas. Mokykla tampa tokia, ne be priežasties, ji atspindi visuomenę, kuri tampa vis įvairiapusiškesnė, kur visi viską žino, bet kuris žmogus gali atlikti užduotis, o skirtumas yra tik tas kaip tai atliekama, kokios priemonės tam naudojamos. Todėl pagal autorius Gougas, Malinova, (2021) tokioje besivystančioje aplinkoje mokyklos direktoriaus vaidmuo tampa labai svarbus. Mokyklų vadovai turi tapti savo mokyklos vedliais, kurie kuria ir įkvepia mokyklos viziją bei misiją, o pedagogai yra kviečiami ją įgyvendinti.

*Pasidalytoji lyderystė.* Pagal pasidalytosios lyderystės teoriją, tai yra toks vadovavimas kai keli asmenys gali dalyvauti lyderystės veikloje ir pasiekti bendrų tikslų bendrame kontekste. Mintis, kad lyderystė turi būti paskirstyta, kad būtų veiksmingiausia gerinant mokymąsi mokyklose, tampa vis realesnė. Nors mokyklų vadovai yra pagrindiniai veiksniai, skatinantys mokinius gauti mokymosi galimybes ir palaikyti nuolatinį tobulėjimą mokyklose, tradicinis požiūris į lyderį keičiasi. Mokytojų ir direktorių suvokimas apie veiksmus, rodančius skirtingų suinteresuotųjų grupių – šiuo atveju mokytojų ir administracijos darbuotojų – lyderystės veiklą, rodo paskirstytą lyderystę. Svarbu įtraukti kiekvienos suinteresuotosios grupės suvokimą, nes kiekviena iš jų atlieka atskirą pozicinę vaidmenį mokyklų tinkle (Torres, 2019; Kilicoglu, 2018; DeFlaminis, Abdul-Jabbar, ir Yoak, 2016).

### ***Mokyklos vadovo vadovavimo vertinimo instrumentai.***

Gougas\*, Malinova (2021) atlikdami mokslinės literatūros analizę apžvelgė, kokie vadovavimo modeliai vyrauja mokyklų valdymo srityje bei kokie įrankiai pasitelkiami vertinant vadovo veiklą ir kokį vadovavimo modelį renkasi vadovas. Svarbu paminėti, kad Gougas\* ir Malinova (2021) išskyrė dar daugiau funkcijų, kurias turi atlikti mokyklos vadovas. Vadovai yra atsakingi už tinkamą organizacijos išteklių valdymą, pranešimus inovacijų klausimais, taip pat mokyklos vadovai turi skatinti tiek asmeninį tiek profesinį mokytojų tobulėjimą. Ir žinoma dar labai svarbu, kad jie yra visų mokyklą sudarančių grupių jungiamoji dalis. Be to jie turi prisiimti atsakomybę už, bet kokį aplaidumą ar netinkamą įvykį. Susipažinę su moksline literatūra autoriai (Gougas\*, Malinova, 2021) išskyrė tokius vadovavimo mokyklai modelius: transformacinė lyderystė, charizmatiškas vadovavimas, pasyvus vadovavimas, paskirstytas vadovavimas, etinė / moralinė lyderystė, neapibrėžta / situacinė lyderystė, postmoderni lyderystė, emocinis vadovavimas, instrukcinis vadovavimas, dalyvaujanti lyderystė, tarnautojų lyderystė. Taip pat autoriai išskyrė įrankius naudojamus analizuoti vadovo veiklą, jo savybes, taip pat kai kurie įrankiai padeda išanalizuoti kaip vadovas geba įgalinti bei motyvuoti darbuotojus.

Išanalizavę duomenis tyrėjai (Gougas\*, Malinova, 2021) nustatė, jog daugumoje tyrimų, kurie atlikti per pastaruosius dvidešimt metų, buvo naudojamos tokios priemonės kaip MLQ 5x, LPI, PIMRS, ir tai yra dėl to, kad jie buvo išversti į daugelį kalbų, todėl yra draugiški tyrėjui. **MLQ 5x (ang. Multifactor Leadership Questionnaire):** daugelio veiksmų lyderystės klausimynas, viena iš priemonių, naudojamų matuojant mokyklos vadovų savybes ir vadovavimo elgesį. **LPI (angl. Leader Practices Inventory):** šis modelis turi dvi versijas, skirtas vadovui, taip pat stebėtoju (darbuotoju). Teiginiai yra matuojami dešimties balų Likerto skale. Kiekvienoje versijoje išmatuojamos penkios

vadovavimo praktikos: a) pavyzdžio pateikimas darbuotojams veikti; b) vizijos įkvėpimas; c) iššūkio procesui metimas; d) leidimas kitiems veikti e) kiekvieno darbo pripažinimas.

Instrukcinį vadovavimą galima įvertinti naudojant **PIMRS** įrankį. PIMRS sukūrė Hallinger ir Murphy (1985) jis susideda iš trijų aspektų: a) apibrėžti mokyklos misiją; b) mokymo programos valdymas; ir c) sukurti teigiamą mokyklos mokymosi aplinką trimis aspektais: a) elgesiu, b) bendraujant ir c) stebint. PIMRS įrankis yra išsamesnis matuojant kiekvieną aspektą pagal kelias užklausas ir buvo išverstas į daugelį kalbų. Kiekvienas aspektas toliau skirstomas į dešimt mokymo vadovavimo funkcijų. Respondentų prašoma nurodyti direktoriaus veiksmų dažnumą skalėje nuo 1 (beveik niekada) iki 5 (beveik visada). Visų pirma, „mokyklos misijos apibrėžimo“ aspektas susideda iš dviejų funkcijų: jis apibrėžia ir perteikia mokyklos tikslus. Abi šios funkcijos susijusios su tuo, kiek direktorius dirba su kitais mokytojais, kad sukurtų mokyklos misiją, ir kiek ši misija orientuota į mokinių akademinę pažangą. Antrasis aspektas susijęs su tuo, kiek vadovas koordinuoja mokyklos mokymo programą. Tai apima tris vadovavimo funkcijas: a) instrukcijų priežiūra ir vertinimas; b) ugdymo turinio koordinavimas; ir c) mokinių pažangos stebėjimas. Galiausiai trečiąjį PIMRS aspektą sudaro kelios funkcijos, tokios kaip mokymo laiko apsauga, mokytojų profesinio tobulėjimo skatinimas, gero matomumo palaikymas, paskatinimas mokytojams ir paskatinimas mokyti. Ši dimensija yra platesnė ir tam tikru mastu sutampa su veiksniais, susijusiais su transformaciniu vadovavimu.

Dar vienas įrankis naudojamas tiriant mokyklos vadovų veiklą yra VAL-ED. Šis įrankis yra daugialypė vertinimo skalė, vertinanti direktorių elgesio efektyvumą, kuris, kaip žinoma, daro įtaką mokytojų veiklai ir savo ruožtu mokinių mokymuisi (Goldring, Cravens, Porter, Murphy and Elliott, 2015). VAL-ED matuoja kritinį vadovavimo elgesį diagnostinei analizei, pažangos stebėjimui ir apibendrinančiam vertinimui. VAL-ED atveju 360 laipsnių vertinimo skalėje yra direktorius, administracija ir visi direktoriaus mokyklos mokytojai. Kiekvienu atveju respondentas vertina pagrindinę pagal penkių balų skalę nuo neefektyvios iki nepaprastai efektyvios kiekvienam iš 72 elgesio būdų. VAL-ED turi dvi lygiagrečias formas - A formą ir C formą. (Goldring ir kt., 2015).

Kaip teigia Gougas\*, Malinova (2021) vadovų vaidmuo yra daugialypis ir susijęs ne tik su jų tiesioginiais bendradarbiais, bet ir su platesne visuomenės dalimi. Todėl dažnai vadovo elgesyje pasireiškia ne vienas vadovavimo modelis, įvairiais aspektais, taigi naudojant paminėtus įrankius bei čia neminėtus galima tinkamai įvertinti vadovo veiklos raišką ir tai, kuriam veiklos modeliui jį galima priskirti.

### ***Mokyklos vadovo vadovavimo ir jo vertinimo problematika lietuvių tyrėjų darbuose***

Indrašienė ir Merfeldienė (2010) savo straipsnyje nagrinėja kaip mokykloje pasireiškia vadovo vadybinės funkcijos. Išanalizavusios mokslinę literatūrą autorės išskyrė, kad vadovo funkcijos yra labai įvairios ir sudėtingos, šios funkcijos priklauso nuo daugelio veiksnių ir įvairių priežasčių bei aplinkybių. Šioms funkcijoms įtakos turi tokie dalykai: organizacijos dydis, veiklos pobūdis, vadovo funkcijų lygmuo. Indrašienė ir Merfeldienė (2010) savo straipsnyje išskiria tai, jog vadovo veiklai apidūdinti dažniausiai naudojamos bendrosios valdymo funkcijos, kurias išskyrė Fayol: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė. Išanalizavusios mokslinę literatūrą, autorės atliko tyrimą kaip vadybinių funkcijų raišką bendrojo ugdymo mokykloje vertina patys vadovai. Atliktas tyrimas atskleidė, jog mokyklų vadovams labai svarbios yra planavimo, organizavimo, motyvavimo ir vadovavimo funkcijos. Mažiau reikšminga funkcija buvo įvardinta kontroliavimas.



Kaip analizuodamos tyrimo duomenis nustatė Indrašienė ir Merfeldienė (2010) atliekant kiekvieną iš nurodytų vadybinių funkcijų reikalinga padaryti tam tikrus veiksmus. Pagal atlikto tyrimo gautus duomenis paaiškėjo, jog planavimo funkcijai svarbu nustatyti poreikius, apibrėžti tikslus bei sudaryti veiklos planus. Organizuojant veiklą atliekamas toks svarbus veiksnys kaip darbo grupių kūrimas. Vadovavimo funkciją lydi tokie veiksniai kaip inicijavimas, veiklos koordinavimas ir informacijos teikimas. Nors vadovai neišskyrė kontrolės funkcijos kaip itin svarbios, tačiau apibrėžė veiksmus reikalingus atliekant kontrolę – kontrolės sistemos sukūrimas, vertinimo kriterijų nustatymas bei pokyčių skatinimas.

Malinauskienė ir Augienė (2010) atliko tyrimą naudodamos faktorinės analizės principus. Tyrimo duomenys atskleidė, kad vadovo vadybinių funkcijų (savybių) turėjimas yra labai svarbus faktorius vadovui lyderiui. Kaip teigia autorės, vadovas turi gebėti numatyti ateities perspektyvas planuodamas įstaigos veiklą. Taip pat turi gebėti plačiai žvelgti į visą organizaciją supančią aplinką. Autorės taip pat išskyrė tai, jog vadovas be kitų svarbių savybių turi turėti ir vadybinių savybių, kurios padeda jam telkti komandas bei darbo grupes, efektyviai komunikuoti bei kurti palankią organizacijos kultūrą. Malinauskienės ir Augienės (2010) teiginius taip pat patvirtina ir Bagdono (2016) atlikto tyrimo duomenys. Autorius teigia, jog organizacijos modernėja, todėl jų valdymas kelia vis naujus iššūkius vadovams. Besikeičianti visuomenė ir jos poreikiai, augantys tėvų (globėjų, rūpintojų) ir mokinių lūkesčiai mokykloms, pedagogams keliami reikalavimai, pedagogų požiūris į darbą - visi šie iššūkiai skatina organizacijas ieškoti efektyvių valdymo stilių, taip pat peržiūrėti vadovų atliekamas funkcijas, o vadovus siekiančius tapti puikiais lyderiais skatina atsižvelgti į organizacijos keliamus reikalavimus ir ieškoti naujų būdų tikamai vadovauti. Autorius atliko tyrimą siekdamas išsiaiškinti kaip besikeičiančioje aplinkoje pasireiškia mokyklos vadovo veiklos funkcijos. Atlikęs mokslinės literatūros analizę bei empirinį tyrimą Bagdonas (2016) nustatė, kad šiuolaikinis mokyklos vadovas turi platesnes, nei administravimas, veiklos funkcijas. Autorius remdamasis moksline literatūra suskirsto šias funkcijas į strategines, metodines, socialines ir asmenines, kiekvienai iš jų priskirdamas tam tikras veiklas kaip, pvz.: vizijos kūrimas, pokyčių valdymas, saugumo užtikrinimas, efektyvi komunikacija, tėvų (globėjų, rūpintojų) įtraukimas į mokyklos bendruomenės veiklą. Išanalizavus Bagdono (2016) atliktą tyrimą, matyti jog gauti duomenys patvirtina, kad kartu su organizacijos kaita keičiasi ir vadovų funkcijos, pagrindinės vadovo funkcija tampa veikla, „*paremta vizija, besimokančių organizacijų kūrimu, organizacijos kultūros keitimu, ruošiant komandas, perduodant dalį savo įgaliojimų darbuotojams, skleidžiant informaciją organizacijos viduje ir išorėje, tokiu būdu kuriant ateitį, įtraukiant savo darbuotojus bei visą organizaciją pasinaudojus kaitos proceso teikiamomis galimybėmis. Kitų ir savęs skatinimas laiduoja bendradarbiavimo kultūros puoselėjimą, laimėjimų pripažinimą.*“ (Bagdonas, 2016).

Taigi galima teigti, jog Indrašienės ir Merfeldienės (2010) atliktas tyrimas rodo tai, kad mokyklos vadovai dažnai bando pakeisti konservatyvią, nusistovėjusią mokyklos kultūrą, tačiau dažniausiai įvyksta priešingai, vadovas priverčiamas prisitaikyti prie mokyklos normų ir tradicijų. Todėl mokyklos vadovai dažniausiai lieka tik pagrindinės vadybines funkcijas atliekantys administraciniai vienetai. Tačiau remiantis Malinauskienės ir Augienės (2010) bei Bagdono (2016) tyrimais, galima spręsti, jog mokykla, inicijuojanti pokyčius neatspindi tradicinių, nusistovėjusių mokyklos nuostatų, todėl šiandieninės mokyklos išgyvena itin sudėtingą situaciją. Pasak autorių, nuolat besikeičiančioje ir tobulėjančioje mokykloje reikalingi vadovai, kurie priimtų organizacijų keliamus iššūkius ir atliktų ne tik tradicines vadovavimo funkcijas, bet ir prisitaikytų prie naujų iššūkių. Dėl to ir atsiranda

daugiau papildomų funkcijų, kurios vadovą skatina tapti lyderiu, kur pasireiškia ne vieno vadovavimo modelio principai.

*Apibendrinant galima teigti jog analizuojant atliktus tyrimus išryškėjo tai, kad mokyklų vadovai siekdama tinkamai vadovauti švietimo institucijai, nebegali apsiriboti vien tik vadybinėmis funkcijomis, vadovai turi apimti daug daugiau veiklų nei administravimas. Vadovas turi tapti organizacijos lyderiu ir aktyviai dalyvauti visose jos veiklose. Siekiant išsiaiškinti kaip yra vertinama mokyklos vadovo veikla svarbu paanalizuoti šio vertinimo sritis bei kriterijus.*

## **1.2. Vadovavimo mokyklai vertinimo sritys ir kriterijai**

Mokyklų ateitis ir vadovų lyderystė jose yra tema apie kurią nuolat kalbama. Frazė „efektyvus vadovavimas mokyklai“ primena du dalykus, kovojančius dėl išlikimo - efektyvias mokyklas ir direktoriaus vadovavimą. Švietimo politikos formuotojai turėtų sutelkti dėmesį į efektyvaus ir sėkmingo 21a. ir ateities mokyklų vadovavimo ir valdymo klausimus. Tai labai svarbu siekiant ateities, siekiant užtikrinti, kad mokyklos prisitaikytų ir toliau veiktų taip, kaip tikimasi, būtų pasiekiamas pats geriausias rezultatas (Ahmad ir Ghavifekr, 2014). Siekiama kad mokykla taptų geriausia švietimo įstaiga ir geriausia organizacija, kuri apibrėžiama kaip aplinka, palaikanti „organizacinio mokymosi“ tobulinimui (Marks ir Printy, 2003). Kaip teigia Ahmad ir Graviferk (2014) tikimasi jog mokykla, taps tokia, kurioje mokosi visi darbuotojai ir atsizvelgiama į kiekvieno mokymosi potencialą, kad mokykla taptų mokymosi vieta, skatinanti mokymąsi. Siekiant kad mokyklą tokia taptų jai yra būtinas vadovas, kuris užtikrintų, jog būtų pasiekti visi organizacijai keliami tikslai. Tokiam vadovui, kuris siekia užtikrinti, kad organizacija taptų patraukli, orientuota į ateitį, keliami aukšti veiklos vertinimo kriterijai.

Kiekviena mokykla yra vertinama pagal Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašą 2007 m. balandžio 2 d. Nr. ISAK-587. Kaip teigiama Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros tinklapyje išorinis mokyklos vertinimas gali būti:

- visuminis;
- teminis;
- rizikos.

Visuminis vertinimas apibrėžiamas kaip visos mokyklos veiklos vertinimas. Teminis apibūdinamas kaip vertinimas, kai mokyklos veikla vertinama pagal tam tikrą švietimo ir moklo ministro nustatytą temą. Rizikos vertinimas vykdomas siekiant identifikuoti mokyklos veiklos riziko veiksnius, toliau atliekama šių veiksnių analizė ir pasiūlomos veiklos tobulinimo galimybės. Kiekvienas iš šių vertinimų apima tam tikras veiklos sritis. Visuminis vertinimas apima tokias sritis– rezultatus, ugdymą (si) ir moknių patirtis, ugdymo (si) aplinkas, lydersytę ir vadybą. Teminis – rezultatus, ugdymas (is) ir mokinių patirtis, lyderystė ir vadyba. Rizikos – rezultatus, pagalba mokiniui, ugdymo (si) procesą. Kaip matyti net du išorinio vertinimo tipai apima lyderystės ir vadybos vertinimą mokykloje. Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo 2007 m. balandžio 2 d. Nr. ISAK-587 3 priede pateikiami rodikliai pagal, kuriuos yra vertinamos nurodytos sritys. Minėto dokumento priede ketvirtame punkte yra išskiriamas *Lyderystės ir vadybos sritis*. Ši sritis vertinama pagal atskiras temas: veiklos planavimas ir organizavimas, mokymasis ir veikimas komandomis bei asmeninis meistriškumas, toliau išskiriant konkrečius rodiklius. Susipažinus su rodiklių aprašymų, pagal tokius teiginius, kaip:

„Personalo politika yra vykdoma, atsižvelgiant į mokinių interesus“; „Lyderiai įgalina ir skatina bendruomenę diskutuoti, mąstyti ir veikti kūrybiškai“; „Mokytojai ir mokyklos vadovai periodiškai atvirai ir konstruktyviai diskutuoja apie mokinių mokymosi sėkmes ir problemas, padeda vieni kitiems.“; „Mokyklos vadovai imasi tiesioginių veiksmų strategijai ir veiklos programoms įgyvendinti, kasdieniu elgesiu demonstruoja sutartas mokyklos vertybes ir socialinius emocinius gebėjimus.“ (Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas 2007 m. balandžio 2 d. Nr. ISAK-587), galima spręsti, jog atliekant išorinį mokyklos veiklos vertinimą, atsižvelgiama į konkrečias vadovo funkcijas ir jų vertinimą.

Indrašienė, Merfeldaitė (2010) atlikusios mokslinės literatūros analizę nurodo, jog mokyklos vadovo veiklą galima vertinti remiantis Fayol vadybinių funkcijų klasifikacija: planavimas, organizavimas, vadovavimas bei kontroliavimas. Kiekviena šių funkcijų susideda iš tam tikrų žingsnių, kurie apibūdina vadovo darbą ir būtinas atlikti veiklas.

**Planavimo funkcija** galima apibūdinti kaip veiklos tikslų ir uždavinių iškėlimą, nuolatinį ir nenutrūkstamą procesą. Fayol (2005) planavimą apibūdino kaip vieną iš svarbių vadybos elementų. Pagrindinis įrankis naudojamas planavimo procese yra veiksmų planas arba programa (Fayol, 2005). Indrašienė, Merfeldaitė (2010) apibūdinamos planavimo funkciją pabrėžia, jog tai viena iš svarbiausių funkcijų, kadangi jos daro didelę įtaką kitoms funkcijoms, tinkamai atlikus planavimo darbus, sekantys etapai vadovo veikloje tampa daug paprastesni. Šiam apibūdinimui pritaria ir Bagdonas (2016) nurodydamas, jog planavimas yra procesas, kuris remdamasis tam tikra logika ir metodais, padeda vadovui išskirti tikslus ir suplanuoti veiksmus jiems atlikti. Remiantis Fayol (2005) planavimo procesą galima apibūdinti kaip strateginį planavimą. Fayol išskyrė metinius ir dešimtmečio planus, kurie sudaromi remiantis praėjusių metų analizės duomenimis. Šalyje blogėjant demografinėi situacijai, tarp mokyklų, teikiančių tokio pat profilio paslaugas, vyksta atkakli konkurencija. Strateginis planavimas suteikia mokykloms galimybę įvertinti savo konkurencinį pranašumą ir taip siekti pokyčių gerinant veiklą. Vadovai tinkamai atlikę veiklos vertinimą, gali planuoti savo veiklos prioritetus, numatyti reikalingus išteklius jiems pasiekti, priimti geresnius sprendimus, įvertinus esamas galimybes bei numatant grėsmes (Gumuliauskienė ir Gricienė, 2010).

**Organizavimo funkcija** padeda vadovui tinkamai paskirstyti darbus, numatyti jiems reikalingus išteklius bei reikalingas lėšas. Fayol (2005) organizavimą apibūdino kaip įmonės aprūpinimu viskuo ko jai reikia tinkamam funkcionavimui. Pasak Bagdono (2016) vadovai ne tik paskirsto, bet ir suderina darbus, paskiria už juos atsakingus asmenis, išskirsto tam reikalingus išteklius ir taip pasiekia optimaliausią rezultatą siekiant organizacijos tikslų. Indrašienė, Merfeldaitė (2010) šią funkciją apibūdina kaip nuolatinį, nenutrūkstamą procesą. Pasak autorių atliekant organizavimo funkciją mokyklos vadovai susiduria su tokiomis problemomis, kaip: darbų pasiskirstymas, atsakomybės ir užduočių delegavimas. Fayol (2005) išskyrė, kad idealus vadovas turi būti toks, kuris turi reikiamas žinias, kad išspręstų vadovavimo, techninius, komercinius, finansinius ir kitokius jam priskiriamus klausimus, taip pat vadovas turi būti stiprios fizinės ir protinės sveikatos, tačiau tokių žmonių, kaip teigia autorius, yra mažuma, todėl organizacijoms ir reikalinga organizavimo funkcija, kuri leidžia pasiskirstyti darbus, valdžią bei paskirstyti išteklius ir taip pasiekti organizacijos tikslus.

**Vadovavimo funkcija** apibrėžia kaip vadovai nukreipia savo darbuotojus, motyvuoja juos, taip bandydami pasiekti organizacijos tikslų. (Bagdonas, 2016). Pasak Fayol (2005) vadovavimas – tai veiksmas reikalingas priversti organizaciją veikti. Taip pat Fayol (2005) išskyrė, jog vadovavimas

yra menas pagrįstas tam tikromis asmeninėmis savybėmis bei vadybos principų išmanymas. Tačiau šiuolaikinėje visuomenėje nebeužtenka vien vadovauti. Kaip teigia Bagdonas (2016), atlikęs mokslinės literatūros analizę, siekiant efektyvaus vadovavimo, būtina remtis lyderiavimu. Malinauskienė ir Augienė (2010) pabrėžia, jog kuo toliau tuo labiau išryškėja, kad mokyklų vadovų veikloje vadybiniai bei lyderystės gebėjimai tampa tokie pat svarbūs kaip ir pedagoginiai. Siekiant gerų rezultatų vadovas turi būti ne tik asmuo, kuris atlieka jam skirtus įgaliojimus, jis turi tapti autoritetu, aktyviai dalyvauti mokyklos veiklose, taip kartu įgaudamas lyderio savybes, kurios tampa daug reikšmingesnės nei vadovo statusas (Malinauskienė, Augienė, 2010).

**Vadovavimas ir lyderystė.** Vadovavimas dažnai yra siejamas su lyderyste, tai yra panašios, tačiau ne tapačios sąvokos. Kotter (1990) savo knygoje atliko trumpą vadovo ir lyderio palyginimą (žr. 1 lent.). Išskyręs šiuos skirtumus, Kotter (1990), teigė, jog organizacijos sėkmei reikalingi abu šie veiksniai. Pasak autoriaus, jei įmonėje yra stiprus vadovas, tačiau jis nėra lyderis, pasiekti tikslai gali būti išprausti į rėmus, biurokratiški. O jei įmonėje yra stiprus lyderis, tačiau nėra vadovo, pasiekti rezultatai gali būti beprasmingi.

**1 lentelė.** Vadovo ir lyderio palyginimas (sudaryta remiantis Kotter (1990))

-	Vadovas	Lyderis
<b>Tikslų kūrimas</b>	Planavimas ir biudžeto sudarymas: sudaryti aiškias ir tikslas darbotvarkes reikalingas tikslui pasiekti; Resursų paskirstymas, taip, kad tikslai būtų pasiekti.	Krypties nustatymas – vizijos sukūrimas, dažniausiai tolimai ateičiai bei strategijos numatymas, kuri padės pasiekti viziją.
<b>Žmogiškojo kapitalo plėtojimas reikalingas tikslams pasiekti</b>	Organizavimas ir personalo atranka - nustatyti tam tikrą struktūrą, paskirstyti darbus bei numatyti taisykles ir procedūras kurios padėtų pasiekti tikslus.	Žmonių subūrimas – žmones supažindinti su tikslais, kurti komandas ir grupes, siekti darbuotojų atsidavimo.
<b>Vykdymas</b>	Kontroliavimas ir problemų sprendimas – tikrinti ir lyginti rezultatus su planais, atrasti problemas, kurti planus joms pašalinti.	Įkvėpti ir motyvuoti – paskirstyti žmonėms galią, leisti prisiimti atsakomybę, atkreipti dėmesį į jų poreikius ir juo patenkinti.
<b>Rezultatai</b>	Produktas tampa nuspėjamas.	Produktas keičiasi, prisitaiko prie vartotojo poreikių.

Lyderystė nustato, ko reikia norint atlikti tinkamą darbą, o vadovas - tą darbą atlieka teisingai. (Beauchamp ir Harvey, 2006). Bennis ir Nanus (2008) labai aiškiai suformulavo lyderio bei vadovo skirtumą: „*Vadovai, tai žmonės dirbantys taip, kaip reikia, o lyderiai – darantys, tai ką reikia*“. Suteiktas oficialus vadovo statusas nereiškia, jog toks vadovas tampa lyderiu. Lyderiai linkę skatinti darbuotojus, juos padrausinti, dažnai pasiūlo netikėtas, aktyvias idėjas, o vadovams dažniausiai reikalingas tik galutinis rezultatas (Mečkauskienė, 2009). Mokyklos lygmenyje direktoriai paprastai atlieka tris funkcijas:

- kaip vadovai, jie sutelkia dėmesį į žmogiškųjų, fizinių ir finansinių išteklių valdymą ir kontrolę;
- kaip lyderiai, jie vadovauja įstaigos vizijai ir sutelkia dėmesį į organizacijos plėtrą bei mokyklos tobulėjimą;

- būdami administratoriais, jie sprendžia kasdienes problemas operatyviais klausimais ir nuolat keičiasi tarp lyderystės ir vadovavimo (Naidoo, 2019).

**Kontroliavimo funkcija** padeda stebėti esamą situaciją, taip pat kontroliuoti ar užduotys yra įvykdytos bei išsiaiškinti ar jas atliekant kyla sunkumų ir kliūčių (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010). Vertinant iš įmonės pusės kontrolė susideda iš patikrinimo, ar viskas vyksta pagal planą, ar vadovaujamasi nurodymais. Kontrolės tikslas yra surasti trūkumus ir klaidas, siekiant jas ištaisyti ir pašalinti. Svarbu kontrolę atlikti ne per vėlai ir naudoti ją praktiškai (Fayol, 2005).

*Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti jog atliekant mokyklos efektyvumo vertinimą, atskirai yra vertinama mokyklos vadovo veiklą, kas rodo, jog siekiant efektyvios mokyklos veiklos yra atsižvelgiama į mokyklos vadovo darbą ir jo rezultatus. Taip pat mokyklos vadovo veikla gali būti vertinama pasinaudojant Fayol vadybinėmis funkcijomis. Tinkamai atliekamas vadovo darbas, remiantis šiomis vadybinėmis funkcijomis, užtikrina sklandžią ir efektyvią organizacijos veiklą, kai kartu vadovas tampa ne tik faktiniu, bet ir tikru lyderiu, kuriuo seka visa mokyklos bendruomenė. Siekiant tinkamai vadovauti, neužtenka tik įgyti vadovo statusą. Mokyklos vadovas kaip ir bet kurios organizacijos vadovas, turi gebėti spręsti įvairias problemas, sugebėti išlaikyti efektyvią veiklą, bet kokioje situacijoje, todėl labai svarbu paanalizuoti, kaip mokyklų vadovai turi elgtis iškilus krizinėms situacijoms ir kas jiems padeda jose susitvarkyti.*

### 1.3. Vadovavimas mokyklai kriziniu laikotarpiu

Finansinės krizės, stichinės nelaimės ir įspėjimai apie sveikatą tapo kasdienybe antraštėse ir pabrėžia tikrovę, kad krizės nebėra apibrėžiamos socialinėmis ar geografinėmis ribomis. Padėtis, su kuria šiandien susiduria vienas regionas, greičiausiai rytoj palies kitą bendruomenę, šalį ar žemyną. Taip pat krizės neapsiriboja tik viena visuomenės dalimi, pvz.: verslo sektoriumi, tačiau jos pereina į kitus, pavyzdžiui, viešąjį ir ne pelno sektorių (Gainey, 2009). Stebint istoriją susidaro viena aiški mintis: krizė gali ištikti, bet kuriuo metu, bet kurioje vietoje ir bet kurioje organizacijoje. Švietimo įstaigos, tiek mokyklos, ir valstybinės ir privačios, tiek dienos centrai, neformalusis ugdymas ir netgi universitetai, gali patirti krizių, galinčių sukelti tragiškų pasekmių (McCarty, 2012). Kiekviena krizė, su kuria susiduria organizacija, turėtų būti vertinama kaip galimybė tam tikra forma tobulėti, nesvarbu, ar tai būtų geresnė darbuotojų moralė, ar geresnės komunikacijos sistemos, ar geresnis bendruomenės įvaizdis (Smith, Riley, 2012).

Gainey (2010) savo straipsnyje išskyrė kaip kriziniai įvykiai gali paveikti, bet kokią organizaciją, tame tarpe ir švietimo:

- paveikia ir sutrikdo visą organizaciją;
- neigiamai paveikia organizacijos visuomenę, produktus ir paslaugas;
- stato į pavojų organizacijos reputaciją, būsimą pelningumą ir net jos išlikimą;
- iškreipia organizacijos viziją;
- padaro ilgalaikę žalą organizacijai ir jos santykiams su suinteresuotaisiais subjektais.

Taip pat Gainey (2010) remdamasi mokslinės literatūros analizę sudarė tam tikrus etapus, kuriuos turėtų atlikti organizacija norėdama kuo mažiau nukentėti nuo krizės:

- įvertinti organizacijos komunikacijos klimata, neatsižvelgiant į tai, ar organizacija yra uždara ar atvira dalijimuisi informacija;

- nustatyti suinteresuotąsias šalis, turinčias esminę reikšmę organizacijos sėkmei;
- sukurti rašytinį suinteresuotųjų šalių komunikacijos žemėlapi ar tinklą, kuriuo būtų galima pasikliauti krizės metu;
- plėtoti nuolatinį, abipusį organizacijos ir šių pagrindinių suinteresuotųjų subjektų bendravimą;
- į nustatytą komunikacijos programą įtraukti tradicinių ir naujų žiniasklaidos priemonių derinį;
- kurti naujus būdus, kaip prasmingai įtraukti suinteresuotąsias šalis į organizacijos valdymą;
- numatyti reikalavimus, kuriuos krizės metu organizacijai iškels žiniasklaidos vartotojai.

Kaip teigia Smith ir Riley (2012), mokyklos kontekste krizė gali būti laikoma, bet kokia neatidėliotina situacija, dėl kurios mokyklos vadovas turi imtis greitų ir ryžtingų veiksmų. Krizės nėra įprasti pasikartojantys iššūkiai, su kuriais kasdien susiduria mokyklos. Krizės metu dažnai trūksta faktinės informacijos, gali būti paplitusi klaidinga informacija ir gandai. Būtent dėl šios priežasties efektyviam krizių valdymui reikalingi mokyklų vadovai, kurie yra pasirengę priimti rizikos lygį ir daugiausia vadovaujasi savo intuicija, atsižvelgdami, tiek į turimos informacijos teisėtumą, tiek į tinkamiausią veiksmų kryptį. Vienas pagrindinių bruožų, kurių mokyklos vadovui reikia krizės metu, yra gebėjimas priimti aiškius ir ryžtingus sprendimus.

Pasak Gainey (2010), mokyklose itin dažnos krizės yra susijusios su netinkamo oro sąlygomis, drausmės klausimais, mokymo programų pasikeitimais ar lyderystės iššūkiais. Pasak Smith ir Riley (2010), vienos ar kitos formos krizės neišvengiamai įvyksta visose mokyklose, kad ir kaip gerai jos būtų valdomos. Daugelis krizių įvyksta be jokio perspėjimo, kitos laikui bėgant atsiranda lėtai, bet stabiliai. Kai kurias krizes galima greitai išspręsti, o kitų valdymas užtrunka gan ilgą laiką. Todėl, jei mokykla nori kuo labiau sumažinti krizių pasireiškimą arba būti kiek galima labiau pasirengusi krizėms, logiškas atspirties taškas yra stiprus supratimas apie krizes, kurios gali turėti įtakos toje mokykloje. Minėtos autorės išskiria penkias pagrindines mokyklų krizių tipologijas:

- trumpalaikės krizės: staiga atėjusios ir greitai užbaigiamos;
- karantinės krizės: lėtos krizės, pasiekiančios kritinį tašką ir vėliau greitai išspręstos;
- ilgalaikės krizės: tokios, kurios vystosi lėtai ir labai ilgai egzistuoja be aiškaus sprendimo;
- vienkartinės krizės: tokios kurios yra gana unikalios ir kurios neturėtų pasikartoti;
- infekscinės krizės: staiga atsiradusios, ir atrodo greitai išsprendžiamos, tačiau paliekančios kitus svarbius klausimus, kurie vėliau gali patys tapti krizėmis.

Pagal Smith ir Riley (2012) vadovavimas mokyklai krizės laikotarpiu tampa dar sudėtingesnis procesas. Tokiu laikotarpiu vadovas turi sugebėti suteikti stabilumo, vilties, skatinti naudoti veiksmingas ir efektyvias pastangas (tiek krizės metu, tiek po jos) dirbant, užtikrinti atvirą ir patikimą bendravimą visiems krizės paveiktiems mokyklos bendruomenės nariams. Mokyklos vadovai, kaip viešosios erdvės dalis, turi stebėti krizių tendencijas ir užtikrinti, kad jų mokyklų sistemos būtų pasirengusios krizei: tiek tradicinėms mokyklų krizei (pvz., nepalankiems orams, drausmės problemoms), tiek krizei, kuri kyla kitur (pvz., ekonomikos krizės, su sveikatos problemomis susiję krizės). Dydis ir vieta neapsaugo mokyklų nuo krizių. Švietimo vadovai turi pripažinti, kad krizių valdymas niekada nebuvo praeities klausimas, krizių valdymas yra būtinas norint atsakingai vadovauti mokykloms. (Gainey, 2009)

Kiekviena krizė yra unikali ir paprastai reikalauja, kad mokyklos vadovas reaguotų labai lanksčiai. Todėl efektyvus mokyklos vadovavimas krizės metu labiau susijęs su savybėmis, kurias vadovas gali pritaikyti situacijai, o ne teoriniais modeliais, kuriais vadovaujama dirbant. Krizės paprastai yra

netikėti ir nenuspėti įvykiai. Todėl daugeliu atžvilgių vadovavimo gebėjimų ugdymas nėra susijęs su galutinių veiksmų planų įsigijimu, o pasirengimu būti nustebintiems ir ryžtingu bei tinkamu reagavimu (Smith, Riley, 2012). Krizės akivaizdoje labai svarbu, kad mokyklų vadovai priimant sprendimus būtų ryžtingi, suteiktų aiškumo ir tikrumo, suteiktų vilties, sutelktų pastangas ir užtikrintų atvirą ir patikimą bendravimą su visais, kuriuos paveikė krizė. Vadovų savybės ir įgūdžiai, reikalingi krizėms suvaldyti, iš esmės skiriasi nuo tų, kuriuos paprastai taiko mokyklų vadovai, savo „įprastos“ kasdienės veiklos mokykloje metu. Manoma, kad tvirtas vadovavimas yra mokyklos pozicionavimas ateičiai ir personalo bei mokinių palaikymas ir įgalinimas siekiant mokymo ir mokymosi kompetencijos. Tačiau krizės metu vadovavimas pirmiausia nėra orientuotas į vystymąsi ir į ateitį, jis yra skirtas įvykiams, emocijoms ir pasekmėms spręsti, artimiausiu metu taip, kad kuo labiau sumažintų asmeninę ir organizacinę žalą mokyklos bendruomenėje (Smith, Riley, 2012).

Mokyklų vadovai turi ieškoti galimybių visapusiškiau įtraukti savo bendruomenes, užmegzti naują bendradarbiavimą, stiprinti abipusį bendravimą su suinteresuotomis šalimis ir demonstruoti viziją, kad išlaikytų sėkmingų, saugių ir krizėms pasirengusių mokyklų įvaizdį (Gainey, 2010). Kaip teigia Smith ir Riley (2012) krizės yra pagrindinis organizacijos vadovavimo išbandymas. Lyderiai turi prisiiinti atsakomybę ir daryti tai ką reikia. Geras vadovas turi suprasti, jog krizės metu negalioja įprastos taisyklės, vadovas turi daryti viską kas yra būtina, net jei tai bus taisyklių pažeidimas. Mokyklos turėtų būti skatinamos pasirengti krizei, kad būtų užtikrinta saugi mokymosi aplinka vaikams ir palanki aplinka darbuotojams. (Gainey, 2010). Šiuo metu pati krizių valdymo sritis keičiasi. Anksčiau daugiausia dėmesio buvo skiriama staigiems krizės įvykiams, pvz.: smurtui mokyklose ir stichinėms nelaimėms, ir jų atkūrimo po krizės planams. Lyderystė normaliomis aplinkybėmis labai skiriasi nuo vadovavimo krizės metu. Lyderiai turi parodyti, kad jie gali prisitaikyti prie naujų bendravimo aplinkybių ir elgesio kiekviename krizės etape. Vadovai geriausiai dirba savo organizacijai, kai jie yra pasirengę, nes šiuo metu kyla klausimas, ne ar krizė įvyks, bet kada įvyks. (Moerschell, Novak, 2020)

*Taigi apibendrinant galima daryti išvadas, kad švietimo organizacija kaip ir, bet kuri kita, gali tampti krizės dalimi. Kaip galima spręsti iš mokslinės literatūros analizės, mokyklos vadovo atsakomybės krizės laikotarpiu dar labiau išauga. Sudėtingas mokyklos valdymas tampa dar sunkesnis procesas. Vadovui kelemi itin aukšti reikalavimai tam, kad jis galėtų valdyti įstaigą kriziniu laikotarpiu. Mokyklos vadovas turi gebėti bendradarbiauti su visomis suinteresuotomis šalimis, tam kad galėtų priimti tinkamus sprendimus. Kaip jau buvo aptarta krizės nepasiriboja tik siaura sritimi, jos daro įtaka visai aplinkai. Krizės paveikia visą mokyklos bendruomenę: administraciją, pedagogus, mokinius, jų tėvus. Kaip teigia Gainey (2010) krizės gali paveikti visą organizaciją ir jos veiklą. Šiandien mokyklas, kaip ir visą likusį pasaulį stipriai paveikė COVID-19 ligos protrūkis, kuris sustabdė įprastą gyvenimą. Mokyklas ištiko tai, kam niekas nebuvo pasiruošęs, visi mokiniai turėjo likti namuose ir tęsti mokslus iš namų, todėl mokykloms teko ieškoti naujų būdų kaip tęsti mokymo(si) procesą, o tai tapo didžiuliu išbandymu visai mokyklos bendruomenei, tuo pačiu ir mokyklos vadovui. Todėl siekiant įvertinti kaip mokyklos vadovui sekėsi susitvarkyti šiuo, kriziniu laikotarpiu, svarbu paanalizuoti kokį poveikį COVID-19 krizė turėjo švietimui.*

## **2. Covid-19 poveikio švietimui konceptualizavimas**

Kaip teigia Zhao, (2020) epideminis koronaviruso (COVID-19) protrūkis sužlugdė praktiškai visus žmogaus gyvenimo aspektus. COVID-19 sugriovė įprastą ritmą ir rutiną, sugriovė modelius ir normas, atskleidė daug žmogaus ir žmonijos problemų. Visi šie dideli iššūkiai ir sunkumai sukėlė abejones seniai nusistovėjusioms normomis ir įprastai tvarkai. COVID 19, be abejo, sutrikdė milijonų mokyklų veiklą, mokyklos buvo priverstos stabdyti kontaktinį mokymą. COVID-19 suteikia puikią galimybę permąstyti tai, kas svarbiausia švietime. Krizę suvaldyti buvo bandoma prisitaikymo reakcija, buvo pereita į hibridinį (virtualų ir fizinį) mokymą (Azorin, 2020).

Pagal Pasaulinio švietimo banko ataskaitos duomenis (2020) daugiau kaip 160 pasaulio valstybių sustabdė mokyklų darbą, dėl ko net 1,6 milijardo vaikų turėjo likti namuose. Ilgėjant mokyklų uždarymo periodui, galima prarasti ne tik mokymąsi trumpuoju laikotarpiu, bet ir toliau prarasti žmogiškąjį kapitalą bei sumažinti ekonomines galimybes ilguoju laikotarpiu. Siekdamos sušvelninti mokymosi praradimą, daugelis šalių ieškojo būdų kaip pereiti prie nuotolinio mokymosi ir įveikti krizę. (Pasaulinis švietimo bankas, 2020). Daugelis mokinių visame pasaulyje pradėjo mokytis nuotoliniu būdu namuose, nesvarbu, ar tam buvo naudojamos technologijos, televizija, radijas ir popieriniai, ar alternatyvūs metodai, kuriuos mokyklos greitai įdiegė, kad išlaikytų ryšį (OECD. Gouëdard, Pont, Viennet, 2020).

Kaip teigia Azorin (2020) mokyklos po pandemijos turi dvi galimybes: grįžimą prie tradicinio ugdymo, kaip įprasta, arba perėjimą prie kitokio švietimo. Kaip teigia autorius Covid-19 iššūkis mokykloms yra panašaus stiprumo kaip žvaigždžių supernova. Pagal Visuotinę Lietuvių enciklopediją (2021) supernova tam tikro tipo staigiai sprogsi ir po sprogo ryškiai (per kelias dienas) sužibusi žvaigždė. Taigi pagal Azorin (2020) galima teigti, kad kaip ir žvaigždės gyvavimo ciklas, taip ir praėjusių dešimtmečių edukacinė kelionė baigėsi. Tai simbolinis metas, kai COVID-19 skelbia iš esmės pasenusio švietimo pabaigą. Įvykęs sprogimas suteikia galimybę pertvarkyti švietimą visiems, kur teisingumas, kompetencija ir mokinių gerovė bus pagrindas, ant kurio bus galima kurti naują švietimo sistemą. Krizė gali būti proga iš naujo įsivaizduoti švietimą ir iširti alternatyvius švietimo organizavimo būdus, kurie suartina mokyklas ir namus, skatina mokinių savarankiškumą patiems valdyti savo mokymąsi ir teikia papildomą paramą nepalankioje padėtyje esantiems asmenims (OECD. Gouëdard, Pont, Viennet, 2020).

UNESCO 2020 metais atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 61 šalis. Kaip parodė gauti duomenys, tik 20 proc. šalių taikė nuotolinį mokymą atskirose mokyklose. Nuotolinis mokymas jau kaip vyraujanti tendencija buvo tik 10 proc. šalių. Svarbu paminėti, kad pagal tyrimo duomenis nei viena iš šalių neturi universalios nuotolinio mokymo ir mokymosi programos (National Education Responses to COVID-19: Summary report of UNESCO's online survey, 2020). Šis sudėtingas Covid-19 laikotarpis tapo tikru iššūkiu ne tik mokyklų bendruomenei: vaikams, tėvams mokytojams, bet ir mokyklos administracijai. Ypač svarbus vaidmuo šiuo neeiliniu periodu teko mokyklos vadovams, todėl labai svarbu paanalizuoti kokie iššūkiai kilo valdant švietimo organizacijas, kaip juos vertina mokslininkai. Taip pat norint tinkamai įvertinti vadovo veiklą, naudinga susipažinti, kokie pokyčiai buvo įvesti ugdymo procese bei kaip vyko mokyklos bendruomenės bendravimas bei bendradarbiavimas.

### **2.1. Covid -19 pandemijos iššūkiai švietimo organizacijų vadybai**

Pandemija atsirado netikėtai bei greitai ir, be visų akivaizdžių neigiamų padarinių, ji taip pat turėjo įdomių pasekmių akademinio vadovavimo srityje. Vadovavimo tema tampa ypač svarbi sunkiais



COVID-19 pandemijos laikais, kai žmonijai tenka susidurti su daugybe neįprastų iššūkių. Bėdų metu vadovai, taip pat svarbiausi jų sprendimai ir metodai yra labai svarbūs (Strielkowski, Wang, 2020). Mokyklos vadovai išgyvena įtemptą laikotarpį, tarsi vaikščiodami virve be saugos tinklo į kurią galėtų nusileisti (Harris, Jones, 2020). Kaip teigia Harris ir Jones (2020) mokyklų vadovai neturi kuo remtis vadovaujant mokykloms pandemijos metu, nes toks vadovavimas neturi precedentų ar vadovų patirčių, kuriomis galėtų pasinaudoti šiandieniai mokyklų vadovai. COVID-19 krizės metu buvo reikalaujama, kad vadovai reaguotų į dinamiškus pokyčius ar pokyčius mokyklose ir už jų ribų (Beauchamp, Hulme, Clarke, Hamilton ir Harvey, 2021).

Šiuo neramumų metu, kai greitai besikeičiančiame pasaulyje reikalingi greiti sprendimai, prioritetas turi būti vadovų, mokytojų, besimokančiųjų, tėvų ir visų suinteresuotų asmenų, dalyvaujančių atnaujinant mokyklos gyvenimą, gerovė. Vis dėlto daugeliu aspektų COVID 19 paaštrino gerovės problemas ir atkreipė dėmesį į tai, kaip švietimo nelygybė giliai veikia tuos, kurie turi mažiausiai. (Harris, Jones, 2020). Ši pandemija per trumpą laiką sukėlė daug greitų švietimo pokyčių, ypač tokių, kurių nematė ir nepatyrė dauguma pasaulio gyventojų. Mokytojai, mokiniai ir tėvai natūraliai kreipėsi į mokyklos vadovybę. Nesant precedento ar plano, mokyklų vadovai susidūrė su daugybe iššūkių ir labai mažai atsakymų (Varela, ir Fedynich, 2020.) Mokyklos vadovai patiria didžiulį spaudimą, jų darbo galimybės yra apribotos, jie išgyveną įtampą ir stresą ir visa tai yra dėl susiklosčiusios sudėtingos COVID-19 situacijos. Tai kas buvo įprasta darbuotojams, buvo mokyklos kasdienybė – kasdieniai susitikimai, kavos pertraukėlės, pokalbiai koridoriuose su kolegomis – tapo nebeįmanomi, todėl vadovams tampa dar sudėtingiau spręsti įvairias problemas. Visos tos neoficialios, svarbios akimirkos, kai kuriami socialiniai santykiai ir įgyvendinamas vadovavimas, tiesiog išnyksta per naktį (Harris, Jones, 2020).

Visų švietimo sistemų lygių vadovams sunku pertvarkyti būdus, kaip užmegzti ryšius su besimokančiaisiais ir paremti milijonų jaunų žmonių gerovę. Mokyklų vadovai nenuilstamai stengiasi užtikrinti, kad jų globojami mokiniai būtų puoselėjami ir palaikomi. Jų pastangų mastai ir lyderystės iššūkiai yra milžiniški ir negailestingi (Harris, 2020). Sprendimas pereiti prie nuotolinio mokymo ir mokymosi pareikalavo naujo transformacinio mokymosi visoms suinteresuotosioms šalims ir rimto adaptacinio darbo, kuris kelia įtampą, nes daugelyje mokyklų trūksta būtinos skaitmeninės infrastruktūros. Kai kuriems suinteresuotiesiems subjektams gali prireikti radikalių požiūrio, vertybių ir įsitikinimų pasikeitimų pereinant prie internetinio mokymo(si) taip pat daugeliui gali prireikti proceso tobulinimo, naujų strategijų, kurias turi parengti vadovai ir jų komandos (Fernandez, Graham Shaw, 2020).

***Nuotolinio mokymo ir mokymosi iššūkiai.*** Nors 2018 metais Europos komisija priėmė Skaitmeninio švietimo veiksmų planą (Europos komisija, 2018), kurio tikslas buvo paruošti Europą skaitmeniniam amžiui, visgi pasaulis ir tuo pačiu Europa nebuvo pasiruošę COVID-19 sukeltai krizei. 2018 metais atliktas TALIS tyrimas, kuriame dalyvavo 48 šalys, jų tarpe dalyvavo ir Lietuva, taip pat išryškino poreikį padėti mokytojams naudotis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis (IKT), tačiau tai buvo jau per vėlus žingsnis, kadangi COVID-19 pandemija prasidėjo netikėtai ir neleido tinkamai jai pasiruošti (TALIS. Teachers and School Leaders as Lifelong Learners, 2018). Kaip teigia Azorin (2020), Zhao (2020), Harris (2020) COVID-19 krizė supurtė visas mokyklų sistemas ir iškėlė siekį peržiūrėti nusistovėjusias mokymo ir mokymosi normas bei įprastines tvarkas. Ši krizė yra puiki proga peržiūrėti svarbiausius dalykus švietime. Azorin (2020) teigimu, mokyklos turi dvi galimybes kaip elgtis pandemijos metu ir po pandemijos: arba pasibaigus šiai krizei grįžti prie tradicinio mokymo (si) arba ieškoti naujo, šiuolaikiniais vaikams pritaikyto švietimo.

Prasidėjus pandemijai ugdymo procesas buvo sustabdytas, ugdymo įstaigos turėtų pereiti prie nuotolinio mokymosi. Tačiau nebuvo laiko išsiaiškinti ar mokyklos yra pasiruošusios šiam iššūkiui. Nors šiandien yra daug edukacinių platformų, kuriose nuotolinis mokymasis gali būti organizuojamas tiek mokymuisi, tiek mokytojams: el. mokymosi platforma Moodle; internetinė klasė efektyviam mokymuisi „Google Classroom“ ir įrankiai, skirti bendrauti su mokiniais - „ClassDojo“; internetinės konferencijų platformos Zoom, skype ir cisco WebEx; platformos, skirtos tekstų ir užduočių kūrimui Classtime ir kt., tačiau mokyklos tapo didžiulis iššūkis greitai pereiti prie tokio mokymo ir mokymosi stiliaus. Mokyklų vadovai turėjo priimti sprendimus, kurie būtų optimalūs visoms suinteresuotoms šalims (Machynska ir Dzikovska, 2020; Terenko ir Ogienko, 2020; Merfeldaitė, Prakapas ir Railienė, 2020). Svarbu paminėti, kad nuotolinio mokymo(si) etapas suteikė naujas galimybes tėvams aktyviau

Zhao, (2020) pabrėžia, jei COVID-19 bus traktuojama kaip trumpalaikė krizė, tai kas yra daroma, kad padėtų pratęsti mokymąsi, kai mokyklos yra uždarytos, bus tik laikina. Kai tik mokyklos vėl bus atidarytos, status quo bus atkurta. Pasak autoriaus atrodo, kad tai yra daugumos pasaulio mokyklų mąstysena ir elgesys. Kitas požiūris, kurį pateikia Zhao, (2020) yra traktuoti COVID-19 kaip galimybę permąstyti švietimą. Mokyklos yra švietimo įstaigos, tačiau jos buvo pastatytos tuo metu, kai žmogaus supratimas apie mokymąsi ir besimokančiuosius, žinias ir įgūdžiai, taip pat mokymas ir mokytojai skyrėsi nuo šiandien. Per pastaruosius šimtą metų mokyklą kritikavo. Atrodo akivaizdu, kad mokyklos šiandieniniame pasaulyje nesugebėjo įgyvendinti to, ko turėtų, jau nekalbant apie pasirengimą rytojui. Raginimų keisti mokyklą niekada nenutrūko. Niekada nenutrūko ir pastangų įvesti pokyčius mokyklose. Tačiau dabartinė situacija suteikia galimybę visiškai iš naujo įsivaizduoti švietimą. Kad nebūtų kartojama mokyklos istorija, šis permąstymas turėtų būti skirtas ne tik tobulinti mokyklas, bet ir kurti geriausias galimybes visiems vaikams (Zhao, 2020). Kaip nurodoma 2021-2027 metų skaitmeninio švietimo veiksmų plane (Europos komisija, 2020), galima panaudoti technologijas kaip galingą ir įtraukiančią bendradarbiavimo ir kūrybiško mokymosi priemonę. Kaip teigiama dokumente technologijos gali padėti tiek pedagogams, tiek besimokantiejiems, jos padės naudotis skaitmeniniu turiniu, taip pat jį kurti ir dalintis juo su kitais. Taip pat technologijos gali suteikti daugiau laisvės, neprisiršti prie laiko apribojimų ar vietos (Europos komisija, 2020). Visos šios permainos priklauso nuo mokyklos vadovų, jie gali inicijuoti permainas arba grįžti prie senojo mokymo.

Iš tiesų, internetinis švietimas turi daug privalumų, ypač tai, kad jis leidžia pedagogams ir studentams tęsti mokymą ir mokytis iš bet kurios vietos be pertrūkių (Vlachopoulos, 2020). Taip pat Vlachopoulos (2020) išskiria veiksnius, kuriuos reikia atlikti, kad internetinis ugdymas būtų sklandžiai ir veiksmingai įgyvendintas:

1. švietimo politikos formavimas: mokytojams, mokiniams ir visuomenei reikia aiškaus ir nuoseklaus plano;
2. prieiga prie būtinų išteklių: internetinis švietimas nėra tik įrankiai ir programos;
3. mokymų galimybės tiek pedagogams, tiek mokiniams: visiems turi būti sudarytos galimybės tobulintis;
4. nuolatinis naujų mokymosi iniciatyvų vertinimas ir stebėjimas: mokytojams, mokiniams, ir administratoriams reikalinga nuolatinė pagalba (Vlachopoulos, 2020).

Tai, kaip gerai mokyklos naudojami internetinėmis technologijomis ir kaip gerai išlaikė savo švietimo kokybę COVID-19 krizės metu, rodo jų gebėjimus prisitaikyti (Dhawan, 2020). Yra labai daug internetinio švietimo technologijų, tačiau kartais jos sukelia daug problemų. Šios problemos,

susijusios su šiuolaikinėmis technologijomis, prasideda nuo atsisuntimo klaidų, diegimo problemų, prisijungimo problemų, garso ir vaizdo problemų ir pan. Kartais studentams internetinis mokymas atrodo nuobodus ir neįdomus. Mokymasis internetu turi tiek daug laiko ir lankstumo, kad mokiniai niekada neranda tam laiko. Asmeninis dėmesys taip pat yra didžiulė mokymosi internetu problema. Mokiniai nori abipusės sąveikos, kurią kartais sunku įgyvendinti. Mokymosi procesas negali išnaudoti viso savo potencialo, kol mokiniai nepraktikuoja to, ko išmoksta. Kartais internetinis turinys yra tik teorinis ir neleidžia studentams efektyviai praktikuotis ir mokytis. Vidutinis kurso turinys taip pat yra problema. Mokiniai mano, kad bendruomenės trūkumas, techninės problemos ir sunkumai suprantant mokymo tikslus yra pagrindinės kliūtys mokytis internetu (Dhawan, 2020; de Jong, Pickering, Hendriks, Swinnerton, Goshtasbpour ir Reinders, 2020).

Nuotolinis mokymas ir mokymasis tapo tikru iššūkiu mokyklų vadovams. Jie turėjo surasti tinkamus būdus kaip pereiti prie nuotolinio švietimo, kad jis būtų patrauklus tiek pedagogams tiek mokiniams ir net gi jų tėvams (globėjams). Vadovo vaidmuo tapo itin svarbus kasdieninėje veikloje, kadangi jo sprendimai nulėmė, koku būdu bus tęsiamas ugdymas.

***Finansinių išteklių iššūkiai.*** Dar vienas iššūkis kylantis mokyklų vadovams pagal UNESCO (2020) tyrimo duomenis yra padėti mokyklos bendruomenei susitvarkyti su išaugusių išlaidų problema. Kaip išryškėjo pandemijos metu nuotolinis mokymas yra neatsiejamas nuo įvairių technologijų, todėl tiek mokyklos, tiek tėvai turėjo užtikrinti, kad mokiniai ir mokytojai gautų tinkamą įrangą ir būtų sudarytos galimybės naudotis internetu (Daukšienė, Trepulė, ir Naujokaitienė, 2021; Adedoyin ir Soykan, 2020). Mokykloms iškilo problema prisitaikyti prie nuotolinio mokymo, kadangi teko įsigyti kompiuterines programas ir papildomą įrangą, kurių pagalba būtų vykdomos nuotolinės pamokos, talpinama užsiėmimų medžiaga (Machynska ir Dzikovska, 2020). Mokinių namų ūkiams taip pat iškilo analogiška problema. Tėvams atsirado papildomų išlaidų, įsigyjant kompiuterinę ir audio įrangą vaikų mokslams, našta. UNESCO (2020) tyrimas atskleidė, kad išlaidos taip pat yra iššūkis. Beveik 40 proc. respondentų susirūpinimą kelia padidėjusios išlaidos, susijusios tiek su mokyklų, tiek ir namų ūkių, pritaikimu, atsižvelgiant į poreikį įsigyti kelis papildomus įrenginius nuotoliniam mokymui paremti. (National Education Responses to COVID-19: Summary report of UNESCO's online survey, 2020).

Švietimo realijos COVID-19 pasaulyje dar labiau atkreipė dėmesį į lygiateisiškumą, nes vyriausybės, sistemos ir mokyklos prašo prieigos prie interneto, planšetinių kompiuterių, nešiojamųjų kompiuterių, spausdintuvų, mokymosi technologijų, stacionaraus tėvų dalyvavimo ir bendruomenės palaikymo. Daugelis šių problemų visada buvo, tačiau prasidėjus COVID-19 pandemijai itin išryškėjo mokyklų, šeimų ir mokinių nelygybė. Atsisakius dėmesio nuo matuojamų rezultatų, priežiūros ir reikalavimų laikymosi, padidėjo mokytojų savarankiškumas (Netolicky, 2020; Adedoyin ir Soykan, 2020).

Skaitmeniniu požiūriu mokyklų uždarymas greičiausiai padidins mokymosi atotrūkį tarp vaikų iš mažesnes ir didesnes pajamas gaunančių šeimų. Nors šalys siekė mokyklų tęstinumo ir labai pasikloviė technologijomis, skirtomis nuotoliniam mokymuisi naudojant įvairias priemones (IT, televiziją, radiją ar kitas), mokyklų uždarymas atskleidė nelygybę, susijusią su galimybe gauti išsilavinimą ir užtikrinti mokinių gerovę. Vaikai iš mažas pajamas gaunančių namų ūkių gyvena tokiomis sąlygomis, kurios apsunkina mokymąsi namuose. Internetinei mokymosi aplinkai paprastai reikalingi kompiuteriai ir patikimas interneto ryšys. Europoje nemaža dalis vaikų gyvena namuose, kuriuose nėra tinkamos vietos namų darbams atlikti. Neturintys arba turintys mažai socialinių ir

ekonominių galimybių įsigyti interneto ryšio, yra labiausiai pažeidžiami atsilikti arba susidurti su papildomais iššūkiais, mokydami internetu (Van Lancker, Parolin, 2020; Adedoyin ir Soykan, 2020; OECD. Gouédard ir kt., 2020).

Mokyklos vadovai taip pat susiduria su rimtu iššūkiu dėl skurdžiau gyvenančių mokinių tiesioginio maitinimo ir mokymosi poreikio. Vaikai gyvenantys sunkiomis sąlygomis dažnai būna aprūpinami šiltu maistu tik mokyklose, todėl dažnai nutrūkus šiam maitinimui jie jaučia maisto trūkumą, todėl reikėjo sugalvoti būdą kaip toliau tęsti vaikų maitinimą. Taip pat mokytojai kartu su mokyklos valdžia turėjo sugalvoti, kaip pritaikyti mokymosi medžiagą mokiniams, neturintiems prieigos prie interneto, kompiuterio (Van Lancker, Parolin, 2020).

Siekiant užtikrinti sklandų tęstinį mokymą mokyklos vadovai turėjo tapti ir finansininkais, numatyti ir nuspręsti kokių lėšų prireiks siekiant suteikti mokiniams tinkamą mokymą. Mokyklos vadovas turėjo rūpintis ne tik mokyklos finansais, bet ir padėti tėvams (globėjams, rūpintojams) susitvarkyti su iškilančiomis problemomis dėl priemonių reikalingų dalyvavimui nuotolinėse pamokose (kompiuterių, planšetinių kompiuterių ir pan.).

**Nuotolinio vadovavimo iššūkiai.** Harris (2020) dar vienu iššūkiu kylančiu mokyklų vadovams įvardina sugebėjimą prisitaikyti prie naujo vadovavimo būdo. Mokyklų darbas negalėjo nutrūkti, todėl ir mokyklų vadovai privalo dirbti toliau. Jie turėjo išmokti dirbti nuolat bendraujant virtualiai su savo darbuotojais. Visi vadovai stengėsi ieškoti būdų, kaip toliau padėti bendruomenei, dauguma jų valandų valandas praleido prie kompiuterio dirbdami su tokiomis programomis, kaip „Teams“ „Zoom“ ar „Google Meet“. Šiuo laikotarpiu visi vadovai buvo nutolę, atitrūkę, nuo tų, kuriems vadovauja. Mokyklų vadovai tuo pačiu buvo atitolę ir nuo besimokančiųjų, o tai yra labai sudėtinga, kadangi mokyklų vadovams atskyrimas nuo mokinių yra labai asmeniškasis ir be galo skausmingas (Harris, 2020). Tai patvirtina ir Leithwood, Harris, Hopkins (2020) teigdami, jog geriausi mokyklų vadovai ugdo naujus lyderius, taip pat kuria mokyklos kultūrą, kur pedagogai ir mokiniai gali laisvai save realizuoti.

Netolicky (2020) pabrėžia, jog mokyklos vadovams reikėjo išlaikyti balansą tarp strateginio ir operatyvinio vadovavimo. Šiuo kriziniu laikotarpiu vadovams teko priimti greitus ir įžvalgius sprendimus, kurie būtų apsvarstyti, taip pat įvertintos šių sprendimų pasekmės. Todėl kartais priimami sprendimai galėjo nesutapti su mokyklos strategijomis, tačiau mokyklų vadovai pirmiausia turėjo priimti sprendimus, kurie padėtų apsaugoti mokyklos bendruomenę nuo plintančios ligos. Šiame kontekste vadovams tapo būtinas įžvalgumas, kaip sudaryti sąlygas mokytis (is) apsaugant sveikatą, užtikrinant saugią aplinką, užtikrinant gerovę ir pritaikant tai prie mokymo programų, interaktyvios didaktikos ir mokymosi pažangumo įvertinimo. Švietimo tęstinumas labai priklausė nuo mokyklų direktorių ir mokytojų, kurių investicijos į sprendimus, padedančius virtualiomis priemonėmis tęsti mokymą ir bendrauti su savo mokiniais, buvo labai svarbus (Netolicky, 2020; OECD. Gouédard ir kt., 2020).

Zhao (2020), Harris (2020), teigia jei dabartinė vadovavimo praktika bus vertinama kaip laikinas, greitas sprendimas, kol bus atnaujinta įprasta veikla, praleidžiama galimybė vadovauti kitaip ir potencialiai, vadovauti efektyviau. Iki COVID-19 vadovavimo tipą mokyklose dažniausiai buvo galima apibūdinti kaip tradicinį, atsižvelgiant į vaidmens ir pozicijos kontūrus. Pagrindinis direktoriaus tikslas iš esmės buvo vadovauti mokyklai ir užtikrinti, kad mokymasis ir mokymas būtų produktyvus. Mokyklos vadovai vis dar turi subalansuoti strateginį ir operatyvinį vadovavimą.

Bendra vizija ir moralinis tikslas įtvirtina jų sprendimus ir suderina operacijas su strategija. Jie turi atsižvelgti į įvairius padarinius (asmenį, organizaciją, gerovę, mokymąsi, paslaugų teikimą, veiklą, personalą, finansines pasekmes, išteklių valdymą ir verslo tvarumą), turėdami omenyje visą savo aplinką. Kad galėtų priimti veiksmingus sprendimus, jie turi žinoti savo konteksto subtilybes ir savitumą, bet taip pat ir kitur pasitaikančią geriausią praktiką ir geriausius turimus įrodymus, kas gali veikti. Krizės, tokios kaip COVID-19, metu tobulumas yra progreso priešas. Krizės metu lyderiai turi veikti greitai ir įžvalgiai, taip pat atidžiai apsvaistę pasirinktų veiksmų pasekmes ir šalutinį poveikį. Jie turi bendrauti su aiškumu ir tikslu, taip pat su empatija ir žmoniškumu (Netolicky, 2020).

Dėl absoliučios būtinybės, o ne dėl dizaino, efektyvus mokyklos vadovavimas dabar yra susietas, bendradarbiaujantis, kūrybiškas ir reaguojantis. Atsižvelgiant į daugybę iššūkių, kuriuos jiems kėlė COVID-19, dauguma mokyklų lieko tuščios, todėl pasidalijęs vadovavimas tapo būtinas norint išgyventi (Harris, Jones, 2020). Pandemijos metu vadovai turėjo sugebėti greitai persiorientuoti, keistis kartu su aplinka (Netolicky, 2020). Vis dažniau girdima sąvoka „nauja norma“ iš tikrųjų nėra nauja, nes ji buvo vartojama net ir po Antrojo pasaulinio karo. Lyderystė naujoje normoje yra lyderystė, kurioje autorius seka geromis vadovavimo savybėmis. Naujas normalus lyderis yra geras vadovas, kuris išmoksta gerai atlikti įprastus dalykus, geri lyderiai nebijo veikti net tada, kai yra kritikuojami bei geri lyderiai nebijo imtis neįmanomų dalykų (Francisco, Nuqui, 2020). Pokyčių tempas ir nuolat besikeičianti aplinka reiškia, kad reikalinga intuicija ir greitis, taip pat sąmoningas, apgalvotas planavimas (Netolicky, 2020). Mokyklų vadovai turi tapti „naujojo normalumo“ lyderiais, išmokyti greitai pritaikyti prie pokyčių, tapti atsakingu už juos.

Mokyklų vadovus vienu metu varžo atskaitomybės režimai, reitingai, palyginimai ir akcentuojami išorinių testų duomenys, tačiau jie turi tam tikrų laisvių patys priimti sprendimus, laikydamiesi griežtų parametrų. Šią performatyvią aplinką nutraukė COVID-19 pandemija. Kai kurios įprastos švietimo sėkmės priemonės buvo atšauktos arba atidėtos. Didelio lygio standartizuoti testai, tokie kaip Australijos NAPLAN ir Jungtinės Karalystės GCSE, buvo atšaukti. Tačiau mokyklos veikia naujai. Mokyklų svetainėse ir socialinės žiniasklaidos kanaluose gausu grafinių vaizdų, rodančių mokyklų pritaikytą tvarkaraštį ir požiūrį į mokymąsi ir gerovę šiuo metu, taip pat mokinių ir mokytojų nuotraukas mokyklose ir namuose, atliekančiuose dabartinius vaidmenis (Netolicky, 2020).

Kaip teigia Harris (2020) kol direktoriai vis dar vadovauja savo mokykloms, jie tai daro būdais, kurių neįsivaizdavo prieš kelis mėnesius. Jie turi išmokyti dirbti neorganizuojant susitikimų, darbinių posėdžių ar pasitarimų gyvai. Mokyklos vadovai, kaip ir visa bendruomenė, turėjo išmokyti dirbti per kompiuterio ekraną. Bendravimas pasikeitė, siekdami išlikti aktyvūs, vadovai turi kasdien tęsti bendravimą su visa bendruomene. Jie turi praleisti daug laiko bendraudami su visais suinteresuotais asmenimis naudodami kompiuterinę techniką. Jie praktikuoja savo lyderystę praleisdami valandą po valandos „Teams“, „Zoom“ ar „Google Meet“ erdvėje (Harris, 2020) Dabar jie yra nutolę vadovai, atsiriboję ir atitrūkę nuo tų, kuriems vadovauja, atsiriboję nuo besimokančiųjų, kurie anksčiau pildė mokyklas. Tai buvo ir yra keista, įtemptas ir nespėjamas laikas vadovams, bet kuriame sektoriuje, tačiau mokyklų vadovams atsiskyrimas nuo mokinių yra asmeniškasis ir be galo skausmingas (Harris, 2020). Geriausi mokyklų vadovai ugdo kitus lyderius ir kuria pozityvias kultūras, kuriose galima sustiprinti ir išplėsti visų pedagogų profesinį talentą, gebėjimus ir žinias (Leithwood ir kt., 2020).

Harris ir Jones (2020) teigia, kad Covid-19 kuria naują vadovavimo mokyklai istoriją. Ši istorija bus visiškai kitokia, nei buvo anksčiau. Visais laikais mokykla ir jos vadovybė veikė pagal žinomus parametrus, su aiškia mokslo metų tvarka, nustatytais terminais, atostogų laikotarpiais, aiškiais

atsakomybėmis ir taisyklėmis, reglamentuojančiomis daugelį dalykų, tame tarpe ir egzaminus. Kaip teigia Harris ir Jones (2020) Covid-19 iššūkiai visą tai pakeitė, nenuspėjamumas ir netikrumas dabar yra pagrindiniai žodžiai naudojami mokyklų valdymo kasdienybėje. Atsirado nauja vadovavimo tvarka, kurioje nėra vadovavimo standartų, nėra pasirengimo ar plėtros programų, nėra tikrinimo sistemos, nėra numatytų tvarkų. Mokyklų vadovai neturi jokių numatytų tvarkų ar reglamentų kaip turėtų vadovauti mokyklai šiuo laikotarpiu. Tokiais neramiais laikais mokyklos vadovai negali mėgdžioti vadovavimo praktikos, kurią jie matė ar patyrė stabilumo, tęstinumo ir santykinės ramybės laikotarpiu. Vadovavimas nepalankiais laikais leidžia imtis naujų priemonių, kurti naujas taisykle ir naujas tvarkas. Mokyklų vadovus šioje kelionėje apibūdina jų pasiryžimas, viltis ir nepajudinamas įsitikinimas, kad kas bebūtų, kad ir kokia būtų jo kaina, jie ir toliau darys viską, kas įmanoma, kad apsaugotų visus jaunuolius ir tėtų ugdymo procesą ( Harris, Jones , 2020).

***Pedagoginio darbo krūvio iššūkiai.*** UNESCO (2020) tyrimas atskleidė, kad vienas iš iššūkių kylančių mokyklos vadovams yra padėti darbuotojams laiko planavime. Išlaugęs darbuotojų krūvis apsunkina pedagogų darbo režimą. Kaip rodo duomenys, išlaugęs darbuotojų krūvis kelia rūpestį vadovams, kadangi tai veda prie darbuotojų pervargimo. Mokymasis nesibaigė, mokyklos durys atidarytos, mokytojai ir vadovai užsiėmę virtualaus mokymo ir mokslo metų planavimu. Nauja virtuali komunikacija, daugeliui mokyklos vadovų tapo tikru iššūkiu, vadovo padėtis dramatiškai ir negrįžtamai pasikeitė. Mokyklos vadovavimas išlieka kritiška ir teigiama jėga palaikant sistemos judėjimą, jos reikia labiau nei bet kada šioje dabartinėje krizėje (Harris, 2020).

Taip pat valstybių ir mokyklų vadovai turės konsultuotis su visuomenės sveikatos pareigūnais, kad užtikrintų, jog mokyklos imasi tinkamų priemonių mokytojams apsaugoti. Pagal Švietimo valdymo informacinėje sistemoje (2021) pateiktus duomenis vidutinis mokytojų amžius mokykloje yra 50 m., kadangi COVID-19 yra itin pavojingas vyresnio amžiaus asmenims, svarbu, kad mokyklose, kai tik bus grįžtama prie kontaktinio ugdymo, būtų užtikrinta saugi aplinka pedagogams, kurie patenka į rizikos asmenų grupę. Mokytojams gali prireikti įvairių apsaugos priemonių, įskaitant pirštines, veido kaukes, rankų muilą, rankų dezinfekavimo priemonę ir dezinfekavimo priemonę. Klasės ir koridoriai turės būti reguliariai kruopščiai valomi, kad būtų sumažintas COVID-19 plitimas (Bailey and Schurz, 2020).

***Streso valdymo iššūkiai.*** Merfeldaitė ir kt. (2020) savo straipsnyje išskiria jog vienas iš iššūkių kylančių mokyklų vadovams, buvo užtikrinti laiku suteiktą emocinę ir vadybinę paramą darbuotojams, ne vien dėlto, kad būtų sumažinta įtampa dėl pasikeitusio darbo pobūžio, bet kad pavyktų įgalinti darbuotojus ieškoti visiems priimtinių būdų, kaip užtikrinti tinkamą mokymą nuotoliniu būdu. Taip pat iškilo poreikis iš naujo peržiūrėti mokymo tvarkaraščius ir juo pritaikyti prie nuotolinio mokymo (si). Priverstinės izoliacijos laikotarpiu tiek mokiniams, tiek mokytojams teko prisitaikyti prie izoliacijos sąlygų, kurias diktuoja pandemijos sąlygos ir mokymo terminai, todėl labai svarbu – psichoemocinė būseną (Machynska ir Dzikovska, 2020).

Bylaitė-Šalavėjienė (2020) straipsnyje išskyrė tokius iššūkius kylančius nuotolinio mokymo (si) laikotarpiu:

- mokinių amžius ir kompetencijos ypatumai;
- stresas kaikiuriems mokyklos bendruomenės nariams;
- interneto veikimas ir kompiuterinė įranga;
- skaitmeninio mokymosi turinio ir metodų trūkumas.

Šie iššūkiai susiję ne tik su mokyklos vadovo veikla, bet ir su visa bendruomene, tačiau jų valdymui didelę įtaką turi ir taip kaip visoje situacijoje elgiasi mokyklos vadovas. Mokyklos vadovo bei visos administracijos darbo dėka mokiniai, kurie neturėjo priemonių reikalingų nuotoliniam mokymui, surinkus visą informaciją buvo aprūpinti reikiama įranga ir galėjo jungtis į pamokas. Bendravimas ir bendradarbiavimas su mokyklos bendruomene galėjo užtikrinti ramybę ir optimizmą reikalingą sunkiu laikotapiu. Taip pat mokyklos vadovavai turėjo ieškoti būdų kaip užtikrinti, kad pedagogai gautų visas imanomas priemones, kurios padėtų jiems dirbti.

Machynska ir Dzikovska (2020) išanalizavusios mokslinę literatūrą išskyrė tam tikrus nuotolinio mokymo privalumus ir trūkumus (žr. 2 lent).

**2 lentelė.** Nuotolinio mokymo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Visuotinis prieinamumas;	Nepakanka mokytojų, kurie išmanytų naujausias nuotolinio ryšio technologijas;
Kompleksinė programinė įranga;	Mažas elektroninio tinklo pralaidumas mokymo ar egzaminų telekonferencijų metu;
Mokytojo ir studento pedagoginės sąveikos organizavimas demokratiškai pagrindu; psichologinių barjerų nebuvimas bendravime;	Nepakankamas tiesioginis kontaktas tarp asmeninio auklėtojo ir mokinio dėl itin sunkaus vidaus mokytojų darbo krūvio;
Lankstus mokymo grafikas ir lankstumas teikiant švietimo paslaugas;	Gamtos mokslų mokinių galimybių laboratoriniams darbams stoka;
Nereikia sistemingai lankyti pamokų;	Sunku identifikuoti mokinius nuotoliniu būdu;
Lankstus konsultacijų grafikas; diferencijuotas ir individualus požiūris į mokinį;	Žema mokinių motyvacija savarankiškam mokymuisi;
Pirmaujančios švietimo technologijos / švietimo platformos;	Visuotinio švietimo ir mokslo kompiuterių tinklo trūkumas;
Gebėjimas nuolat stebėti mokinio sėkmę;	Mokinių socializacijos procesai yra sudėtingi ir kartais jų nėra
Ekonomiškai efektyvios švietimo paslaugos;	Pididėjusios individualios išlaidos už technines paslaugas: interneto išlaidos, švietimo platformos, kompiuterių įranga.

Kaip matyti iš 2 lentelės kiekieną nuotolinio mokymo privalumą atsveria tam tikras trūkumas. Daugumą išvardintų punktų galima pritaikyti visai mokyklos bendruomenei neišskiriant mokyklos vadovo ir jo vadovavimo veiklos. Tačiau, jei mokyklos vadovas laiku ir tinkamai neįsitraukia į šių privalumų panaudojimą ir trūkumų sumažinimą ar pašalinimą, trūkumai taps svaresni už privalumus

ir nuotolinis mokymas ir jo organizavimas tampa dar sudėtingesnis procesas. Kaip pavyzdį būtų galima pabrėžti, tai, jog mokyklos vadovui nurodžius, kad mokiniai privalo nuotolinėse pamokose dalyvauti įsijungę vaizdo ir garso techniką, žymiai palengviną mokytojo darbą identifikuojant prisijungusius ir dalyvaujančius mokinius. Taip pat individualus darbas su mokytojais, juos ruošiant ir apmokant naudotis informacinėmis technologijomis turėjo tapti mokyklos vadovo pareiga, tam kad jo darbuotojai būtų pasiruošę ir gebėtų dirbti. Taip pat mokyklos vadovams tapo tikras iššūkis užtikrinti pakankamą mokytojų skaičių, kurie galėtų dirbti nuotoliniu būdu, nes kaip išskiria Machynska ir Dzikovska (2020) vienas iš nuotolinio mokymo trūkumų yra tai kad trūksta pedagogų mokinį dirbti išmaniosiomis technologijomis. UNESCO (2020) atliktame tyrime, buvo nustatyta, kad net 64 proc. šalių respondentų atsakė, kad jų mokytojai neturi reikiamų įgūdžių, kad palengvintų nuotolinį mokymąsi. Taigi mokyklų vadovai turėjo ieškoti priemonių kaip greitai paruošti mokytojus tokiems sudėtingam darbui.

*Apibendrinant būtų galima teigti, kad kiekviena diena nuotolinio mokymo laikotarpiu mokyklos vadovams atnešė vis naujų iššūkių, su kuriais jie nebuvo susidurę anksčiau ir niekas neturėjo praktikos kaip su jais tvarkytis. Galima teigti, jog mokyklos valdymas yra sudėtingas procesas, o atsiradus krizėms keičiasi jo pobūdis – reikalingi operatyvūs, darbuotojų emocijas ir neigiamus krizės padarinius suvaldantys sprendimai. Tačiau kaip matyti iš mokslinės literatūros apžvalgos, jei mokyklos vadovai tinkamai reaguos ir COVID-19 krizę priims kaip naujos mokyklos erą, kur reikalingas naujas vadovavimas, naujas požiūris į mokyklą ir jos funkcijas, mokyklos gali tapti nauja vieta kur augs nauji lyderiai. Ši krizė atvėrė naujas galimybes mokykloms peržiūrėti jau daugelį metų nusistovėjusių mokymo tvarką, ir galbūt pasibaigus krizei atrasti naujus būdus kaip užtikrinti galimybes mokytis visiems vaikams. Vadovai susidoroję su visais iškylusiais iššūkiiais šiandien bando užtikrinti, kad vaikų gerovė būtų užtikrinta. Tam, kad visai tai būtų užtikrinta, turėjo keistis ne tik pati valdymo ir vadovavimo tvarka, bet turėjo keistis ir ugdymo procesas. Mokyklos vadovai turėjo surasti priemones, kurios leistų toliau tęsti mokymą(si).*

## **2.2. Ugdymo proceso pokyčiai mokykloje pandemijos kontekste**

Kaip jau buvo minėta tik labai nedaug valstybių iki COVID-19 protrūkio savo veikloje taikė nuotolinį mokymą(si). Tačiau po COVID-19 krizės švietimas internetu tapo pedagoginiu perėjimu nuo tradicinio metodo prie modernaus mokymo ir mokymosi požiūrio iš klasės į „Zoom“, iš asmeninio į virtualų ir iš seminarų į internetinius seminarus. Carrillo, Flores (2020) teigia, kad greitas, netikėtas ir „priverstinis“ perėjimas nuo tiesioginio mokymo prie nuotolinio mokymo sukėlė daugybę iššūkių ir apribojimų, bet taip pat ir galimybių. Kalbant pasauliniu mastu, praktiškai visos mokyklos buvo pristabdytos: kai kurios laikinai sustojo kelioms savaitėms, kitos - kur kas ilgiau. Atskiros mokyklos išbandė įvairius būdus, kaip užtikrinti tęstinį mokymąsi. Kai kurie kartojo mokymąsi naudodamiesi internetinėmis priemonėmis; kai kurie bandė transliuoti turinį mokiniams; kai kurie davė mokyklinius darbus nereikalauti, kad visi mokiniai registruotųsi internetu; kai kurie bandė leisti mokiniams nuspręsti, ką jie nori daryti; o kai kurie leido mokytojams pertvarkyti mokinių mokymąsi (Zhao, 2020). Nuotolinio mokymosi modelis tapo laikas persvarstyti tai, kas yra esmė mokymo programoje, o ne užpildyti mokinių dienas darbu, kad jie būtų užimti. Mokyklos ir mokytojai turėjo realistiškai įvertinti nuotolinio mokymosi modelyje nustatytą darbą, suteikdami laiko savijautai, stovėjimui, pertraukoms nuo ekranų, mankštoms (Netolicky, 2020).

UNESCO tyrimo duomenys taip pat atskleidė tris pagrindines sąlygas, kurios yra būtinos norint užtikrinti sklandų ir efektyvų nuotolinį mokymą: reikalingos tinkamos technologijos, įgūdžiai



naudotis šiomis technologijomis bei kokybiška prieiga prie interneto (National Education Responses to COVID-19: Summary report of UNESCO's online survey, 2020). Zhao (2020) tikisi, jog COVID-19 dėl savo švietimo sutrikimų gali paskatinti daugiau mokyklų galvoti apie internetinį švietimą ne kaip apie mažesnę tiesioginio ugdymo versiją, bet kaip apie kitokį švietimo organizavimo būdą. Šis sutrikimas gali paskatinti mokyklų vadovus permąstyti švietimą atsižvelgiant į šiandieninį kontekstą ir rytojaus poreikius. Svarbiausia, kad galima pergalvoti švietimą iš vaikų perspektyvos, o ne mokymo programų (Zhao, 2020). Ši pandemija išardė mokyklą, tačiau nesuardė mokymosi. Mokyklų švietimo architektūra gali būti pakeista, nors ir laikinai, tačiau mokymasis ir mokymas tęsiasi. Prasidėjus pandemijai jis vyko visur, virtuvėse, soduose, gatvėse, miegamuosiuose. Tai vyko, bet kurioje erdvėje, kur yra ko abejoti, suprasti ir išmokti. Prieš prasidedant COVID-19 pandemijai internetinis mokymasis, mišrus mokymasis, nuotolinis mokymasis buvo vertinami kaip galimybės, kaip papildymai, kaip įdomios galimybės. Dabar jie apibrėžia švietimą globaliai (Harris, 2020). Merfeldienė ir kt. (2020) pažymi, kad mokyklos turėjo naujai pažvelgti į technologijas ir pasitelkti jas nuotoliniam mokymui(si). Visi bandė surasti pačius tinkamiausius sprendimus Covid-19 situacijoje.

Tam ir El-Azar (2020) teigia, kad per kelias savaites koronavirusas (COVID-19) pakeitė mokinių mokymąsi visame pasaulyje. Kaip teigia autoriai koronaviruso atnešti pokyčiai, tikrai sukėlė daug nepatogumų, tačiau tuo pačiu jie paskatino naujus švietimo inovacijų pavyzdžius. Pasak Mishraa, Gupta, Shree, (2020) po kelių mėnesių internetinio mokymo ir mokymosi, mokymasis pasikeitė. Net ir po COVID-19 pandemijos, dėl kurios buvo sustabdytas visas mokymas ir įvestas internetinis mokymas, nuotolinis mokymas turės būti įtrauktas į įprastą mokymąsi. Atšildymo žingsnis yra neišvengiamas norint integruoti technologijas į mūsų mokymo ir mokymosi procesą, kuris leidžia mokytis mokinius metodais, kuriais jie ne tik jaustųsi patogiai, bet ir atitiktų XXI amžiaus technologijų keliamus reikalavimus (Mishraa ir kt., 2020). Pasak Tam ir El – Azar (2020) Covid-19 paveikė švietimo sistemą visame pasaulyje, jis turės ilgalaikį poveikį mokymosi inovacijoms ir skaitmeniniam švietimui. Autoriai savo straipsnyje išskyrė tris tendencijas, kurios gali pakeisti švietimą:

- švietimas - nustumtas ir stumiamas į pokyčius - gali sukelti stebinančių naujovių.
- viešojo ir privačiojo sektorių švietimo partnerystės galėtų išaugti;
- skaitmeninė atskirtis gali didėti.

Kaip teigia Tam ir El-Azar (2020) būtent Covid-19 tapo katalizatoriumi, kuris paskatino švietimą ir jo institucijas imtis novatoriškų sprendimų. Įvairiose valstybėse pradėta ieškoti įvairių būdų kaip sulėtinti viruso plitimą ir neatitraukti mokinių nuo pamokų. Štai Honkonge studentai jau vasario mėnesį pradėjo mokytis namuose naudodami interaktyvias priemones. Kinijoje buvo pasitelkta televizija: mokiniai gavo prieiga prie mokomosios medžiagos per tiesiogines televizijos transliacijas. Vienoje Libano mokykloje mokiniai pradėjo mokytis visas pamokas, net ir fizinį ugdymą, nuotoliniu būdu. Ši pamoka buvo naudinga ne tik fizinio aktyvumo gerinimui, bet ir skaitmeninių įgūdžių lavinimui. Pasak Tam ir El-Azar (2020) tobulėjant skaitmeninėms technologijoms švietimas gali tapti „mokymuisi, bet kur ir bet kada“. Tradicinis mokymas(is) klasėje bus papildytas inovacijomis, tai gali būti ir tiesioginės pamokų transliacijos ir švietimo influenceriai ir kt. Naudojantis šiomis galimybėmis mokymas(is) gali tapti įpročiu, kuris taps kasdienybe, netgi gyvenimo būdu.

Pasak Alawamleh , Al-Twait , Al-Saht (2020) mokymosi ir bendravimo internetu tikslas yra toks pat, kaip ir tiesioginio bendravimo: ryšiai; keitimasis informacija; būti išgirstam ir suprastam. Bendruomenės jausmo ugdymas internetinėse pamokose mokinių mokymosi patirtį padarė

prasmingesnę ir padėjo išlaikyti ryšį kurso metu. Kai mokytojai bendrauja su mokiniais, tiek tiesioginėje, tiek internetinėje klasėje, jie bendrauja norėdami pasiūlyti žinių ar turėti informacijos, kad įgytų supratimą ir plėtotų santykius. Bendravimas su mokiniais internetinėje aplinkoje reikalauja šiek tiek daugiau mąstymo ir planavimo nei bendravimas su mokiniais tradicinėje aplinkoje, nes internetinėje aplinkoje trūksta kūno kalbos. Mokytojo pranašumas yra tai, kad jie naudojasi kūno kalba ir veido išraiška akis į akį, kad padėtų jiems susisiekti ir perduoti savo žinią savo mokiniams. Bendraudami internetinėje pamokoje mokytojai neturi pranašumo naudoti kūno kalbą, kad padėtų mokiniams bendrauti. Žinios apie bendravimo trūkumus internetinėje aplinkoje gali padėti jiems nuspręsti, kaip laiku ir tinkamai užmegzti ryšius ir kaip efektyviai bendrauti su savo internetiniais mokiniais (Alawamleh ir kt., 2020). Siekdami užtikrinti gerą žinių perteikimą, mokytojai turi ieškoti inovacijų ir sudominti mokinius.

Antroji tendencija rodo, kad bendravimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus gali suteikti mokiniams geresnes galimybes tęsti mokslus. Kaip teigia Tam ir El-Azar (2020) tokių organizacijų kaip „Microsoft“ ir „Google“ JAV, „Samsung“ Korėjoje ir „Tencent“, „Ping An“ ir „Alibaba“ Kinijoje bendradarbiavimas su vyriausybėmis gali padėti siekti bendro šveitimo tikslo. Mokyklos uždarymo dėl pandemijos metu buvo nustatyta, kad partnerystės kūrimas yra svarbus siūlant žinias ir naujoves. 41% švietimo sistemų skatina privačiojo sektoriaus paramą teikiant mokymosi medžiagą ir komunikacijos kanalus. Pavyzdžiui, Ruanda bendradarbiauja su privačiuoju sektoriumi, prašydama interneto paslaugų teikėjų pasiūlyti studentams duomenis be sąnaudų. (National Education Responses to COVID-19: Summary report of UNESCO's online survey, 2020). Kaip jau buvo aptarta anksčiau, Covid-19 dar labiau išryškino atskirtį tarp sunkiau gyvenančių ir geresnes gyvenimo sąlygas turinčių vaikų. Pasak Tam ir El-Zar (2020) tik 60 procentų visų pasaulio gyventojų turi prieigą prie interneto, todėl yra tokių šalių, kur vaikai prie jiems skirtų užduočių internetu gali prieiti ne kasdien. Jei pasaulyje nesumažės išlaidos dėl prieigos prie interneto bei nepagerės prieigos kokybė, švietimo kokybės atotrūkis dar labiau išaugs, ko pasekoje didės ir socialinė bei ekonominė nelygybė.

Kaip teigiama UNESCO (2020) atlikto tyrimo ataskaitoje šalys siekdamos sumažinti socialinį atotrūkį ir bandydamos padėti mokiniams prieiti prie pamokų e.mokymą(si) teikia nemokamas prieigas prie interneto. Pavyzdžiui Šri Lanka turi nemokamą Švietimo ministerijos skaitmeninio mokymosi platformą. Prancūzija kuria neprisijungus prieinamą mokymosi medžiagą tiems, kurie neturi prieigos prie interneto. Indonezija suteikia nemokamą prieigą prie internetinių mokymosi portalų tėvams ir studentams, įskaitant specialią nuolatinio mokymosi svetainę. Maldyvai teikia mobiliuosius duomenis 7 ir vyresnių klasių vaikų tėvams (National Education Responses to COVID-19: Summary report of UNESCO's online survey, 2020). Visos šios priemonės padeda užtikrinti, kad kuo mažiau vaikų būtų atskirta ir gautų kiek įmanomą geresnį ugdymą šiuo periodu.

*Apibendrinant galima pasakyti, jog COVID-19 tapo didžiuliu iššūkiu. Švietimo organizacijos patyrė didžiulį sukrėtimą, kadangi turėjo skubiai surasti būdus, kaip toliau tęsti mokymą ir mokymą (si). Tačiau COVID-19 sukelti iššūkiai padės pakeisti jau daugelį metų nusitovėjusių mokymo tvarką, jei mokyklos vadovai prisims atsakomybę ir skatins bendruomenes kurti naują tvarką švietime. Naudojant internetinį mokymą, technologijas, bus pradėta nauja švietimo era. Nors kylo nemažai sunkumų preinant prie nuotolinio mokymo, tačiau kasdien darosi vis lengviau mokytis ir printi naujus iššūkius. Svarbu, kad būtų sudarytos visos įmanomos galimybės vaikams naudotis internetu ir taip naudotis jiems pateikia informacija bei dalyvauti nuotolinėse pamokose. Mokyklų direktorių pečius užgulė dar neregėti iššūkiai, kurių sprendimui nebuvo jokių pavyzdžių. Pandemijos sukelti iššūkiai paskatino ieškoti naujų vadovavimo būdų. Vadovai turėjo priimti sprendimus tinkamus jų*

*mokyklai. Numatyti kokios problemos kils mokyklų bendruomenei, keičiantis švietimo paradigmai. Todėl svarbu paanalizuoti kaip mokyklų vadovams sekėsi susitvarkyti su vadovavimo iššūkiais, kaip jų vadovavimą vertina pedagogai.*

### 3. Mokyklos vadovo vadovavimo kriziniu laikotarpiu pedagogų požiūriu tyrimo metodologija

#### 3.1. Tyrimo imtis ir organizavimas

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima pastebėti, jog COVID-19 padarė didelį poveikį švietimui. Staiga prasidėjusi krizė tapo tikru iššūkiu mokyklų vadovams. Norint tęsti mokymo(si) procesą, mokyklos vadovai turėjo ieškoti išeičių, priimti skubius sprendimus padėsiančius užtikrinti kiek įmanoma kokybiškesnį mokymą(si). Išanalizavus mokslinius tyrimus paaiškėjo, jog mokyklų vadovams kilo nemažai iššūkių vadovavimo procese. Vadovo priimti sprendimai ir atliekami veiksmai veikia ne tik jį, bet ir jo darbuotojus. Empirinio tyrimo respondentais pasirinkti pedagogai, kurie tapo jungiamąja grandimi tarp mokyklos vadovo ir mokinių, todėl jų požiūris į direktoriaus darbą COVID-19 krizės metu yra svarbus.

#### Metodologinės darbo nuostatos:

- Vadovavimo veikla švietimo organizacijoje šiuolaikinės vadybos požiūriu apima ne tik klasikines vadybines funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę – bet ir mokyklos vadovo lyderystę bei efektyvų pastiprinantį ir koreguojantį grįžtamąjį ryšį (Hallinger, Heck, 2010; Fullan, 2010; Leithwood, Harris, Hopkins, 2020).
- COVID- 19 pandemija konceptualizuojama kaip ilgalaikė krizinė situacija, kurios metu vadovavimo reikšmė tampa itin svarbi. Šiame kontekste efektyvi vadovo veikla yra orientuota į komandos emocinio stabilumo ir jos veiklos tęstinumo pakitusių sąlygomis užtikrinimą, tinkamą komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį (Harris, Jones, 2020; Francisco, Nuqui, 2020; Netolicky, 2020).

**Tyrimo tikslas:** įvertinti pedagogų požiūrį į mokyklos vadovo vadovavimą kriziniu laikotarpiu.

#### Tyrimo pobūdis ir duomenų rinkimo metodas

Tyrimui atlikti naudojama anketinė apklausa. Tyrimas vykdytas 2021 metų spalio – lapkričio mėnesiais. Tyrimas atliktas dviem būdais: anketa patalpinta apklausa.lt portale bei išdalintos popierinės anketos. Siekiant surinkti kuo tikslesnius duomenis užtikrintas respondentų konfidencialumas.

Siekiant tyrimo tikslo sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 1 priedas), kurio pagalba sudarytas tyrimo instrumentas – anketa (žr. 1 priedą). Tyrimo instrumentarijų sudaro penki tyrimo diagnostiniai blokai: **demografinės charakteristikos, planavimas, organizavimas, lyderystė, kontroliavimas ir grįžtamasis ryšys**, kurie susideda iš kriterijų bei indikatorių, kuriems analizuoti parinktas skirtingas skaičius kintamųjų (teiginys arba klausimas).

Pirmasis diagnostinis blokas yra respondentų socio-demografiniai duomenys: amžius, lytis, darbo stažas, kvalifikacinis laipsnis.

Antrasis tyrimo blokas yra planavimas, kurį sudaro trys kriterijai: veiklos planų sudarymas, įstaigos tikslai bei poreikių nustatymas, kurie išskirti remiantis mokslinės literatūros analize (Fayol, 2005, Kontautienė ir Melnikova, 2007, Indrašienė ir Merfeldaitė, 2010, Bagdonas, 2015, Gougas ir Malinovas, 2021, Beauchamp ir Harvey, 2006, Beauchamp, Hulme, Clarke, Hamilton ir Harvey 2021, Bylaitė-Šalavėjienė, 2020, Gumuliauskienė ir Gricienė, 2010, Gainey, 2009, Smith, Riley, 2012, Fernandez, Graham Shaw, 2020, Vlachopoulos, 2020, Bailey and Schurz, 2020). Šis blokas

leido išanalizuoti, koks yra pedagogų požiūris į vadovo gebėjimą planuoti bei veiklą pritaikyti kriziniam COVID-19 laikotarpiui.

Trečiajame tyrimo bloke skirtame organizavimo funkcijos analizei, kuriai išnagrinėti remiantis mokslinė literatūra (Fayol, 2005, Bagdonas, 2015, Kutkaitis ir Petrulis, 2014, Murphy, Elliott, Goldring ir Porter, 2007, Fullan, 2010, Holmes, Clement ir Albright, 2013, Malinauskienės ir Augienės, 2010, Bennis ir Nanus, 2008, Petrulis, 2016, Beauchamp ir Harvey, 2006, Gainey, 2009, Smith, Riley, 2012, Machynska ir Dzikovska, 2020; Terenko ir Ogienko, 2020, Vlachopoulos, 2020, Bailey and Schurz, 2020, Merfeldaitė, Prakapas ir Railienė, 2020) sudaryti tokie kriterijai: personalo darbo organizavimas, užduočių pateikimas bei efektyvi komunikacija, kuri dar išskirta į indikatorius, kurie yra informacijos pateikimo būdai, bendravimas su išorine aplinka. Šis blokas skirtas nustatyti, ar vadovai gebėjo tinkamai organizuoti tiek savo tiek įstaigos veiklą, padėti pedagogams pasiekti geriausių rezultatų tęsiant ugdymo procesą.

Ketvirtasis blokas yra lyderystė, jam priskirti kriterijai yra: darbuotojų motyvavimas, vadovo tobulėjimas bei tarpasmeniniai santykiai (santykiai su darbuotojais, santykiai tarp darbuotojų), šis diagnostinis blokas sudarytas remiantis tokiais šaltiniais kaip: Fayol, 2005, Torres, 2019; Kilicoglu, 2018; DeFlaminis, Abdul-Jabbar, ir Yoak, 2016, Kotter, 1990, Mečkauskienė, 2009, Naidoo, 2019, Harris, Jones, 2020, Leithwood, Harris, Hopkins, 2020, Netolicky, 2020, Gouédard, Pont, Viennet, 2020, Zhao, 2020, Francisco, Nuqui, 2020. Nagrinėjant lyderystės raišką, svarbu apžvelgti įvairius aspektus, tačiau vertinant vadovavimą atžvelgiant į lyderystės raišką pasirinkti tik tam tikri kriterijai, kurie, padės atskleisti respondentų nuomonę į vadovimą pasitelkiant lyderystę.

Penktasis blokas skirtas išanalizuoti pedagogų požiūrį į vadovo kontrolės ir grįžtamojo ryšio funkciją. Šį bloką sudaro du kriterijai: kontrolės sistemos nustatymas (darbuotojų kontrolė, veiklos kontrolė, ugdymo kontrolė) bei komunikacija. Šie kriterijai sudaryti remiantis mokslinės literatūros analize (Fayol, 2005, Kontautienė ir Melnikova, 2007, Indrašienė ir Merfeldaitė, 2010, Bagdonas, 2015, Vlachopoulos, 2020, Tam ir El-Azar, 2020). Grįžtamojo ryšio analizė svarbi siekiant nustatyti ar vadovas yra pasiryžęs tobulinti savo veiklą ir ar pasitelkia grįžtamąjį ryšį, kurį suteikia pedagogai. Taip pat svarbu ar vadovai atlieka kontrolės funkciją, kadangi kiekviena veikla turi būti stebima ir prižiūrima, tam kad būtų užtikrintas geriausias veiklos rezultatas.

Klausimynas (žr. 2 priedą) sudarytas iš penkių klausimų blokų, kuriuos sudaro uždaro tipo klausimai bei vienas atviras klausimas. Diagnostinių blokų kriterijams įvertinti pasitelkta Likerto skalė vertinant teiginius nuo 1 iki 5 balų, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 - nei sutinku nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Pedagogų bendras požiūris į direktoriaus vadovavimą vertinamas 10 balų sistemoje bei vienas atviras klausimas skirtas pateikti pasiūlymus, padedančius vadovui priimti pokyčius sukeltus krizės. Analizuojant duomenis apskaičiuotas aritmetinis diagnostinių blokų bei kriterijų vidurkis, nurodantis vadybinės funkcijos raiškos lygį, kurio reikšmės pasiskirto:

- 0,01-1,99 – labai žemas raiškos lygis;
- 2,00-2,99 - žemas raiškos lygis;
- 3,00-3,99 - nepakankamas raiškos lygis;
- 4,00-5,00 - geras raiškos lygis.

## Tyrimo imtis

Pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos pateiktus duomenis Lietuvoje, 2021 metų gegužės 5 dienos duomenimis, dirba 34681 pedagogai – tai yra tyrimo generalinė aibė (ŠMM, 2020). Norint, jog tyrimo duomenys būtų reprezentatyvūs, reikalinga atrinti patikimą respondentų skaičių. Remiantis Bitinu, Rupšiene, Žydžiūnaite (2008), kai tiriamųjų populiacija yra didelė, tyrimo atlikimui yra naudojama anketinė apklausa ir mažiausiai respondentų skaičius turėtų būti ne mažesnis kaip 100,

Siekiant užtikrinti, jog tyrimo duomenys būtų reprezentatyvūs atlikti tyrimui, naudojama mišri imties atranka, taikant netikimybinės atrankos metodus: kriterinė, patogi ir „sniego gniūžtės“ atrankos. Pagal kriterinį atrankos būdą buvo pasirinktas vienas pagrindinis kriterijus: pedagogai, dirbantys bendrojo lavinimo mokyklose. Pasirinkus kriterijų, buvo nuspręsta pasinaudoti patogios atrankos metodu – pagal asmeninius tyrėjų kontaktus pasirinkti pirmieji respondentai, atitinkantys kriterijų, vėliau, naudojantis „sniego gniūžtės“ metodu, pirmieji respondentai rekomendavo sekančius, kriterijų atitinkančius respondentes. Tyrimas atliekamas visos Lietuvos mastu, kreipiantis į pažįstamus asmenis ir pasinaudojant tarpininkavimu pildant apklausos anketas bei naudojantis internetinėmis apklausos sistemomis. Įvertinus tyrimo dalyvių populiacijos dydį, buvo išdalintos 400 anketų. Tyrime sutiko dalyvauti ir anketas užpildė 215 respondentų, todėl galima teigti, kad grįžusių anketų skaičius yra pakankamas ir tyrimo duomenys yra reprezentatyvūs.

## Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai

Duomenų apdorojimui ir analizei naudojama SPSS Statistics programa. Duomenys, naudojantis SPSS Statistics bei Microsoft Excel programomis, pateikiami diagramų ir lentelių forma. Priklausomybės ryšiams tarp dviejų kintamųjų nustatyti naudotas Spearman'o koreliacijos koeficientas.

**Aprašomoji statistika.** Siekiant išanalizuoti pedagogų požiūrį į mokyklos direktoriaus vadovavimą kriziniu laikotarpiu, naudotas aprašomosios statistikos metodas. Remiantis šiuo metodu, išanalizuota vadybinių funkcijų raiška direktoriaus veikloje kriziniu laikotarpiu. Apskaičiuoti teiginių, apibūdinančių vadybines funkcijas, aritmetiniai vidurkiai, vertinant pedagogų sutikimą arba nesutikimą teiginio pasireiškimui vadovo veikloje.

**Koreliacijos koeficientas.** Šis metodas pasitelktas siekiant įvertinti, ar vadybinės funkcijos koreliuoja su bendru vadovavimo vertinimu, tai yra, ar kintamieji yra priklausomi vienas nuo kito pokyčio bei nustatyti, ar ši koreliacija statistiškai reikšminga (Čekanavičius ir Murauskas, 2011). Koreliacijos analizė naudojama ryšių tarp analizuojamų kintamųjų statistiniam reikšmingumui, stiprumui ir kryptčiai nustatyti. Tam skaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas, kurio reikšmė gali kisti nuo -1 iki +1. Esant neigiamai koreliacijos koeficiento reikšmei, kintamieji susieti atvirkštiniu (netiesioginiu) ryšiu, o teigiamai – ryšys tarp kintamųjų yra teigiamas (tiesioginis). Koreliacijos koeficiento reikšmei artėjant prie |1|, ryšys tarp analizuojamų kintamųjų tampa vis glaudesnis.

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

*Tyrimo dalyvių socio-demografinių duomenų analizė.* Didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (84,2 proc.) bei maža dalis vyrų (10,7 proc.) ir nedidelė dalis asmenų, nepanorusių atskleisti savo lyties (5,1 proc.). Pagal tyrimo duomenis daugiausiai respondentų yra vyresni nei 46 metų (62,30 proc.), net 35,80 proc. respondentų yra 50 ir daugiau metų. Atlikus duomenų analizę išryškėjo, jog 34,40

proc. respondentai dirba mokykloje daugiau nei 30 metų, 29,80 proc. dirba 21-30 metų, 18,10 proc. – 11-20 metų bei 17,20 proc. – 1-10 metų. Bendrai visą respondentų skaičių sudaro: mokytojai metodininkai (36,30 proc.), vyresnieji mokytojai (36,30 proc.), mokytojai (20,90 proc.) bei mokytojai ekspertai (5,60 proc.) (žr. 4 lent.).

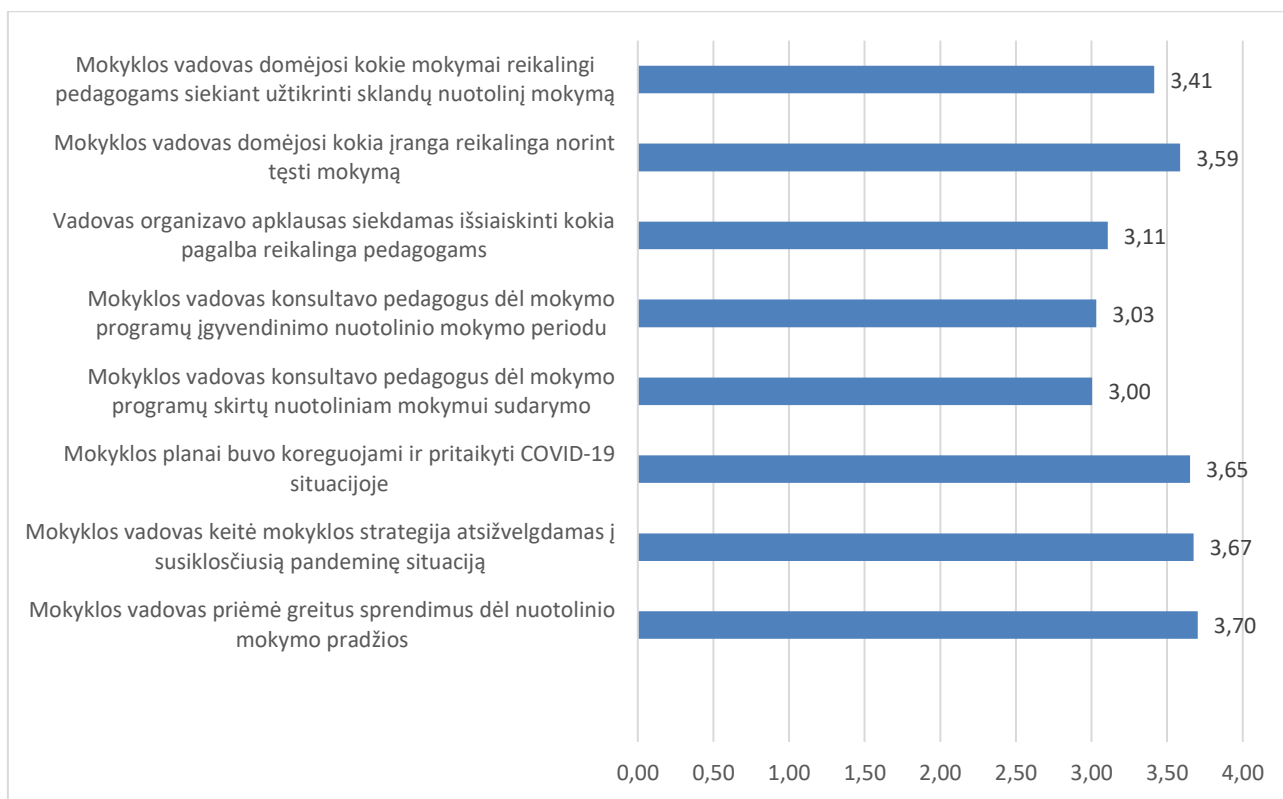
**3 lentelė.** Respondentų socio-demografinių požymių pasiskirstymas

-		Skaičius	Procentai
<b>Jūsų lytis</b>	Vyras	23	10,7
	Moteris	181	84,2
	Kita	11	5,1
	Viso	215	100,0
<b>Jūsų amžius</b>	iki 25	9	4,2
	26-35	29	13,5
	36-45	43	20,0
	46-55	57	26,5
	50 ir daugiau	77	35,8
	Viso	215	100,0
<b>Darbo stažas</b>	Neatsakė	1	0,5
	iki 10 metu	37	17,2
	11-20 metu	39	18,1
	21-30 metu	64	29,8
	daugiau nei 30 metu	74	34,4
	Viso	215	100,0
<b>Kvalifikacinė kategorija</b>	mokytojas	45	20,9
	vyresnysis mokytojas	80	37,2
	mokytojas metodininkas	78	36,3
	mokytojas ekspertas	12	5,6
	Viso	215	100,0

Remiantis Fayol (2015), vertinti vadovavimą galima pagal tokias funkcijas: planavimas, organizavimas, lyderystė (vadovavimas) bei kontroliavimas. Buvo išskirti kriterijai šioms funkcijoms įvertinti bei apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai kiekvienam kriterijui įvertinti. Netolicky (2020) teigia, jog pilnoje pokyčių ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje, vadovai turi greitai reaguoti, tačiau visus sprendimus planuoti bei apgalvoti. Pedagogų teigimu, mokyklų vadovai planavimo veiklose yra iš dalies efektyvūs: „organizavo apklausas, siekdamas išsiaiškinti, kokia pagalba reikalinga pedagogams“ (vid. 3,11); „konsultavo pedagogus“ (vid. 3,03); „domėjosi, kokie mokymai reikalingi“ (vid. 3,41) (žr. 1 pav.). Įverčiai rodo, kad šios planavimo funkcijos raiškos lygis nėra pakankamas, nes jis nesiekia 4. Mokslininkai teigia, kad nuo planavimo funkcijos, t.y. pasirengimo lygio, stipriai priklauso pasirinktų tolimesnių veiksmų įgyvendinimo efektyvumas. Jei šiame etape bus kas nors pražiūrėta ar neįvertinta, vėliau teks grįžti korekcijoms, o taip gaišamas brangus laikas, susiduriama su kliūtimis, nes trūko didesnio vadovo dėmesio ir indėlio planavimo etape.

Visgi pozityvu tai, kad pedagogai geriausiai įvertino vadovo konkrečius veiksmus: „keitė mokyklos strategiją“ (vid. 3,67), „priėmė greitus sprendimus“ (vid. 3,70); „mokyklos planai buvo

*koreguojami*“ (vid. 3,65). Akivaizdu, kad vadovas reagavo į pandeminę situaciją, tačiau pirmųjų teiginių įverčiai rodo, kad ne visada vadovas susirinkdavo informaciją iš pavaldinių, atlikdavo apklausas ar juos konsultavo. Taigi, galima daryti prielaidą, kad tam tikri sprendimai yra priimami nepasitariant su pedagogų bendruomene.



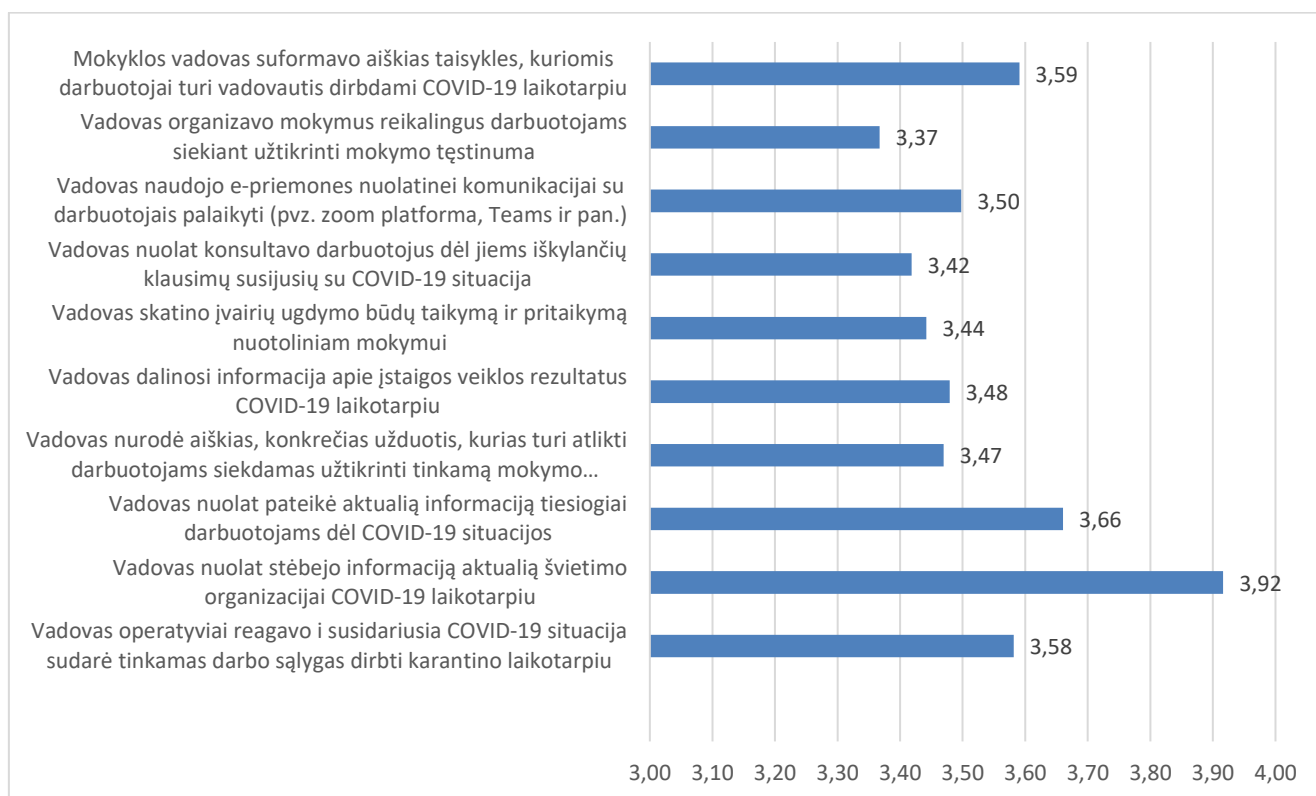
**1 pav.** Bendras planavimo funkcijos raiškos vertinimas pedagogų požiūriu

Bylaitė-Šalavėjienė (2020) nurodė, kad siekiant sklandžiai organizuoti darbą, mokyklos vadovai turi stebėti aplinką, rinkti informaciją, užtikrinti darbuotojų saugumą. Pedagogai vertindami organizavimo funkciją išskyrė tai, jog: *vadovas nuolat stebėjo informaciją aktualią švietimo organizacijai COVID-19 laikotarpiu (vid=3,92), vadovas nuolat pateikė aktualią informaciją tiesiogiai darbuotojams dėl COVID-19 situacijos (vid=3,66), mokyklos vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami COVID-19 laikotarpiu (vid=3,59) vadovas operatyviai reagavo į susidariusią COVID-19 situaciją sudarė tinkamas darbo sąlygas dirbti karantino laikotarpiu (vid=3,58)* (žr. 2 pav.), kas rodo, kad vadovai stengėsi surinkti kuo daugiau aktualios informacijos apie COVID-19, kuri būtų naudinga jų darbuotojams. Taip pat vadovams buvo svarbu užtikrinti darbuotojų saugumą, kas rodo atsakingą požiūrį į darbuotojus bei jų sveikatą.

Nors organizavimo funkcijos kriterijų įverčiai visi aukštesni nei 3, tačiau nei vienas kriterijus nevertinamas didesniu nei 4 įverčiu, kas rodo, jog vadovo veikloje organizavimo funkcija, kaip ir planavimo, reiškesi nepakankamai. Todėl galima teigti, jog padarytos klaidos ir praleisti veiksmai planavimo funkcijos metu, paveikė ir organizavimo funkcijos raišką vadovų veikloje. Svarbu paminėti ir tai, kad organizavimo funkcijos etape pedagogams pritrūko *organizuojamų mokymų (vid=3,37), taip pat pedagogai pasigedo vadovo konsultacijų (vid=3,42), kurios padėtų jiems išspręsti iškilusias problemas*. Tai pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad direktoriai daugiausiai dėmesio skyrė veiksniams, kurie padėjo užtikrinti formalią vadybą, tačiau prireikus konkrečios pagalbos pedagogams (*vadovo konsultacijos (vid=3,42), įvairių ugdymo būdų skatinimas ((vid=3,44))*) tam



skyrė mažiau laiko bei savo darbo, kas rodo šiems vadovams ugdymo proceso efektyvumas tapo ne toks svarbus.



2 pav. Bendras planavimo funkcijos raiškos vertinimas pedagogų požiūriu

Sudėtingu COVID-19 laikotarpiu mokyklų vadovai turėjo surasti būdus kaip susitvarkyti kritinėje situacijoje, todėl vien vadybinių gebėjimų jau neužteko, vadovai turėjo tapti lyderiais. Kaip parodė mokslinės literatūros analizė, būti vien formaliais vadovais šiuolaikinėje vadyboje neužtenka, vadovai turi tapti komandų lyderiais. Galima pastebėti, kad lyderystės ir vadovavimo funkcijos raiškoje, kaip ir planavimo bei organizavimo, nei vienas teiginys nesurinko didesnio įverčio nei 4, kas rodo, jog ir ši funkcija pasireiškė ne pakankamai valdant mokyklas COVID-19 laikotarpiu (žr. 3 pav.).

Siekiant išsiaiškinti, kaip, respondentų nuomone, direktoriams sekėsi susitvarkyti su lyderystės funkcija, buvo išskirti tokie indikatoriai kaip: *mokyklos vadovas greitai ir operatyviai reagavo į susidariusią COVID-19 situaciją (vid=3,76)*, *vadovas greitai persiorientavo ir pradėjo dirbti nuotoliniu būdu (vid=3,69)*, *vadovas priėmė šios krizės sukeltus pokyčius kaip galimybę tobulinti mokyklos veiklą (vid=3,68)*, *vadovas kūrė palankią aplinką bendradarbiauti nuotoliniu būdu (vid=3,56)* (žr. 3 pav.), kuriuos pedagogai įvertino kaip geriausiai pasireiškusius vadovų veikloje.

Pedagogų vertinimu vadovams pritrūko *pasiūlymų, kaip įveikti iškilusius sunkumus (vid=3,33)*, *skatinimo bendrauti tarpusavyje, siekiant skleisti gerą patirtį (vid=3,35)*, *vadovo paskatinimų (vid=3,37)* bei *motyvacijos (vid=3,39)*, kas rodo, jog vadovams pritrūko gebėjimų sudėtingoje COVID-19 situacijoje tapti lyderiais, kurių reikėjo jų darbuotojams, kad jie galėtų ir toliau tęsti ugdymo procesą, kuris yra labai svarbus visai visuomenei.

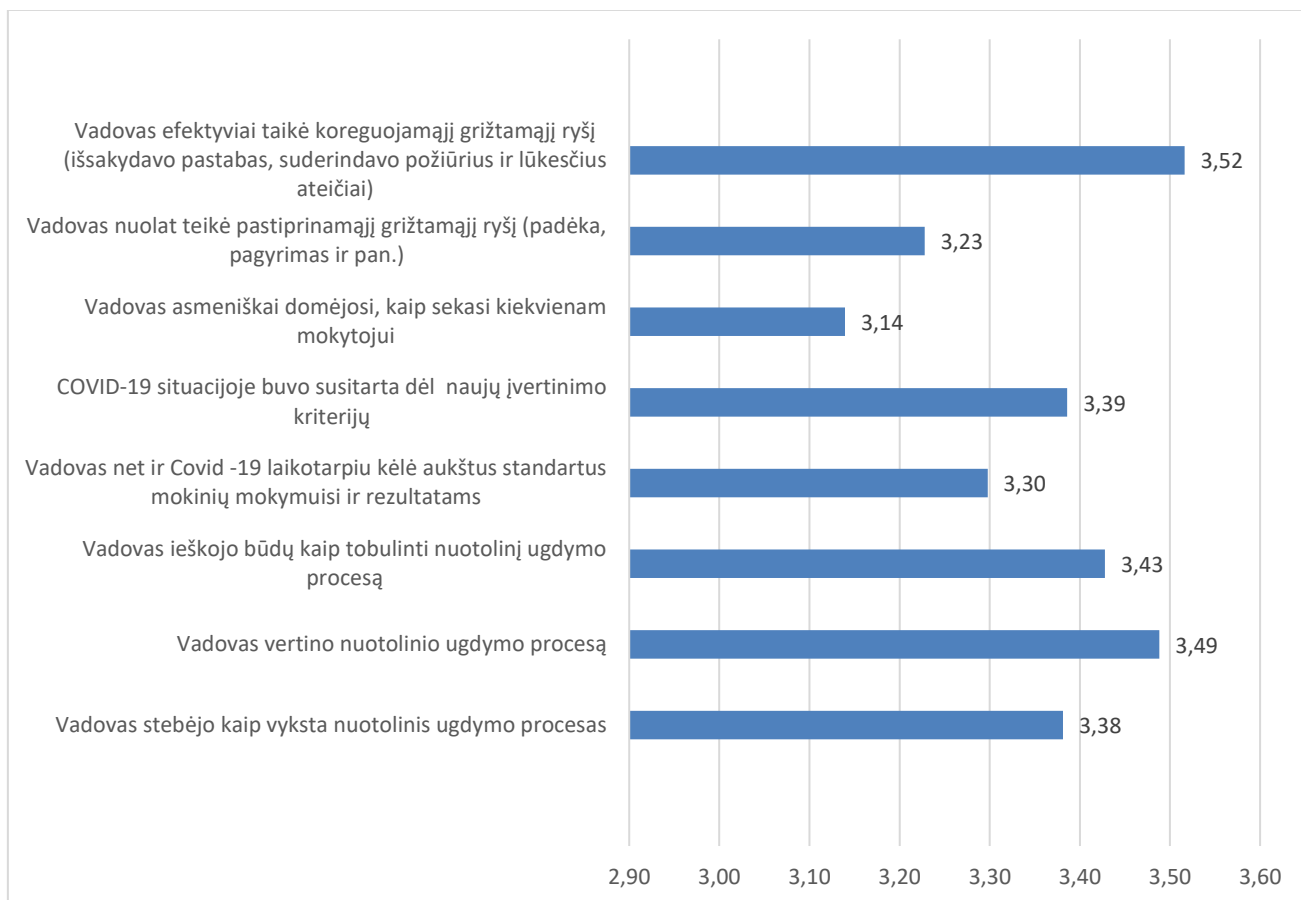


**3 pav.** Bendras lyderystės ir vadovavimo funkcijų raiškos vertinimas pedagogų požiūriu

Be kontrolės ir grįžtamojo ryšio būtų sudėtinga tobulinti veiklos procesus, todėl vertinant vadovo veiklą svarbu atsižvelgti į tai, kaip jis stebėjo darbuotojus ir ar padėjo jiems suprasti daromas klaidas bei jas ištaisyti. Galima pastebėti, kad kontrolės ir grįžtamojo ryšio funkcija yra vertinama blogiausiai iš visų funkcijų, kadangi tik vienas teiginys (*vadovas efektyviai taikė koreguojamąjį grįžtamąjį ryšį* ( $vid=3,52$ )) įvertintas didesniu nei 3,5 įverčiu, kas rodo, jog mokyklų direktoriai prasčiausiai susitvarkė su šia funkcija.

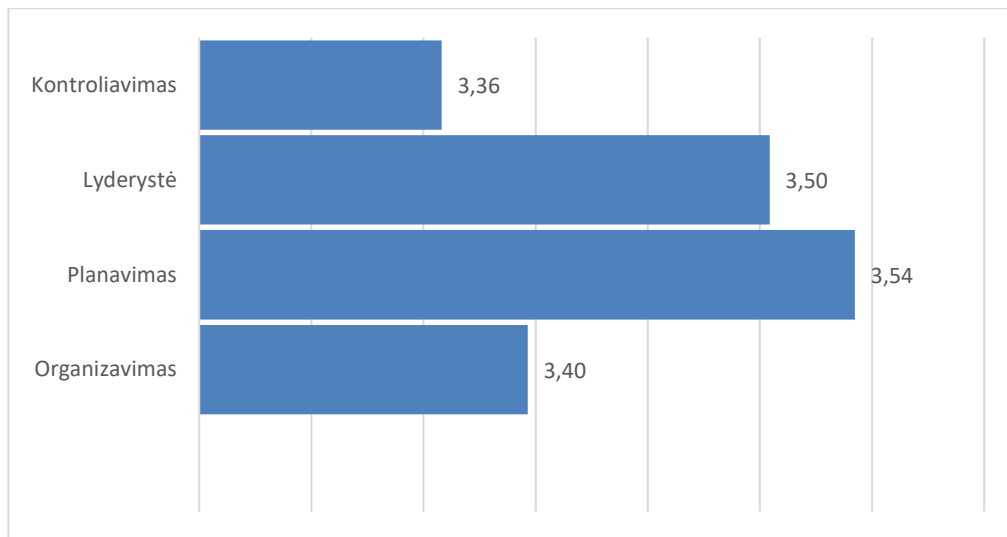
Vertinant kontrolės ir grįžtamojo ryšio funkciją išsiskyrė tokie teiginiai kaip: *vadovas efektyviai taikė koreguojamąjį grįžtamąjį ryšį* ( $vid=3,52$ ), *vadovas vertino nuotolinio ugdymo procesą* ( $vid=3,49$ ),

vadovas ieškojo būdų, kaip tobulinti nuotolinio ugdymo procesą (vid=3,43) (žr. 4 pav.). Tai atskleidžia, jog vadovas stengėsi palaikyti ryšį su darbuotojais, tačiau susidariusi COVID-19 situacija apsunkino direktorių darbą ir jiems tapo sudėtinga palaikyti ryšį su darbuotojais.



**4 pav.** Bendras kontroliavimo funkcijos raiškos vertinimas pedagogų požiūriu

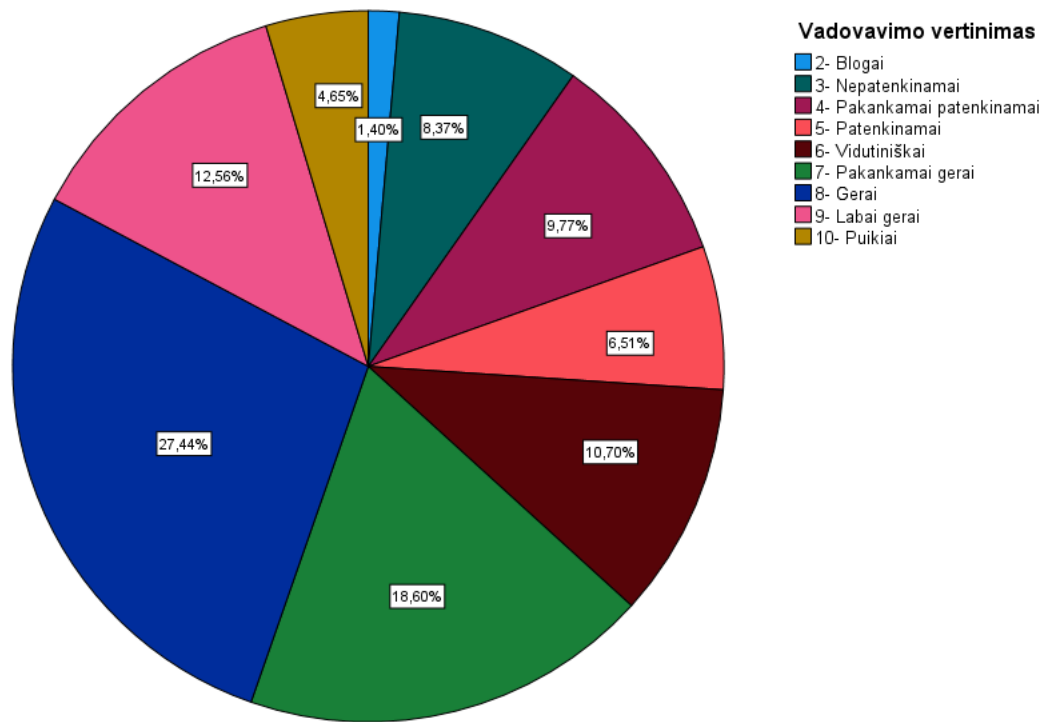
Išanalizavus kiekvieną funkciją atskirai išryškėjo tendencija, jog pedagogai direktorių veiklą pagal vadybinių funkcijų raišką vertina kaip nepakankamai įgyvendintą. Tai atskleidžia ir kiekvienos vadybinės funkcijos vertinimas. Kaip matyti iš 5 pav. visos funkcijos vertinamos mažesniu nei 4 įverčiu, kas rodo jog jos direktorių veikloje reiškesi nepakankamai. Nors pedagogai kaip geriausiai besireiškiančia funkciją įvertino planavimą, tačiau nepakankama šios funkcijos raiška daro įtaką tolimesnei vadovo veiklai, todėl nepakankamai atlikus planavimo veiksmus, vadovams tapo sudėtinga organizuoti veiklą, užtikrinti lyderystės raišką bei galiausiai suteikti tinkamą grįžtamąjį ryšį, kuris pedagogams tapo labai svarbus COVID-19 pandemijos metu.



**5 pav.** Vadybinių funkcijų raiškos vertinimas pedagogų požiūriu

Pasidomėjus pedagogų kaip jie vertina direktoriaus vadovavimą kriziniu laikotarpiu, neišskirstant vadovavimo pagal tam tikras sferas, o tiesiog vertinant bendrą vadovavimą kriziniu laikotarpiu tik 4,65 proc. respondentų direktoriaus vadovavimą COVID-19 krizės metu įvardino kaip puikų, 12,56 proc. nurodė jį vadovavimą susitvarkė labai gerai, 27,44 proc. įvardino, kad direktoriui sekėsi vadovauti gerai bei 18,60 proc. nurodė, jog direktoriai vadovavo vidutiniškai, todėl galima teigti, jog daugiau nei 50 proc. vadovų, gebėjo rasti tinkamus sprendimus COVID-19 laikotarpiu, skatinti pedagogus nenuleisti rankų ir kartu su visa mokyklų bendruomene tęsti ugdymo procesą. Taip pat svarbu paminėti, jog nei vienas respondentas nenurodė, jog direktoriui sekėsi labai blogai vadovauti, nors reiktų atsižvelgti į tai, kad buvo tokių respondentų, kurie vadovavimą vertino *blogai* (1,40 proc.), *nepatenkinamai* (8,37 proc.) ir *pakankamai patenkinamai* (9,77 proc.), kas rodo, jog ne visiems vadovams pavyko susitvarkyti šiuo kriziniu COVID-19 laikotarpiu ir pedagogų požiūriu jų vadovavimas buvo nekokybiškas.

Toks vadovo veiklos vertinimas parodo, jog vadovams pasak pedagogų iš dalies sekėsi susitvarkyti su COVID-19 pandemijos sukeltais sunkumais. Kadangi COVID-19 situacija buvo ir yra išskirtinė, vadovai turėjo surasti naujus vadovavimo modelius. Vadovauti naujomis sąlygomis tapo tikru iššūkiu, todėl tai pavyko ne visiems mokyklų vadovams.



**6 pav.** Vadovavimo vertinimas pedagogų požiūriu

Koreliacija parodo ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumą, tai yra ar padidėjus vieno kintamojo reikšmėms padidės ir kito kintamojo reikšmės arba atvirkščiai. Jei koreliacijos koeficientas teigiamas ryšys tarp kintamųjų yra tiesioginis. Siekiant įsiaiškinti ar yra ryšys tarp vadovo vadybinių funkcijų raiškos ir vadovavimo vertinimo, buvo atlikta koreliacinė analizė, kuri atskleidė, jog vadybinių funkcijų ir vadovavimo vertinimas (žr. 4 lent.) yra tiesiogiai priklausomas nuo vienas kito. Tai galima spręsti iš duomenų pateiktą 4 lentelėje, visų koreliacinių ryšių koeficientai yra teigiami (vadovavimas kriziniu laikotarpiu ir organizavimas (0,686), vadovavimas kriziniu laikotarpiu ir planavimas (0,745), vadovavimas kriziniu laikotarpiu ir lyderystė (0,781) bei vadovavimas kriziniu laikotarpiu ir kontroliavimas (0,732)), taip pat koreliacijos yra statistškai reikšminga, kadangi *p reikšmės* yra mažos ( $p < 0,01$ ). Tai parodo, kad pedagogų požiūriu kai direktoriaus veikloje gerai pasireiškia vadybinės funkcijos tai ir pats vadovavimas vertinamas gerai.

Galima pastebėti, kad labai stiprus ryšys yra tarp pačių vadybinių funkcijų, pvz.: organizavimo ir planavimo koreliacinis koeficientas ( $r$ ) yra  $r = 0,892$ , organizavimo ir lyderystės  $r = 0,826$ , tai yra artimos reikšmės 1 kas rodo stiprią koreliacinę ryšį, todėl galima, teigti jog keičiantis vienos vadybinės funkcijos vertinimui ta pačia kryptimi keisis ir kitos vadybinės funkcijos vertinimas pvz. blogėjant organizavimo vertinimui blogės ir planavimo, lyderystės bei kontroliavimo vertinimas. Toks koreliacinis ryšys parodo, jog labai svarbu atlikti visas vadybines funkcijas, kad direktoriaus vadovavimas pedagogų požiūriu būtų vertinamas gerai.

Kadangi vadybinių funkcijų raiškos analizė atskleidė, jog viso vadybinės funkcijos vadovų veikloje reikšėsi nepakankamai, o koreliacijos koeficientas rodo, jog vadybinės funkcijos ir jų raiška yra stipriai priklausomos viena nuo kitos, todėl galima teigti jog, jau nepakankamai pasireiškus planavimo funkcijai ( $vid = 3,54$ ) (žr. 5 pav.) visos kitos funkcijos tapo priklausomos nuo šios funkcijos raiškos ir jų įgyvendinimas vadovo veikloje tapo sudėtingas.

4 lentelė. Vadybinių funkcijų ir vadovavimo vertinimo koreliacija

			Vadovavimas kriziniu laikotarpiu	Organizavimas	Planavimas	Lyderystė	Kontroliavimas
Spearman's rho	Vadovavimas kriziniu laikotarpiu	Koreliacijos koeficientas	1,000	,686	,745	,781	,732
		p		<,001	<,001	<,001	<,001
		N	215	215	215	215	215
	Organizavimas	Koreliacijos koeficientas	,686	1,000	,892	,826	,703
		p	<,001		<,001	<,001	<,001
		N	215	215	215	215	215
	Planavimas	Koreliacijos koeficientas	,745	,892	1,000	,886	,764
		p	<,001	<,001		<,001	<,001
		N	215	215	215	215	215
	Lyderystė	Koreliacijos koeficientas	,781	,826	,886	1,000	,830
		p	<,001	<,001	<,001		<,001
		N	215	215	215	215	215
	Kontroliavimas	Koreliacijos koeficientas	,732	,703	,764	,830	1,000
		p	<,001	<,001	<,001	<,001	
		N	215	215	215	215	215

Paskutiniame klausime respondentų buvo paprašyta nurodyti, kas, jų nuomone, padėtų vadovams geriau įveikti ilgalaikės krizės situacijoje kylančius pokyčius, pedagogai išskyrė kelis pagrindinius aspektus į kuriuos turėtų atsižvelgti vadovas:

- **Komanda:** „stipri komanda“, „vadovas neturi likti vienas“, „vadovui reikalinga komanda“,
- **Pasidalijančioji lyderystė:** „vadovas turi paskirstyti darbus“, „organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo vadovo darbo rezultatų, reikia įtraukti visą komandą, ypač tai svarbu švietimo organizacijoje“, „vadovo lyderystė“, „atviras dialogas tarp darbuotojų ir vadovo“, gebėjimas įveikti asmeniškumus ir aiškiai suvokti ir ištransliuoti, kokie pokyčiai svarbūs organizacijai ir kodėl jie turi įvykti“.
- **Strateginis planavimas ir organizavimas** „strategija, plano sudarymas ir jo peržiūrėjimas, koregavimas pagal vykstančius pokyčius“.

- **Tikslų iškėlimas ir jų laikymasis:** „tiksliai identifikuoti problemas“, „spręsti krizines problemas kryptingai, nesiblaškant ir nesimėtant, būti ryžtingam“, „strategija, plano sudarymas ir jo peržiūrėjimas, koregavimas pagal vykstančius pokyčius“.

Išanalizavus ir apibendrinus respondentų atsakymus galima daryti prielaidą, jog vadovas neprivalo prisiimti visos atsakomybės vienas, pedagogai yra pasiruošę padėti vadovui surasti tinkamiausius būdus tęsti ugdymo procesą. Taip pat akcentuojama, kad, kai vadovas tampa komandos dalimi, tinkamai išnaudoja komandos resursus, visi tikslai tampa pasiekiami ir netgi COVID-19 sukeltą krizę galima suvaldyti.

*Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog COVID-19 sukelta krizė, tapo tikru iššūkiu mokyklų vadovams. Išanalizavus duomenis paaiškėjo, jog pedagogų vertinimu direktorių veikla, vertinant pagal vadybinių funkcijų raišką, buvo nepakankamai gera. Pedagogų manymų vadovams pritrūko visų funkcijų įgyvendinimo, todėl jiems tapo sudėtinga tinkamai vadovauti, sunkiu COVID-19 laikotarpiu. Šis laikotarpis tapo tikru iššūkiu visose gyvenimo srityse, ne išimtis ir mokyklų direktoriai, kurie turėjo susidoroti su nauja vadovavimo paradigma. Todėl nors pedagogų vertinimu direktoriams nepavyko gerai susitvarkyti su visais iššūkiais, vadovai neturėtų pasiduoti ir pasak pedagogų, kartu su visa komanda jie gali užtikrinti, kad vadovavimas mokykloms taptų sklandus ir sudėtingu COVID-19 laikotarpiu.*

## Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog švietimo organizacijos vadovo veiklos vertinimas daugeliu atveju yra siejamas su jo vadybinių funkcijų vertinimu ir/arba jo kaip vadovo-lyderio savybių vertinimu. Švietimo kontekste mokyklos vadovo vadovavimo vertinimas siejamas su pedagogų įgalinimu veiklai bei orientacija į mokinių pažangos siekį, užtikrinant į mokymosi paradigmą orientuotą ugdymo procesą. Kita svarbi mokyklos vadovo veiklos sritis - tai vadovavimas švietimo kaitai, kai įgyvendinamos planuotos sisteminės reformos arba krizinės situacijos sąlygoti pokyčiai. Viena iš tokių šiandieninių krizinių situacijų, su kuria susiduria mokyklų organizacijos, yra COVID-19 pandemija. Pastarasis reiškinys sąlygoja poreikį vertinti vadovavimą mokyklai krizių vadybos aspektu.
2. Šiuo metu pasaulį vis dar krečianti COVID-19 pandemija yra konceptualizuojama kaip ilgalaikė krizinė situacija, kurios metu vadovavimo reikšmė tampa itin svarbi. Šiame kontekste mokyklos vadovo (direktorius) veiklai kilusius iššūkius galima klasifikuoti į dvi tarpusavyje susijusias kategorijas:
  - iššūkliai, siejami su mokinių mokymosi ir jų rezultatų užtikrinimu;
  - bei iššūkliai, susiję su organizacijos kultūros bei visos mokyklos bendruomenės – mokinių, pedagogų, tėvų – bendradarbiavimo ir geros savijautos palaikymu.

Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad šiandienos mokyklų vadovai sprendžia nuotolinio mokymo ir mokymosi užtikrinimo, pedagoginio darbo krūvio subalansavimo, finansinių išteklių paskirstymo, streso valdymo bei nuotolinio vadovavimo iššūkius. Aktuali tampa mokyklos vadovo lyderystė, turinti transformacinės ir pasidalytosios lyderystės bruožų, orientuota į mokyklos darbuotojų emocinio stabilumo ir jos veiklos tęstinumo pakitusiomis sąlygomis užtikrinimą, tinkamą komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį.

3. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia pateikti vadovavimo mokyklai vertinimą pedagogų požiūriu, atskleidžiant šias pozityvias tendencijas:
  - *planavime*: planuodami savo veiklą vadovai susitvarkė su greitu sprendimų priėmimu, susijusiu su nuotoliniu mokymu, gebėjo koreguoti strateginius planus, atsižvelgdami į pandemine situacija; rūpinosi, kokia įranga reikalinga norint tęsti ugdymą bei kokie mokymai reikalingi pedagogams, siekiant užtikrinti sklandų nuotolinį mokymą.
  - *organizavimo funkcijos* vertinimas atskleidė, kad vadovai gebėjo tinkamai ir savalaikiai organizuoti pavaldinių darbą ir sudaryti jiems sąlygas dirbti karantino laikotarpiu, suteikdamas informaciją, formuodamas aiškias taisykles ir operatyvumą
  - *lyderystės* vertinimas atskleidžia mokyklos vadovų gebėjimą greitai persiorientuoti dirbti nuotoliniu būdu; priimti šios krizės sukeltus pokyčius kaip galimybę tobulinti mokyklos veiklą bei kurti palankią aplinką bendradarbiauti nuotoliniu būdu.
  - *kontrolės* funkcijos vertinimas identifikuoja vadovų gebėjimą efektyviai taikyti koreguojamąjį grįžtamąjį ryšį, vertinti nuotolinio ugdymo procesą bei nuotolinio ugdymo procesų tobulinimo būdų paiešką.
4. Atliktas pedagogų požiūrio tyrimas išryškino ir tam tikrus vadovavimo mokyklai kriziniu COVID -19 laikotarpiu trūkumus:



- nepakankamas vadovo konsultavimas dėl mokymo programų skirtų nuotoliniam mokymui sudarymo ir įgyvendinimo;
  - nepakankamas vadovo asmeninis dėmesys pedagogams ir domėjimasis jų veikla.
  - skatinimo ir motyvacijos pedagogams stoka.
5. Išanalizavus ryšį tarp vadybinių funkcijų ir bendro vadovavimo įvertinimo išryškėjo tendencija: jeigu vadovas įgyvendino vadybines funkcijas, tai ir vadovavimas mokyklai yra vertinamas puikiai, tačiau jei vadovui buvo sudėtinga susitvarkyti su vadybinėmis funkcijomis, jo vadovavimas tapo ne toks produktyvus. Kadangi vadybinių funkcijų analizė atskleidė, jog jų raiška yra nepakankama, tai galima daryti išvada, jog vadybinėms funkcijoms koreliuojant tarpusavyje, nepakankamam jų pasireiškimui įtakos turėjo tai, jog vadovai tinkamai nesuplanavę veiklos susidūrė su sunkumais įgyvendinant kitas funkcijas savo veikloje.

## Literatūros sąrašas

1. Adedoyin, O. B., ir Soykan, E. (2020). COVID-19 pandemic and online learning: the challenges opportunities. *Interactive Learning Environments*, 1-13. doi:10.1080/10494820.2020.1813180
2. Ahmad R.H. ir Ghavifekr S. (2014). School leadership for the 21st century: A conceptual overview. *Malaysian online journal of educational management*, 2(1), 48-61. Žiūrėta 02 28, 2021, from <http://mojom.um.edu.my/>
3. Alawamleh M. , Mohammad Al-Twait L. , Al-Saht. G. R. (2020). The effect of online learning on communication between instructors and students during Covid-19 pandemic. *Emerald Publishing*, 2046-3162. doi:DOI: 10.1108/AEDS-06-2020-0131
4. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
5. Azorin, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381-390. doi:10.1108/JPCC-05-2020-0019
6. Bagdonas, A. (2016). Vadovo veiklos funkcijų raiškos tyrimas mokyklos kaitos kontekste. *Menas, dizainas ir meninis ugdymas: kūrybiškumo lavinimo metodai ir patirtys. 9-osios tarptautinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga*, 63-71. Žiūrėta 02 24, 2021, from [http://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/119/JVMF\\_menasdizainas\\_konferencija\\_2016%20\(1\)\\_optimize.pdf?sequence=1#page=63](http://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/119/JVMF_menasdizainas_konferencija_2016%20(1)_optimize.pdf?sequence=1#page=63)
7. Beauchamp G. ir Harvey J.A. (2006). It's one of those scary areas': leadership and management of music in primary schools. *British Journal of Music Education*, 23(1), 5-22. doi:<https://doi.org/10.1017/S0265051705006716>
8. Beauchamp G., Hulme M., Clarke L., Hamilton L. ir Harvey J. (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 375–392. Žiūrėta 09 15, 2021, from <https://doi.org/10.1177/1741143220987841>
9. Bennis W. G. ir Nanus B. (2008). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija.
11. Bush T. & Glover D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*, 553-571. doi:10.1080/13632434.2014.928680
12. Bylaitė-Šalavėjienė, D. (2020). Distance Learning During the COVID-19 Pandemic: School Barometer Lithuania. *Socialinis ugdymas*, 54(2), 51–61. Žiūrėta 03 20, 2021, from <https://doi.org/10.15823/su.2020.54.4>
13. Carrillo C. ir Flores M. A (2020). COVID-19 and teacher education: a literature review of online teaching and learning practices. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 466-487. doi:10.1080/02619768.2020.1821184
14. Čekanavičius, V., ir Murauskas, G. (2011). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. *Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla*.
15. Daukšienė, E., Trepulė, E. ir Naujokaitienė, J. (2021). Kokybiško nuotolinio ugdymo link: mokyklų pirmosios išmoktos pamokos COVID-19 pandemijos metu. K2021, T. 142, nr. 2. *Pedagogika*, 142(2), 5-23. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://doi.org/10.15823/p.2021.142.1>

16. De Hann, E. (2016). The leadership shadow: How to recognise and avoid derailment, hubris and overdrive. *Leadership (London, England)*, 12(4), 504-512.
17. de Jong P.G.M, Pickering J.D., Hendriks R.A., Swinnerton B.J., Goshtasbpour F. & Reinders M. E.J. (2020). Twelve tips for integrating massive open online course content into classroom teaching. *Medical Teacher*, 42(4), 393-397. doi:10.1080/0142159X.2019.1571569
18. DeFlaminis, J. A., Abdul-Jabbar, M., & Yoak, E. (2016). *Distributed leadership in schools: A practical guide for learning and improvement*. . New York: Routledge.
19. Dhawan, S. (2020). Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5-21. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047239520934018>
20. Dutta V., Sahney S. (2016). School leadership and its impact on student achievement. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 941-958. Žiūrėta 02 28, 2021, from <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0951-354X>
21. Europos komisija. (2018). *Komisijos komunikatas europos parlamentui, tarybai, europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui dėl skaitmeninio švietimo veiksmų plano*. Briuselis: Europos komisija. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=COM:2018:22:FIN>
22. Europos komisija. (2020). *Komisijos komunikatas europos parlamentui, tarybai, europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui 2021-2027 skaitmeninio švietimo veiksmų planas*. Briuselis: Europos komisija.
23. Fayol, H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika (vadybos klasika)*. Vilnius: Eugrimas.
24. Fernandez A.A., Shaw G.P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of leadership studies*, 14(1), 39-45. Žiūrėta 09 15, 2021, from <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
25. Firestone, W. A., ir Riehl, C. (2005). *A new agenda for research in educational leadership*. Teachers College Press.
26. Francisco, Ch. D. C.; Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic called New Normal Leadership. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 4(10), 15-19. Žiūrėta 09 15, 2021, from <http://www.ijeais.org/ijamr/>
27. Fullan, M. (2010). The awesome power of the principal. , 89(4), 10. *Principal*, 89(4), 10-15.
28. Gainey, B. S. (2009). Crisis Management's New Role in Educational Settings. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 82(6), 267-274. doi:10.3200/TCHS.82.6.267-274
29. Gainey, B. S. (2010). Crisis Management in Public School Districts. *Organization Development Journal*, 28(1), 89-95.
30. Goldring E., Cravens X., Porter A., Murphy J. and Elliott S. (2015). The convergent and divergent validity of the Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED) : Instructional leadership and emotional intelligence. *Journal of Educational Administration*, 177 - 196. Žiūrėta 10 20, 2021, from <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2013-0067>
31. Gougas V., Malinova L. (2021). School Leadership. Models and Tools: A Review. *Open Journal of Social Sciences*(9), 120-139. Žiūrėta 03 11, 2021, from <https://www.scirp.org/journal/jss>

32. Gumuliauskienė, A., ir Gricienė, D. (2010). Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas. *Acta paedagogica vilnensia*(25), 110-126. doi:10.15388/ActPaed.2010.25.3004.
33. Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. doi: 10.1108/09578231111116699
34. Hallinger, P., ir Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational management administration & leadership*, 38(6), 654-678. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://doi.org/10.1177/1741143210379060>
35. Hallinger, P., ir Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, 217-247.
36. Harris A., Day Ch. ir Hadfield M. (2010). *Teachers' Perspectives on Effective School*. Teachers and Teaching: theory and practice. Žiūrėta 02 24, 2021, from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1354060032000049913>
37. Harris A., Jones M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247.
38. Harris, A. (2020). COVID-19 - school leadership in crisis? *Journal of professional capital and community*, 3(4), 321-326.
39. Holmes K., Clement J. ir Albright J. (2013). The complex task of leading educational change in schools. *School Leadership & Management*, 33(3), 270-283. doi:10.1080/13632434.2013.800477
40. Indrašienė V., Merfeldaitė O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška. *Vadyba: mokslo tyrimieji darbai*, 1(17), 181-186.
41. John P. Bailey and Jessica Schurz. (2020). COVID-19 Is Creating a School Personnel Crisis. *American Enterprise Institute*.
42. Kilicoglu, D. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools? *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), 6-23. doi: 10.29329/epasr.2018.150.1
43. Kontautienė, R., & Melnikova, J. (2007). Vadovavimo bendrojo lavimo mokyklai modelių analizė. *Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 143-152.
44. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Nex York: Free Press. Žiūrėta 05 19, 2021, from [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=CN3XeWDVyWkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=kotter+a+force+for+change&ots=2BgXIOVLrt&sig=JLYTKXxhlRVREdPCUOAGnqVoxZ4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kotter%20a%20force%20for%20change&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=CN3XeWDVyWkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=kotter+a+force+for+change&ots=2BgXIOVLrt&sig=JLYTKXxhlRVREdPCUOAGnqVoxZ4&redir_esc=y#v=onepage&q=kotter%20a%20force%20for%20change&f=false)
45. Kutkaitis, A., & Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional formation & development studies*, 1(11), 172-182.
46. Leithwood K., Harris A. & Hopkins D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. Žiūrėta 03 10, 2021, from <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
47. Leithwood K., Harris A. ir Hopkins D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership, *School Leadership and Management*, 28:1, 27-42. *School Leadership and*

- Management*, 28(1), 27-42. Žiūrėta 03 10, 2021, from <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
48. Leithwood K., Louis K. S., Anderson S. and Wahlstrom K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. Minnesota: University of Minnesota. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://hdl.handle.net/11299/2035>
  49. Machynska N., Dzikovska M.. (2020). Challenges to Manage the Educational Process in the HEI during the Pandemic. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 1(2), 92-99. Žiūrėta 03 20, 2021, from <https://doi.org/10.18662/rrem/12.1sup2/251>
  50. Machynska, N., & Dzikovska, M. (2020). Challenges to Manage the Educational Process in the HEI during the Pandemic. , 12. *Romanian Journal for Multidimensional Education/Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 12, 92-99. doi:10.18662/rrem/12.1sup2/251
  51. Malinauskienė D., Augienė D. (2010). Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (pedagogų nuomonės tyrimas). *Mokytojų ugdymas*, 15(2), 134-145.
  52. Marks H. M., Printy S. M. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397. Žiūrėta 03 10, 2021, from [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X03253412?casa\\_token=3Et41GF37LUAAAAA:G4Z\\_TQO3TwpLGtaiATFjEU3RkymQbvUlpn4zsKxD9nJBTiJXwNAx5Sd6Cht3k-DI4yJRUvFXBZLt](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X03253412?casa_token=3Et41GF37LUAAAAA:G4Z_TQO3TwpLGtaiATFjEU3RkymQbvUlpn4zsKxD9nJBTiJXwNAx5Sd6Cht3k-DI4yJRUvFXBZLt)
  53. McCarty, S. P. (2012). K-12 school leaders and school crisis: an exploration of principals' school crisis competencies and preparedness. University of Pittsburgh.
  54. Mečkauskienė, R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. *Jaunujų mokslininkų darbai*, 1(22), 118-126. Žiūrėta 05 19, 2021, from [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/127418/2/ISSN1648-8776\\_2009\\_Nr\\_1%2822%29.PG\\_118-126.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/127418/2/ISSN1648-8776_2009_Nr_1%2822%29.PG_118-126.pdf)
  55. Merfeldaitė O., Prakapas R., Railienė A. (2020). Nuotolinio mokymo organizavimas COVID-19 metu: bendrojo ugdymo mokyklų patirtis. *Pedagogika*, 140(4), 5–17. Žiūrėta 03 20, 2021, from <https://ejournals.vdu.lt/index.php/Pedagogika/article/view/2218>
  56. Merfeldaitė, O., Prakapas, R., & Railienė. (2020). Nuotolinio mokymo organizavimas COVID-19 metu: bendrojo ugdymo mokyklų patirtis. *Pedagogika*, 140(4), 5-17. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://doi.org/10.15823/p.2020.140.1>
  57. Mishraa L., Gupta L., Shree A. (2020). Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research*, 1. Žiūrėta 09 17, 2021, from <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100012>
  58. Moerschell L ir Novak S.S. (2020). Managing crisis in a university setting: The challenge of alignment. *Contingencies and Crisis Management*, 30-40. doi:DOI: 10.1111/1468-5973.12266
  59. Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas 2007 m. balandžio 2 d. Nr. ISAK-587. (n.d.). Žiūrėta 03 17, 2021, from <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.295453/GhBGyiAGHy>
  60. Murphy J., Elliott S., Goldring E. ir Porter A. (2007). Leadership for learning: a research-based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership & Management*, 27(2), 179-201. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://doi.org/10.1080/13632430701237420>

61. Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 32(2), 14. Žiūrėta 09 15, 2021, from <https://doi.org/10.15700/saje.v39n2a1534>
62. Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. 391-395. Žiūrėta 02 24, 2021, from <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2056-9548>
63. OECD. Gouédard P., Pont B., Viennet R. (2020). Education responses to COVID-19: Implementing a way forward. *OECD Education Working Papers*(12), 1-38. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://doi.org/10.1787/19939019>
64. Pasaulinis švietimo bankas. (2020). *Guidance Note: Remote Learning & COVID-19*. Žiūrėta 03 18, 2021, from *Guidance Note: Remote Learning & COVID-19*: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/531681585957264427/pdf/Guidance-Note-on-Remote-Learning-and-COVID-19.pdf>
65. Petrusis, A. (2016). Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos. *Regional formation & development studies*, 1(18), 123-136.
66. Rehm, M., Moukarzel, S., Daly A. J., del Fresno M. (2021). Exploring online social networks of school leaders in times of COVID-19. *British Journal of Educational Technology*, 1414–1433. doi:10.1111/bjet.13099
67. Smith L. & Riley D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57-71. doi:10.1080/13632434.2011.614941
68. Smith L., Riley D.. (2010). *The Business of School Leadership: A Practical Guide for Managing the Business Dimension of School*. Aust Council for Ed Research.
69. Smith, W. F., & Andrews, R. L. . (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. West Street: Association for Supervision and Curriculum Development.
70. ŠMM. (2020, 12 12). [www.svis.smm.lt](http://www.svis.smm.lt). Žiūrėta from Švietimo ir mokslo ministerija: <https://www.svis.smm.lt/pedagogai/>
71. Strielkowski W., Wang J. (2020). An Introduction: COVID-19 Pandemic and Academic Leadership. In *6th International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL-6-2019)*, 441, 1-4. Žiūrėta 03 19, 2021, from <https://www.atlantispress.com/proceedings/icseal-6-19/125941002>
72. ŠVIS. (2021, 09 15). *Švietimo valdymo informacijos sistema*. Žiūrėta from <http://www.svis.smm.lt/>
73. TALIS (2018). *Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. OECDiLibrary. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1d0bc92a-en/index.html?itemId=/content/publication/1d0bc92a-en>
74. Tam, G., & El-Azar, D. (2020). *3 ways the coronavirus pandemic could reshape education*. World Economic Forum. Žiūrėta 2021-03-22, from <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/3-ways-coronavirus-is-reshaping-education-and-what-changes-might-be-here-to-stay>
75. Terenko, O., & Ogienko, O. (2020). How to Teach Pedagogy Courses Online at University in COVID-19 Pandemic: Search for Answers. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională/ Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 12, 173-179. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://doi.org/10.18662/rrem/12.1sup1/261>

76. Tian, M., & Huber, S. G. (2019). Mapping educational leadership, administration and management research 2007–2016. *Thematic strands and the changing landscape. Journal of Educational Administration*.
77. Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123. Žiūrėta 11 11, 2021, from <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>.
78. UNESCO (2020). *National Education Responses to COVID-19: Summary report of UNESCO's online survey*. UNESCO's Section of Education Policy in the Division of Policies and Lifelong Learning systems. Žiūrėta 03 22, 2021, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373322>
79. Van Lancker, W., & Parolin, Z. (2020). COVID-19, school closures, and child poverty: a social crisis in the making. *The Lancet Public Health*, 5(5), 243-244. Žiūrėta 03 19, 2021, from <https://doi.org/10.1016/>
80. Varela, D. G., ir Fedynich, L. (2020). Leading schools from a social distance: Surveying south texas school district leadership during the COVID-19 pandemic. In National Forum of Educational Administration and Supervision Journal. 38(4), 1-8. Žiūrėta from <http://www.nationalforum.com/Journals/NFEASJ/NFEASJ.htm>
81. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. (2021). Žiūrėta 03 18, 2021, from VLE: <https://www.vle.lt/straipsnis/supernova/>
82. Vlachopoulos, D. (2020). COVID-19: Threat or Opportunity for Online Education? Higher Learning Research. *Higher Learning Research Communications*, 10(1), 16-19. doi:10.18870/hlrc.v10i1.1179
83. [www.nmva.smm.lt](http://www.nmva.smm.lt). (2021). Žiūrėta 03 17, 2021, from Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra: <http://www.nmva.smm.lt/isorinis-vertinimas/mokyklu-isorinis-vertinimas/>
84. Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a catalyst for educational change. *Prospects*, 49, 29-33. Žiūrėta 03 18, 2021, from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11125-020-09477-y>
85. Želvys, R. (1996). ŠVIETIMO VADYBOS SAMPRATA IR PLĖTROS TENDENCIJOS ŠIUOLAIKINĖJE UŽSIENIO EOUKOLOGIJOJE. *Acta Paedagogica Vilnensia*(3), 9-15. Žiūrėta 05 19, 2021, from <https://www.journals.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia>

## Priedai

### 1 Tyrimo instrumentarijus

<b>Diagnostinis blokas: Demografinės charakteristikos</b>		
<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Kintamieji // požymiai</b>
<i>Demografinės duomenys</i>	-	<i>Amžius; Lytis; Darbo stažas; Kvalifikacinis laipsnis;</i>
<b>Diagnostinis blokas: Planavimas</b>		
<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Kintamieji // požymiai</b>
<i>Veiklos planų sudarymas</i>	-	<i>Mokyklos vadovas priėmė greitus sprendimus dėl nuotolinio mokymo pradžios; Mokyklos vadovas keitė mokyklos strategiją atsižvelgdamas į susiklosčiusią pandemiją; Mokyklos planai buvo koreguojami ir pritaikyti COVID-19 situacijoje</i>
<i>Įstaigos tikslai</i>	-	<i>Mokyklos vadovas konsultavo pedagogus dėl mokymo programų įgyvendinimo nuotolinio mokymo periodu; Mokyklos vadovas konsultavo pedagogus dėl mokymo programų skirtų nuotoliniam mokymui sudarymo;</i>
<i>Poreikių nustatymas</i>	-	<i>Mokyklos vadovas domėjosi kokia įranga reikalinga norint tęsti mokymą; Mokyklos vadovas domėjosi kokie mokymai reikalingi pedagogams siekiant užtikrinti sklandų nuotolinį mokymą; Vadovas organizavo apklausas siekdamas išsiaiškinti kokia pagalba reikalinga pedagogams;</i>
<b>Diagnostinis blokas: Organizavimas</b>		
<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Kintamieji // požymiai</b>
<i>Personalo darbo organizavimui</i>	-	<i>Mokyklos vadovas suformavo aiškias taisykles kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami COVID-19 laikotarpiu; Vadovas operatyviai reagavo į susidariusią COVID-19 situaciją sudarė tinkamas darbo sąlygas dirbti karantino laikotarpiu;</i>
<i>Užduočių pateikimas</i>	-	<i>Vadovas nurodė aiškias, konkrečias užduotis, kurias turi atlikti darbuotojai siekiant užtikrinti efektyvų mokymo tęstinumą Vadovas skatino įvairių ugdymo būdų taikymą ir pritaikymą nuotoliniam mokymui</i>
<i>Efektyvi komunikacija</i>	<i>Informacijos pateikimo būdai</i>	<i>Vadovas nuolat stebėjo informaciją aktualią švietimo organizacijai COVID-19 laikotarpiu; Vadovas nuolat teikė aktualią informaciją tiesiogiai darbuotojams dėl COVID-19 situacijos; Vadovas dalinosi informacija apie įstaigos veiklos rezultatus COVID-19 laikotarpiu;</i>
	<i>Bendravimas išorine aplinka</i> <sup>su</sup>	<i>Vadovas nuolat konsultavo darbuotojus dėl jiems išylančių klausimų susijusių su COVID-19 situacija; Vadovas naudojo e-priemonės nuolatinei komunikacijai su darbuotojais palaikyti (pvz. zoom platformą, Teams ir pan.); Vadovas organizavo mokymus reikalingus darbuotojams siekiant užtikrinti mokymo tęstinumą</i>
<b>Diagnostinis blokas: Lyderystė</b>		



<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Kintamieji // požymiai</b>
<i>Darbuotojų motyvavimas</i>	-	<i>Vadovas teikė nuolatinę pagalbą darbuotojams COVID-19 pradžios; Mokyklos vadovas greitai ir operatyviai reagavo į susidariusią COVID-19 situaciją; Mokyklos vadovui pavyko suteikti kolektyvo narius ir motyvuoti juos pokyčiams, atsiradusiems dėl COVID -19 situacijos; Vadovas sugebėjo išsklaidyti nerimą dėl nežinomybės esant COVID-19 situacijai</i>
<i>Vadovo tobulėjimas</i>	-	<i>Vadovas greitai persiorientavo ir pradėjo dirbti nuotoliniu būdu; Vadovas priėmė šios krizės sukeltus pokyčius kaip galimybę tobulinti mokyklos veiklą; Vadovas numatė sunkumus šioje krizinėje situacijoje ir siūlė būdus, kaip juos įveikti.</i>
<i>Tarpasmeniniai santykiai</i>	<i>Santykiai su darbuotojais</i>	<i>Mokyklos vadovas nuolat bendravo su darbuotojais priimant sprendimus reikalingus užtikrinti sklandų mokymo tęstinumą; Vadovas nuolat skatino darbuotojus nenuleisti rankų, ieškojo būdų kaip motyvuoti darbuotojus tęsti mokymą COVID-19 metu; Vadovas kartu su darbuotojai ieškojo tinkamų sprendimų kaip toliau dirbti COVID-19 situacijoje; Vadovas skatino keistis gerąja patirtimi, kaip užtikrinti mokinių pažangumą perkėlus mokymą į nuotolį; Vadovas kūrė palankią aplinką bendradarbiauti nuotoliniu būdu; Mokyklos vadovas užtikrino darbuotojų emocinį saugumą Vadovas rėmė mokytojų iniciatyvas ir palaikė jų lyderystę.</i>
	<i>Santykiai tarp darbuotojų</i>	
<b>Diagnostinis blokas: Kontroliavimas ir grįžtamasis ryšys</b>		
<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Kintamieji // požymiai</b>
<i>Kontrolės sistemos nustatymas</i>	<i>Darbuotojų kontrolė</i>	<i>COVID-19 situacijoje buvo susitarta dėl naujų vertinimo kriterijų; Vadovas stebėjo, kaip vyksta nuotolinis ugdymo procesas; Vadovas vertino nuotolinį ugdymo procesą; Vadovas ieškojo būdų kaip tobulinti nuotolinį ugdymo procesą; Vadovas net ir Covid -19 laikotarpiu kėlė aukštus standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams; Vadovas asmeniškai domėjosi, kaip sekasi kiekvienam mokytojui</i>
	<i>Veiklos kontrolė</i>	
	<i>Ugdymo kontrolė</i>	
<i>Komunikacija</i>	-	<i>Vadovas asmeniškai domėjosi, kaip sekasi kiekvienam mokytojui; Vadovas nuolat teikė pastiprinamąjį grįžtamąjį ryšį (padėka, pagyrimas ir pan.); Vadovas efektyviai taikė koreguojamąjį grįžtamąjį ryši (išsakydavo pastabas, suderindavo požiūrius ir lūkesčius ateičiai)</i>

## 2 Anketa

Gerbiamas respondente,

Maloniai kviečiame Jus dalyvauti Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistratūros studentės atliekamame tyrime, kurio tikslas – įvertinti pedagogų požiūrį į mokyklos vadovo vadovavimą kriziniu laikotarpiu.

Jūsų atsakymai yra labai svarbūs. Jūsų patirtis ir nuoširdūs atsakymai padės surinkti objektyvius duomenis, kurie padės įvertinti mokyklos vadovo vadovavimą kriziniu laikotarpiu. Svarbu, jog rinkdamiesi atsakymus mokyklos vadovo veiklas vertintumėte COVID-19 krizės metu. Anketa yra visiškai anoniminė, **nereikia** nurodyti vardo ir pavardės.

Duomenų statistinei analizei bei magistrinio darbo rengimui bus naudojami tik apibendrinti tyrimo rezultatai.

**Pildykite anketą, jei dirbate bendrojo lavinimo mokykloje, arba viena iš Jūsų darboviečių yra bendrojo lavinimo mokykla.**

**I dalis: Klausimai apie Jus:**

**1. Jūsų lytis:**

- Vyras;
- Moteris
- Kita

**2. Jūsų amžius:**

- Iki 25;
- 26-35;
- 36-45;
- 46-55;
- 50 ir daugiau.

**3. Darbo stažas:**

- Iki 10 metų;
- 11-20 metų
- 21-30 metų;
- daugiau nei 30 metų.

**4. Kvalifikacinė kategorija:**

- mokytojas;
- vyresnysis mokytojas;
- mokytojas metodininkas;
- mokytojas ekspertas.

## II dalis. Planavimas ir organizavimas

1. Įvertinkite teiginius kaip vadovas atlieka planavimo funkciją COVID-19 laikotarpiu. Kiekvieną teiginį vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 nei sutinku nei nesutinku, 4 sutinku, 5 visiškai sutinku. Žymėkite „varnele“

	1	2	3	4	5
Mokyklos vadovas priėmė greitus sprendimus dėl nuotolinio mokymo pradžios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos vadovas keitė mokyklos strategiją atsižvelgdamas į susiklosčiusią pandemiją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos planai buvo koreguojami ir pritaikyti COVID-19 situacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos vadovas konsultavo pedagogus dėl mokymo programų skirtų nuotoliniam mokymui sudarymo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos vadovas konsultavo pedagogus dėl mokymo programų įgyvendinimo nuotolinio mokymo periodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas organizavo apklausas siekdamas išsiaiškinti kokia pagalba reikalinga pedagogams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos vadovas domėjosi kokia įranga reikalinga norint tęsti mokymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos vadovas domėjosi kokie mokymai reikalingi pedagogams siekiant užtikrinti sklandų nuotolinį mokymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Įvertinkite teiginius apie veiklą organizavimą COVID-19 laikotarpiu. Kiekvieną teiginį vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 nei sutinku nei nesutinku, 4 sutinku, 5 visiškai sutinku. Žymėkite „varnele“

	1	2	3	4	5
Mokyklos vadovas suformavo aiškias taisykles kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami COVID-19 laikotarpiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas operatyviai reagavo į susidariusią COVID-19 situaciją sudarė tinkamas darbo sąlygas dirbti karantino laikotarpiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas nuolat stebėjo informaciją aktualią švietimo organizacijai COVID-19 laikotarpiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas nuolat teikė aktualią informaciją tiesiogiai darbuotojams dėl COVID-19 situacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas nurodė aiškias, konkrečias užduotis, kurias turi atlikti darbuotojai siekiant užtikrinti efektyvų mokymo tęstinumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas dalinosi informacija apie įstaigos veiklos rezultatus COVID-19 laikotarpiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas nuolat konsultavo darbuotojus dėl jiems iškylančių klausimų susijusių su COVID-19 situacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas naudojo e-priemonės nuolatinei komunikacijai su darbuotojais palaikyti (pvz. zoom platformą, Teams ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas organizavo mokymus reikalingus darbuotojams siekiant užtikrinti mokymo tęstinumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas skatino įvairių ugdymo būdų taikymą ir pritaikymą nuotoliniam mokymui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## III dalis. Vadovavimas žmonėms ir lyderystė.

1. Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kokią elgseną demonstravo mokyklos vadovas nurodytose situacijose COVID-19 laikotarpiu. Kiekvieną teiginį vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 nei sutinku nei nesutinku, 4 sutinku, 5 visiškai sutinku. Žymėkite „varnele“

	1	2	3	4	5
Vadovas teikė nuolatinę pagalbą darbuotojams COVID-19 pradžios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos vadovas greitai ir operatyviai reagavo į susidariusią COVID-19 situaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Mokyklos vadovas nuolat bendravo su darbuotojais priimant sprendimus reikalingus užtikrinti sklandų mokymo testinumą</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas greitai persiorientavo ir pradėjo dirbti nuotoliniu būdu</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas priėmė šios krizės sukeltus pokyčius kaip galimybę tobulinti mokyklos veiklą</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas nuolat skatino darbuotojus nenuleisti rankų, ieškojo būdų kaip motyvuoti darbuotojus tęsti mokymą COVID-19 metu</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas kartu su darbuotojai ieškojo tinkamų sprendimų kaip toliau dirbti COVID-19 situacijoje</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas skatino keistis gerąja patirtimi, kaip užtikrinti mokinių pažangumą perkėlus mokymą į nuotolį.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas kūrė palankią aplinką bendradarbiauti nuotoliniu būdu</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Mokyklos vadovas užtikrino darbuotojų emocinį saugumą</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Mokyklos vadovui pavyko suteikti kolektyvo narius ir motyvuoti juos pokyčiams, atsiradusiems dėl COVID -19 situacijos</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas sugebėjo išsklaidyti nerimą dėl nežinomybės esant COVID-19 situacijai</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas numatė sunkumus šioje krizinėje situacijoje ir siūlė būdus, kaip juos įveikti.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas rėmė mokytojų iniciatyvas ir palaikė jų lyderystę</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV dalis. Kontrolė ir grįžtamasis ryšys

1. Kaip, Jūsų nuomone, pandeminiu laikotarpiu mokyklos vadovui sekėsi užtikrinti kontrolę ir grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams. Kiekvieną teiginį vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 nei sutinku nei nesutinku, 4 sutinku, 5 visiškai sutinku. Žymėkite „varnele“

	1	2	3	4	5
<i>COVID-19 situacijoje buvo susitarta dėl naujų vertinimo kriterijų</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas stebėjo, kaip vyksta nuotolinis ugdymo procesas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas vertino nuotolinį ugdymo procesą</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas ieškojo būdų kaip tobulinti nuotolinį ugdymo procesą</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas net ir Covid -19 laikotarpiu kėlė aukštus standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas asmeniškai domėjosi, kaip sekasi kiekvienam mokytojui</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas nuolat teikė pastiprinamąjį grįžtamąjį ryšį (padėka, pagyrimas ir pan.)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vadovas efektyviai taikė koreguojamąjį grįžtamąjį ryšį (išsakydavo pastabas, suderindavo požiūrius ir lūkesčius ateičiai)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Įvertinkite savo mokyklos direktoriaus vadovavimą Jūsų mokyklai kriziniu laikotarpiu skalėje nuo 1 iki 10, kai 1 reiškia „prastai“, o 10 – „puikiai“. Pasirinktą skaičių apibrėžkite

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kokios būtų Jūsų asmeninės įžvalgos, kurios galėtų padėti mokyklos vadovams geriau įveikti ilgalaikes krizines situacijas, sąlygojančias tam tikrus pokyčius organizacijos veikloje. Parašykite.

Dėkojame už Jūsų laiką ir nuoširdžius atsakymus!