

PATVIRTINTA
Nacionalinės švietimo agentūros
direktorius 2020 m. d.
įsakymu Nr.

MOKYMŲ PROGRAMOS FORMA

1. Programos teikėjas

VšĮ Tyrimų ir mokymų centras

2. Programos rengėjas / autorius

Olivija Saranienė, Asta Malčiauskienė

3. Programos pavadinimas

Švietimo įstaigų vadovų-mentorių mokymo programa

4. Programos anotacija

Profesinių, bendrojo ugdymo, vaikų neformaliojo švietimo mokyklų ir švietimo pagalbos įstaigų vadovų kompetentingo vadovavimo ir kompetencijų ugdymo(si) svarbą nuolatinės kaitos sąlygomis akcentuoja Lietuvos švietimo politikos dokumentai: Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, kuriuose profesionalus vadovavimas traktuojamas kaip būtina mokyklų savarankiškumo ir inovatyvumo sąlyga.

Moksliniais tyrimais įrodyta (Boydir kt., 2011; Ladd, 2011), kad mokytojų apsisprendimas būti puikiais pedagogais, siekiančiais aukštų mokinių rezultatų, tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo mokyklai. Įstaigos vadovui, kuriančiam saugią ir tvarkingą mokyklos aplinką, keliančiam aiškius ugdymo tikslus, įvardijančiam lūkesčius dėl mokinių pažangos, sistemingai pristatančiam ir analizuojančiam ugdymo naujoves, deramas įgyvendinti pamokose, pavyksta mokytojus motyvuoti dirbti profesionaliai (Bendikson, Robinson, Hattie, 2011; Robinson, 2011;). Įkvepiantis įstaigos vadovo dalyvavimas ugdymo procese ir dalijimasis atsakomybe už mokinių pasiekimus yra svarbiausia paskata, pasak Hattie (2012), lemianti mokytojų ištikimybę pedagogo profesijai ir aukštus mokinių rezultatus. Marzano ir kt. (2011) yra nustatę statistiškai reikšmingą ryšį tarp mokyklos vadovo tiesioginio dalyvavimo sudarant ir įgyvendinant ugdymo programą ir mokinių mokymosi pasiekimų. Kai vadovas dalyvauja ugdymo procese, uždega ir įtraukia savo mokytojus į nuolatinį mokymo tobulinimą, jis veikia lyderystės mokymui paradigmoje, kuri itin

veiksminga vykdant švietimo reformas ir didėjant mokyklos atskaitomybei už mokinių pasiekimus.

Švietimo įstaigų vadovų lyderystės raiška analizuota daugelyje tyrimų. Monografijos „Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai“ (2015) autoriai teigia, kad vadovui, kaip sėkmingam lyderiui mokymuisi, rekomenduojama skirti dėmesį viskam, kas daro tiesioginę įtaką mokinių ir visos bendruomenės mokymuisi: pradedant ugdymo turiniu ir baigiant tėvų dalyvavimu ugdymo procese, tačiau tyrimo „Lyderystės raiška bendrojo ugdymo mokyklose“ duomenys rodo, kad šiuo metu vadovavimas ugdymui ir mokymui(si) tradiciškai priskiriamos direktoriaus pavaduotojo ugdymui, skyriaus vedėjo prerogatyvai, nors lyderystės mokymuisi modelis mokymosi klausimus integruoja į mokyklos direktoriaus vadybines funkcijas. Tyrėjai akcentuoja, kad švietimo įstaigų vadovams trūksta vadovavimo sričių („...asmeniškai stengiasi dėl mokyklos sėkmės, tačiau jam kartais trūksta gebėjimų sutelkti mokyklos bendruomenę bendrai planuoti veiklą ir bendrai veiklai“) bei bendrųjų („...tobulėja pats, skatina kitų mokyklos bendruomenės narių tobulėjimą, tačiau nedrąsiai dalijasi savo lyderyste su kitais ir ne visada imasi naujų lyderių auginimo savo mokykloje“ (Navickaitė, 2012) kompetencijų.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) mokymo ir mokymosi tyrimo TALIS (2018) duomenimis, Lietuvoje tik 27 proc. švietimo įstaigų vadovų, prieš pradėdami eiti mokyklos vadovo pareigas, yra baigę mokyklų administravimo kursą ar programą arba specialius mokyklų vadovams skirtus mokymus (EBPO vidurkis – 54 proc.) ir 20 proc. yra baigę lyderystės programą arba kursą (EBPO vidurkis – 54 proc.). Nacionalinės švietimo agentūros statistiniai duomenys rodo, kad 2019 m. tik 35 proc. (2018 m. - 24 proc.) pretendentų, siekiančių eiti švietimo įstaigos vadovo pareigas, atitiko pakankamo lygio reikalavimus.

Šia programa siekiama atnaujinti ir plėtoti patyrusių švietimo įstaigų vadovų mentorystės kultūros kūrimui būtinas bendrąsias ir vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas. 80 akademių valandų mokymo programa ir medžiaga, skirta švietimo įstaigų vadovų-mentorių rengimui, jų kompetencijų tobulinimui, parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“, Ugdymo plėtotės centro direktoriaus 2018 m. liepos 13 d. įsakymu Nr. VK-114 „Dėl mokyklų vadovų mentorystės veiklos aprašo tvirtinimo“ ir 2013 m. patvirtinta 32 akad. valandų „Mokyklos vadovų mentoriavimo programa“, pastarąją praplečiant, papildant, pritaikant įvairių tipų švietimo įstaigų vadovų mokymams.



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa



NACIONALINĖ
ŠVIETIMO
AGENTŪRA



Mokymų medžiaga parengta laikantis tam tikros turinio logikos ir sąrangos: viena vertus, siekiama pastiprinti, plėtoti būsimų mentorių vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijas, kita vertus, stiprinamos mentorystės ir konsultavimo kompetencijos, kad švietimo įstaigos vadovas-mentorius turėtų reikiamų įgūdžių perduoti savo patirtį, gebėtų išvelgti pradedančiojo vadovo kompetencijų spragas, paskatintų domėtis, gilintis į sudėtingesnius švietimo įstaigų vadybos klausimus.

Visa mokymų medžiaga struktūriškai padalinta į keturias dalis (modulius), kiekviena jų turi savo pagrindinę temą ir keletą potemių. Mokymų medžiagos dalys (moduliai) apima švietimo įstaigos vadovui-mentoriui būtinų kompetencijų raišką ir surikiuoti tokia seka:

I dalis (modulis). Mentorystė, konsultavimas, koučingas. Šioje dalyje mokymų dalyviai įgis žinių ir gebėjimų, reikalingų atlikti mentoriavimo funkciją, sustiprins koučingo įgūdžius, pagilins mentorystės ir koučingo sampratą, praktinių veiklų metu ugdys klausymo, klausinėjimo įgūdžius. Dalyviai ugdysis/plėtos bendrąsias kompetencijas: asmeninio veiksmingumo, bendravimo ir informavimo, mokėjimo mokytis, mentorystės ir konsultavimo.

II dalis (modulis). Organizacijos valdymas ir vadovavimas. Švietimo įstaigų vadovai atnaujins žinias ir gebėjimus formuoti švietimo įstaigos strateginę veiklos kryptį, valdyti pokyčius ir prisiimti atsakomybę, analizuoti informaciją apie švietimo įstaigos veiklą, formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymo ir mokymosi kokybę. Dalyviai ugdysis/plėtos vadovavimo (strateginio švietimo įstaigos valdymo, vadovavimo žmonėms ir švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo) ir bendrąsias (strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo) kompetencijas.

III dalis (modulis). Aš, mano nuostatos ir komunikacija. Būsimieji mentoriai atnaujins dalykinio bendravimo, komunikavimo, viešojo kalbėjimo įgūdžius. Praktinių veiklų metu stiprins gebėjimus orientuotis sudėtingose situacijose, valdyti stresą, sustiprins pasitikėjimą savimi ir atvirumą, toleranciją socialinei įvairovei ir pozityvumą. Mokymų dalyviai ugdysis/plėtos bendrąsias kompetencijas: bendravimo ir informavimo, asmeninio veiksmingumo.

IV dalis (modulis). Vadovavimas mokymui ir mokymuisi. Tinklaveika. Šioje dalyje mokymų dalyviai įgis žinių ir gebėjimų siekti, kad būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai, stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų bei motyvuoti pedagogus tapti reflektuojančiais praktikais. Praktinių veiklų metu ugdysis gebėjimą atpažinti gerąją praktiką ir perduoti ją tik pradėjusiems dirbti švietimo įstaigų vadovams, stiprins gebėjimus teikti pagalbą bei dalykines konsultacijas kolegoms, plėtos/ugdysis vadovavimo

ugdymui ir mokymuisi, vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencijas.

Rengiant medžiagą remtasi šiuolaikinėmis teorijomis, autoritetingais šaltiniais, aktuali medžiaga, tuo pačiu išlaikant numatytą teorijos ir praktinės veiklos santykį (atitinkamai apie 40 proc. ir 60 proc.). Šioje programoje, lektorių bei dalyvių medžiagoje pateikiamas tiek literatūros sąrašas, tiek praktinių užduočių pavyzdžiai bei medžiagos taikymo rekomendacijos su jose aprašytais mokymo ir mokymosi metodais.

Programoje numatyti mokymų turinį ir uždavinius atitinkantys, suaugusiųjų ugdymui tinkantys aktyvaus mokymosi metodai, kiekvienoje mokymų dalyje numatyti vertinimo ir įsivertinimo įrankiai, refleksijos būdai. Ne mažiau kaip 60 procentų mokymų programos orientuota į praktinę veiklą, gerosios praktikos pavyzdžių bei rekomendacijų analizę (individualų, grupinį, savarankišką darbą su dalyviais ar jų grupėmis ir kt.).

Įgyvendinę programą dalyviai įgis ar išplėtos vadovavimo sričių ir bendrąsias kompetencijas, pasidalins geriausia praktine patirtimi bei diegs švietimo įstaigose mentorystės kultūrą. Tikėtina, kad **programos įgyvendinimas, sistemingas mentorystės kultūros diegimas, padės įtvirtinti kokybės siekio ciklą, tobulinant švietimo įstaigų veiklą.**

5. Programos tikslas

Atnaujinti ir plėtoti mentorystės kultūros kūrimui būtinas patyrusių vadovų vadovavimo švietimo įstaigai bendrąsias ir vadovavimo sričių kompetencijas.

6. Programos uždaviniai

- suteikti mokymų dalyviams mentorystės žinių ir įgūdžių;
- stiprinti koučingo ir konsultavimo įgūdžius;
- ugdyti gebėjimą atpažinti gerąją praktiką ir perduoti ją tik pradėjusiems dirbti švietimo įstaigų vadovams;
- stiprinti gebėjimus teikti kolegoms dalykines konsultacijas;
- atnaujinti žinias ir įgūdžius, reikalingus planuoti savo ir kitų veiklas, orientuotis sudėtingose situacijose, gebėti valdyti pokyčius, prisiimti atsakomybę.

7. Programos turinys (temos)



Eil. Nr.	Tema/potemė	Teorija (akad. val.)	Praktika (akad. val.)	Refleksija ir įsivertinimas (akad. val.)	Savaranikiškasis darbas (akad. val.)
I.	Mentorystė, konsultavimas, koučingas	5,5	9	1	0,5
1.1.	Programos pristatymas: tikslai, uždaviniai, struktūra, turinys, laukiamas rezultatas	0,5			
1.2.	Kompetencijų apžvalga. Mentorystės samprata. <i>Praktinės veiklos:</i> švietimo įstaigos vadovo diagnostinis įsivertinimas, mentorių kompetencijos ir mentorystės praktika. <i>Refleksijos būdas:</i> dienoraščio rašymas	3	4	0,5	
1.3.	Konsultavimas. Koučingas. <i>Praktinės veiklos:</i> klausymosi ir klausinėjimo pratybos. Vadovavimo sričių probleminių klausimų analizė. <i>Refleksijos būdas:</i> dienoraščio rašymas	2	5	0,5	0,5
II.	Organizacijos valdymas ir vadovavimas	11	10	1,5	1,5
2.1.	Strateginis mąstymas ir strateginis valdymas <i>Praktinės veiklos:</i> problemos formulavimas, švietimo įstaigos tobulinimo elementų išgryninimas ir aptarimas, planų analizė, vertinimas. <i>Refleksijos būdas:</i> dienoraščio rašymas	4	3	0,5	0,5
2.2.	Vadovavimas žmonėms <i>Praktinės veiklos:</i> vadovavimo iššūkių išgryninimas ir aptarimas, konfliktinių, situacijų analizė,	4	3	0,5	0,5



	grįžtamojo ryšio pratybos, mokyklos tipologijos analizė.				
2.3.	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas <i>Praktinės veiklos:</i> šiuolaikinių vadovavimo atvejų analizė, vertės kūrimo žemėlapis sudarymas, pokyčio įgyvendinimo plano parengimas ir aptarimas. <i>Refleksijos būdas:</i> dienoraščio rašymas	3	4	0,5	0,5
III.	Aš, mano nuostatos ir komunikacija	4,5	9,5	1	1
3.1.	Asmeninis veiksmingumas <i>Praktinės veiklos:</i> dėmesio valdymo, grįžtamojo ryšio teikimo pratybos, streso mažinimo priemonių išbandymas, klausymosi praktika. <i>Refleksijos būdas:</i> dienoraščio rašymas	2	5	0,5	0,5
3.2.	Bendravimas ir informavimas <i>Praktinės veiklos:</i> vidinės ir išorinės komunikacijos schemos parengimas, viešųjų raštų analizavimas, švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos ataskaitų analizavimas. <i>Refleksijos būdas:</i> dienoraščio rašymas	2,5	4,5	0,5	0,5
IV.	Vadovavimas mokymui ir mokymuisi. Tinklaveika	8	13	2	1
4.1.	Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi <i>Praktinės veiklos:</i> atvejų analizė vadovavimo mokymui(si) aspektu, ugdomosios veiklos stebėjimas ir analizė, darbas tiesioginėje internetinėje įsivertinimo sistemoje IQES online, grįžtamojo ryšio teikimo praktika. <i>Refleksijos būdas:</i> dienoraščio rašymas	3	4	0,5	0,5



4.2.	Vadovavimas pedagogų profesiniam tobulėjimui <i>Praktinės veiklos:</i> švietimo įstaigos konteksto analizė, pedagogų kompetencijų raiškos praktinėje veikloje analizė, mokyklos bendruomenės kvalifikacijos tobulinimo(si) plano parengimas, klausimo uždavimo praktika. <i>Refleksijos būdas:</i> dienoraščio rašymas	3	4	0,5	0,5
4.3.	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas. Refleksija. <i>Praktinės veiklos:</i> švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencijos praktinės raiškos pavyzdžių išgryninimas ir aptarimas, aktyvi veikla „Bendruomenės ryšių kūrimas“. Dalyvių bendrųjų ir vadovavimo sričių kompetencijų įšivertinimas. <i>Mokymų refleksija</i> „Žemėlapių kūrimo“ metodu.	2	5	1	
		29	41,5	5,5	4
Iš viso:		80			

8. Tikėtina (-os) kompetencija (-os), kurią (-ias) įgis Programą baigęs asmuo, mokymo(si) metodai, valandos, įgytų kompetencijų įvertinimo būdai

Kompetencijų sritis	Kompetencijos	Mokymo(si) metodai	Valandos (akad. val.)	Įgytų kompetencijų įvertinimo būdai
Bendrosios kompetencijos	asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms,	Atvejų analizė, problemų sprendimu pagrįstas mokymasis, įtraukianti paskaita, diskusija, ugdomasis konsultavimas, savianalizė, diskusija, refleksija. <i>Mokymo(si) metodai aprašyti Lektorijų</i>	40	Dalyvių pasisakymai, namų darbų, grupės darbų pristatymai, Vadovo kompetencijų įšivertinimo modelio duomenų analizavimas (lektorių medžiagos 1 priedas).



	<p>bendravimo ir informavimo</p> <p>mentorystės ir konsultavimo</p>	<p><i>medžiagos taikymo rekomendacijose.</i></p>		
Vadovavimo sričių	<p>strateginio švietimo įstaigos valdymo,</p> <p>vadovavimo ugdymui ir mokymuisi,</p> <p>vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui,</p> <p>švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo,</p> <p>švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo</p>	<p>Atvejų analizė, problemų sprendimu pagrįstas mokymasis, įtraukianti paskaita, diskusija, ugdomasis konsultavimas, savianalizė, diskusija, refleksija.</p> <p><i>Mokymo(si) metodai aprašyti Lektorijų medžiagos taikymo rekomendacijose.</i></p>	40	<p>Dalyvių pasisakymai, namų darbų, grupės darbų pristatymai, Vadovo kompetencijų įsivertinimo modelio duomenų analizavimas (lektorių medžiagos 1 priedas).</p>

9. Programos lektoriai

1. Asta Malčiauskienė
2. Olivija Saranienė
3. Jolanta Nėjutė
4. Vitalija Bujanauskienė
5. Vitalija Dziuričienė

10. Programos dalyviai (tikslinės grupės ir planuojamas dalyvių skaičius)

Mokymų tikslinė grupė – 30 patyrusių švietimo įstaigų vadovų, siekiančių tapti mentoriais.
Mokymų trukmė vienam programos dalyviui - 80 akad. val.

11. Programai rengti naudojama medžiaga (metodiniai ruošiniai, techninės priemonės, literatūros šaltiniai ir kt.). **Internetiniai šaltiniai paskutinį kartą tikrinti 2020 m. liepos 10 – 14 d.**

1. Ališauskas, R. Strateginis valdymas institucijos plėtrai . Vadyba ne tik vadovams. – Vilnius, 2008.
2. Ališauskas, R., Dukynaitė, R. Strateginio valdymo modelis mokyklai. Personalo vadyba. – Vilnius, 2009.
3. Anderson, Ch. Viešasis kalbėjimas. Praktinis vadovas. – Vilnius, 2017.
4. Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai. Valstybinio audito ataskaita. – Internetė: <http://mokslolietuva.lt/2017/11/skelbiama-audito-ar-gali-gereti-lietuvos-mokiniu-pasiekimai-ataskaita/>
5. Bakonis, E. Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. – Vilnius, 2020.
6. Baršauskienė, V. Komunikacija: teorija ir praktika. – Kaunas, 2005.
7. Berne, E. Žaidimai, kuriuos žaidžia žmonės: žmogiškųjų santykių psichologija. – Vilnius, 2018.
8. Block, P. Nepriekaištingas konsultavimas. – Vilnius, 2013.
9. Buckutė – Ambrazaitienė, D. Komunikacijos efektyvumo tobulinimas mokykloje. Magistro baigiamasis darbas. – Vilnius, 2009.
10. Das Kommunikationsquadrat. – Internetė: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>
11. Dweck, C.S. Tu gali. Atskleiskite savo galimybes. – Vilnius, 2017.
12. Everard, B., Morris, G. Efektyvus Mokyklos valdymas. – Kaunas, 1997.
13. Fullan, M. Pokyčių jėgos. – Vilnius, 1998.
14. Gera mokykla: nuo geros prie geresnės. Metodinės rekomendacijos planuojant ir organizuojant mokyklos įsivertinimą. – Internetė: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2017/12/Leidinys-1.pdf>
15. Geros mokyklos koncepcija. – Internetė: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7bb11e5be7f919a1e5be>
16. Hargreaves, A., Fink, D. Tvarioji lyderystė. Ar tam, ką kuriate, lemta išlikti? – Vilnius, 2008.
17. Hargreaves, A., Fullan, M. Profesinis kapitalas. Ugdymo pertvarka kiekvienoje mokykloje. – Vilnius, 2019.



18. Hattie J. Matomas mokymasis. Mokytojo vadovas. Kaip užtikrinti kuo didesnę poveikį mokymosi pasiekimams. – Vilnius, 2012.
19. Helmke A. Pamokos kokybė ir mokytojo profesionalumas: diagnostika, vertinimas, tobulinimas. – Vilnius, 2012.
20. Jucevičienė, P., Jucevičius, R. Mokyklos strateginis valdymas. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. IV dalis. – Kaunas, 2006.
21. Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas, 1998.
22. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. – Kaunas, 2003.
23. Juozaitienė, R., Juozaitis, A.M. Andragogų klausimai. – Vilnius, 2000.
24. Juozaitis, A. Žingsniai link veiksmingo planavimo. Koks planavimas yra veiksmingas?//Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos. – Vilnius, 2010.
25. Juozaitis, A.M. Besimokantys suaugę. – Vilnius, 2000.
26. Kaner S. Grupinio sprendimų priėmimo vadovas fasilitatoriams. – Vilnius, 2018.
27. Kas yra gera mokykla. Švietimo problemos analizė. – Internetė: http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/2012%20SPA_Nr3_Kas%20yra%20gera%20mokykla.pdf
28. Kim, W. C., Mauborne, R. Žydrųjų vandenų strategija. – Vilnius, 2006.
29. Komunikacijos samprata. – Internetė: <http://www.saltiniai.info/index/details/377>
30. Ko negali viena, gali kelios mokyklos. Švietimo problemos analizė. – Internetė: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2018/02/Ko-negali-viena-gali-kelios-mokyklos.pdf>
31. Kouzes, J. M., Posner, B.Z. Iššūkis vadybai. – Kaunas, 2003.
32. Kurienė, A. Kaip užauginti žmogų. – Vilnius, 2016.
33. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas. – Internetė: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403446>
34. Lambert, L. Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga. – Vilnius, 2011.
35. Laužackas, R. ir kt. Mentorius knyga. – Kaunas, 2003.
36. Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas. – Internetė: http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/312_2%201%207_veikla%2011_15.pdf
37. Lietuvos pažangos strategija „LIETUVA 2030“. – Internetė: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
38. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. – Internetė: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/etrgtBmRoD>
39. Marzano, R.J. Naujoji ugdymo tikslų taksonomija. – Vilnius, 2005.
40. Merfeldaitė, O. Socialinė partnerystė: mokykla – šeima – bendruomenė. – Internetė: https://www.upc.smm.lt/tobulinimas/renginiai/medziaga/mdiena11/Merfeldaite_Odeta.pdf
41. Misiukonis, T. Asmeninio ugdymo praktika vadovams. – Vilnius, 2012.

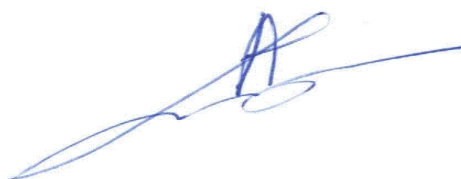
42. Misiukonis, T. Koučingo technikos. – Vilnius, 2013.
43. Mokinių pasiekimus ir pažangą lemiančių veiksnių modelis. – Internetė: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/04/cia.pdf>
44. Mokydami mokomės. Geros mokyklos požymių raiška Šiaulių „Romuvos“ gimnazijoje. – Internetė: <http://www.nmva.smm.lt/2019/01/pristatome-nauja-gerosios-patirties-filma-mokydami-mokomes-geros-mokyklos-raiskos-pozymiai-siauliu-romuvos-gimnazijoje/>
45. Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika. – Internetė: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4ee6e9e0fc9911e5bf4ee4a6d3cdb874>
46. Mokyklų vadovų mentorystės veiklos aprašas. – Internetė: https://www.upc.smm.lt/tobulinimas/vadovai/dokumentai/Mentorystes_aprasas.pdf
47. Navickaitė, J. Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. – Vilnius, 2012.
48. Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodika. – Internetė: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c6c8dbe2519511e98bc2ba0c0453c004?jfwid=q8i881p51>
49. Neniškytė, U. Smegenys ir gyvenimas: kaip jie keičia vienas kitą. – Internetė: <https://www.youtube.com/watch?v=sIyoHpwqwnng>
50. Pedagogų rengimo reglamentas. – Internetė: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.364217/asr>
51. Petty, G. Įrodymais pagrįstas mokymas. – Vilnius, 2008.
52. Petty, G. Šiuolaikinis mokymas. – Vilnius, 2007.
53. Pranckūnienė, E. Pasitikėjimo lūžiai mokytojų ir mokyklų vadovų profesiniame gyvenime. – Internetė: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/36761>
54. Pretendentų kompetencijų vertinimas. Statistika. – Internetė: <http://www.nmva.smm.lt/vadovu-vertinimas/pretendentu-kompetenciju-vertinimas/>
55. Results from TALIS 2018. – Internetė: <http://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-ii-19cf08df-en.htm>
56. Robinson, K. Do schools kill creativity? – Internetė: https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity/transcript?source=googleplus&language=lt
57. Senge, P. Besimokanti mokykla. Knyga praktikui. – Vilnius, 2008
58. Sergiovanni, T.J. Vadovavimas. – Vilnius, 2005.
59. Sharan, S. Mokyklų darbo organizavimas, siekiant užtikrinti veiksmingą mokymąsi. – Vilnius, 2013.
60. Steiner, C.M. Scenarijai, kuriais gyvena žmonės. – Vilnius, 2018.
61. Silver, H.F. ir kt. Mokytojas strategas. – Vilnius, 2012.
62. Steiner, C.M. Scenarijai, kuriais gyvena žmonės. – Vilnius, 2018.
63. Šalių švietimo politikos apžvalgos. Švietimas Lietuvoje. – Internetė: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2018/01/Svietimas-Lietuvoje-EBPO.pdf>
64. Targamadžė, V. Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas. Metodinė priemonė studentams. – Internetė:

- https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Ugdymo_mokslu_institutas/Targamadz%C4%97_V.2019_Geros_mokyklos_koncepcijos_%C4%AFgyvendinimas.pdf
65. Tiesioginė internetinė įšivertinimo platforma IQESonline Lietuva. – Internetė:
<https://iqesonline.lt/>
66. Ugdymas(is) paradigų kaitoje. – Vilnius, 2017.
67. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. – Internetė: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>
68. Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys. Švietimo problemos analizė. – Internetė: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/svietimo-strategija.pdf>
69. Valuckienė, J. ir kt. Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. – Internetė: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi_teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf
70. Williams, M. ir kt. The Mindful Way through Depression. – New York, 2007.

Programos rengėjai



Olivija Saranienė



Asta Malčiauskienė