

## VADYBINIO DARBO IR LYDERYSTĖS PAGRINDAI PRADEDANTIEMIŠ ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVAMS

### Programos rengėjas (-ai)

Teikėjo rekvizitai  
Nacionalinė švietimo agentūra  
Įmonės kodas 305238040;  
K. Kalinausko g. 7, 03107 Vilnius;  
regina.zukiene@nsa.smm.lt, tel. +370 640 10 906  
Teikėjo vardas ir pavardė  
Regina Žukienė

### Programos pavadinimas ir lygis

**Vadybinio darbo ir lyderystės pagrindai pradedantiesiems švietimo įstaigų vadovams**  
Nacionalinis

### Programos anotacija (aktualumas, reikalingumas)

Nuolat besikeičiančioje aplinkoje kiekvienai švietimo įstaigai būtinas tiek veiklos kryptingumas, tiek greita reakcija į aplinkos iššūkius. Tik švietimo įstaigos vadovas (toliau –Vadovas), išmanantis tradicines vadybos priemones ir žinantis naująsias vadybos praktikas, gali sėkmingai rasti sprendimus, užtikrinančius rezultatyvų ugdymą ir mokyklos bendruomenės sutelktą judėjimą Geros mokyklos vizijos link. Vadovas vaidina itin svarbų vaidmenį, formuojant mokinių ugdymo kryptį mokykloje, siekiant kiekvieno vaiko mokymosi motyvacijos ir pažangos. Švietimo kaitos ir politinių sprendimų fone vykstant mokyklos reformai, Vadovas turi išlikti stabilus, energingas ir veržlus, priimti efektyvius sprendimus, tinkamiausius jo vadovaujamai mokyklai.

Pradedantieji švietimo įstaigų vadovai, kurių dauguma neturi vadovavimo švietimo įstaigai patirties, susiduria su įvairaus pobūdžio iššūkiais: ir kaip vadovauti žmonėms, suburti komandą, sutelkti visą bendruomenę šiuolaikinės mokyklos kūrimo procesui, ir kaip valdyti finansus bei kitus mokyklos išteklius, sprendžiant įvairius teisinius bei administracinius klausimus. Todėl jiems itin reikalinga kompleksinė pagalba, apimanti ne tik žinių perteikimą, bet ir tiesioginį profesinės patirties perdavimą.

Mokymų programos turinys remiasi Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2020 m. lapkričio 23 d. įsakymu Nr. V-1817 „Dėl lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo“ patvirtintomis Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėmis, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2020 m. balandžio 2 d. įsakymu Nr. V-504 „Dėl valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų patvirtinimo“ patvirtintais Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos

mokiniui specialistų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetais, 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“ patvirtintame Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše išdėstytomis kompetencijomis.

Programos turinys grindžiamas realia parama, sudarant sąlygas tobulėti naujai darbą pradėjusiems Vadovams, įgalinti juos strateginiam mąstymui ir pokyčių valdymui, vadovavimui žmonėms, tai yra: gebėti formuoti ir valdyti komandą, dirbti komandoje, mokyti(s) lyderystės. Mokymų programos turinys pritaikytas pradedančiųjų vadovų kompetencijų lygmeniui, orientuotas į praktinę veiklą bei kompetencijas, t. y. galutinę rodomą besimokančiojo elgseną švietimo įstaigos vadovo veikloje.

Programą sudaro dvių sesijų seminarai (I sesija – 2 dienos, 16 akad. val.; II sesija – 2 dienos, 16 akad. val.); du mokomieji vizitai, 12 akad. val. (vieno vizito trukmė – 6 akad. val.) į praktikos vadovo mokyklą (praktikos vadovas – vadybinę patirtį turintis mokyklos vadovas, dirbantis tokio paties tipo mokykloje kaip ir besimokantysis); savarankiškas darbas tarp sesijų, 16 akad. val. pokyčio projektui atlikti (pokyčio projektas – tai mokymų metu išgryninta ir su praktikos vadovu išdiskutuota pasirinkta vadybinė problema), iš viso 60 akad. val.

Mokymuose tobulinamos pradedančio dirbti švietimo įstaigos vadovo bendrosios kompetencijos (vadovavimo žmonėms, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo) ir vadovavimo sričių kompetencija (vadovavimas ugdymui ir mokymuisi).

Pradėjusiems dirbti švietimo įstaigų vadovams sudaromos galimybės gilinti teorines žinias, analizuoti ir tobulinti turimas kompetencijas, su kolegomis diskutuoti apie išylančias problemas, parengti vadovaujamai įstaigai aktualų pokyčio projektą ir jį išbandyti darbinėje aplinkoje. Tarp sesijų besimokantieji vyksta į praktikos vadovo mokyklą, konsultuojasi su kolegomis, savarankiškai studijuoja rekomenduojamus šaltinius.

Antroje sesijoje kiekvienam mokymų dalyviui sudaroma galimybė pristatyti savarankišką darbą – pokyčio projektą, gauti grįžtamąjį ryšį bei numatyti tolesnės saviugdos kryptis.

### **Programos tikslas**

Sudaryti sąlygas naujai paskirtiems švietimo įstaigų vadovams tobulinti kompetencijas, būtinas efektyviam vadovavimui ir švietimo įstaigos valdymui.

### **Programos uždaviniai**

1. Identifikuoti asmeninius savo, kaip vadovo-lyderio, tikslus ir užduotis, stiprinti bei praktiškai taikyti į sprendimus orientuotą elgseną.
2. Stiprinti dalykinio bendravimo gebėjimus su skirtingomis asmenybėmis, unikaliuose bendravimo situacijose.
3. Įvertinti savo komandos efektyvumą bei savo, kaip vadovo, vaidmenį komandoje; atrasti praktinių sprendimų, kaip padėti komandai dirbti kartu, efektyviai komunikuoti, bendradarbiauti ir augti.
4. Analizuoti vadovavimo švietimo įstaigai iššūkius, su kuriais susiduria pradedantieji vadovai.
5. Gilintis į personalo valdymo esmę, įvertinti ir planuoti darbuotojų veiklos vertinimo bei užduočių delegavimo poreikius, priemones, asmenines nuostatas.

6. Analizuoti pokyčių valdymo teoriją(as), suplanuoti, įgyvendinti ir pristatyti savarankišką darbą – pokyčio projektą.

**Programos turinys, trukmė, naudojami mokymo(si) metodai (būdai)**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Tema</b>	<b>Teorija</b>	<b>Praktika</b>	<b>Savarankiškas darbas</b>	<b>Iš viso</b>	<b>Mokymo metodai</b>
1. Identifikuoti asmeninius savo, kaip vadovo-lyderio, tikslus ir užduotis, stiprinti bei praktiškai taikyti į sprendimus orientuotą elgseną.						
1.1.	Vadovavimo stiliai ir jų daroma įtaka vadovo darbo efektyvumui.	0,5	0	0	0,5	Teorijos dėstymas, diskusija.
1.2.	Kokias savo, kaip vadovo-lyderio, kompetencijas turėtų stiprinti sėkmingi ateityje vadovai?	0,5	1	0	1,5	Atvejų analizė, diskusija, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
1.3.	Vadovų charakteristikos, lemiančios vadovavimo efektyvumą.	1	1	0	2	Praktinė užduotis, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
2. Stiprinti dalykinio bendravimo gebėjimus su skirtingomis asmenybėmis, unikaliose bendravimo situacijose.						
2.1.	Bendravimo funkcijos ir tikslai. Bendravimas, kaip keitimasis informacija (komunikavimas).	0,5	0	0	0,5	Paskaita, diskusija.
2.2.	Tarpasmeninio komunikavimo esmė. Tobulintini komunikavimo aspektai ir gerieji pavyzdžiai.	0,5	0	0	0,5	Paskaita, diskusija.
2.3.	Aktyvaus klausymo(si) metodai. Kaip tinkamai suteikti ir priimti grįžtamąjį ryšį?	1	2	0	3	Atvejų analizė, diskusija, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
2.4.	Diskusijų / susirinkimų valdymas. Kaip	1	1	0	2	Praktinė užduotis, aptarimas,

	pagerinti susirinkimų produktyvumą?					teorinis apibendrinimas.
3. Įvertinti savo komandos efektyvumą bei savo, kaip vadovo, vaidmenį komandoje; atrasti praktinių sprendimų kaip padėti savo komandai dirbti kartu, efektyviai komunikuoti, bendradarbiauti ir augti.						
3.1.	Komandos ir grupės samprata. Vaidmenys komandoje.	0,5	1	0	1,5	Praktinė užduotis, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
3.2.	Komandos formavimo etapai. Komandinio darbo efektyvinimas ir lyderystė.	0,5	0	0	0,5	Paskaita, diskusija.
3.3.	Santykių su kolegomis vaidmuo komandinio darbo efektyvumui. Vadovo daroma įtaka stiprinant komandas.	1	0	0	1	Atvejų analizė, diskusija, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
3.4.	Ką būtina žinoti ir kaip tapti stipriu komandos vadovu?	1	1	0	2	Atvejų analizė, diskusija, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
4. Analizuoti vadovavimo švietimo įstaigai iššūkius, su kuriais susiduria pradedantieji vadovai.						
4.1.	Praktiniai vadovavimo ugdymui ir mokymuisi organizacijoje aspektai: Ugdymo proceso stebėsenos organizavimas. Mokinių pasiekimų ir pažangos stebėsenos rezultatų naudojimas ugdymo kokybei gerinti.	0	4	2	6	Literatūros ir dokumentų analizė, mokomasis vizitas, pokalbis, konsultavimasis, savarankiškas darbas.
4.2.	Praktinis išgrynintos pokyčio projekto temos nagrinėjimas.	0	4	2	6	Literatūros ir dokumentų analizė, mokomasis vizitas, pokalbis, konsultavimasis,

						savarankiškas darbas.
5. Gilintis į personalo valdymo esmę, įvertinti ir planuoti darbuotojų veiklos vertinimo bei užduočių delegavimo poreikius, priemones, asmenines nuostatas.						
5.1.	Personalo paieška, atranka, adaptacija.	0,5	0	0	0,5	Paskaita, diskusija.
5.2.	Komandos motyvavimas.	1	0	0	1	Atvejų analizė, diskusija, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
5.3.	Užduočių delegavimas.	1	1	0	2	Praktinė užduotis, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
5.4.	Efektyvus darbuotojų potencialo naudojimas.	0,5	0	0	0,5	Paskaita, diskusija.
5.5.	Personalo ugdymas.	1	0	0	1	Paskaita, diskusija.
5.6.	Darbuotojų veiklos vertinimo tikslai, turinys ir kriterijai.	1	1	0	2	Atvejų analizė, diskusija, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
6. Išanalizuoti pokyčių valdymo teorija(as), suplanuoti, įgyvendinti ir pristatyti savarankišką darbą – pokyčio projektą.						
6.1.	Pokyčių valdymo samprata. Sėkmingo pokyčių įgyvendinimo modeliai ir etapai.	1	0	0	1	Atvejų analizė, diskusija, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
6.2.	Žmonės pokyčių procese. Pasipriešinimas pokyčiams, jo mažinimo būdai.	1	1	0	2	Praktinė užduotis, aptarimas, teorinis apibendrinimas.
6.3.	Vadovo veiksmi pokyčių laikotarpiu. Lyderystės potencialo įvertinimas.	1	0	0	1	Paskaita, diskusija.
6.4.	Pokyčio projekto formulavimas, planavimas.	0	2	0	2	Individualus darbas, konsultavimasis.

6.5.	Praktinis pokyčio projekto atlikimas, pristatymo parengimas.	0	0	16	16	Literatūros ir dokumentų analizė, savarankiškas darbas, konsultavimasis.
6.6.	Pokyčio projekto pristatymas ir į(si)vertinimas.	0	4	0	4	Pokyčio projekto pristatymas, aptarimas ir įvertinimas.
Iš viso		16	24	20	60	

### Tikėtina (-os) kompetencija (-os), kurią (-ias) įgyja Programą baigęs asmuo

Bendrosios kompetencijos – vadovavimo žmonėms, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo. Vadovavimo sričių kompetencijos – vadovavimo ugdymui ir mokymuisi.

### Įgytų kompetencijų įvertinimo būdai

Savarankiško darbo aptarimas ir lektorių komentarai bei vertinimai.

### Programai vykdyti naudojama mokomoji medžiaga ir techninės priemonės

#### Mokomoji medžiaga

Tema	Mokomosios medžiagos pavadinimas	Mokomosios medžiagos apimtis
Vadovavimo stiliai ir jų daroma įtaka vadovo darbo efektyvumui.	Vadovavimo stiliai	ne mažiau 10 skaidrių
Vadovų charakteristikos, lemiančios vadovavimo efektyvumą.	Vadovų charakteristikos	ne mažiau 10 skaidrių
Bendravimo funkcijos ir tikslai. Bendravimas, kaip keitimasis informacija (komunikavimas).	Bendravimo funkcijos ir tikslai	ne mažiau 10 skaidrių
Tarpasmeninio komunikavimo esmė. Tobulintini komunikavimo aspektai ir gerieji pavyzdžiai.	Tarpasmeninio komunikavimo esmė. Tobulintini komunikavimo aspektai ir gerieji pavyzdžiai.	ne mažiau 10 skaidrių
Aktyvaus klausymo(si) metodai. Kaip tinkamai suteikti ir priimti grįžtamąjį ryšį?	Aktyvaus klausymo(si) metodai	ne mažiau 10 skaidrių
Diskusijų / susirinkimų valdymas. Kaip pagerinti susirinkimų produktyvumą?	Diskusijų / susirinkimų valdymas	ne mažiau 10 skaidrių
Komandos ir grupės samprata. Vaidmenys komandoje.	Komandos ir grupės samprata. Vaidmenys komandoje	ne mažiau 10 skaidrių
Komandos formavimo etapai. Komandinio darbo efektyvinimas ir lyderystė.	Komandos formavimo etapai.	ne mažiau 10 skaidrių

	Komandinio darbo efektyvinimas ir lyderystė	
Santykių su kolegomis vaidmuo komandinio darbo efektyvumui. Vadovo daroma įtaka stiprinant komandas.	Santykių su kolegomis vaidmuo komandinio darbo efektyvumui. Vadovo daroma įtaka stiprinant komandas	ne mažiau 10 skaidrių
Personalo paieška, atranka, adaptacija.	Personalo paieška, atranka	ne mažiau 10 skaidrių
Komandos motyvavimas.	Komandos motyvavimas	ne mažiau 10 skaidrių
Užduočių delegavimas.	Užduočių delegavimas	ne mažiau 10 skaidrių
Efektīvus darbuotojų potencialo naudojimas.	Efektīvus darbuotojų potencialo naudojimas	ne mažiau 10 skaidrių
Personalo ugdymas.	Personalo ugdymas	ne mažiau 10 skaidrių
Darbuotojų veiklos vertinimo tikslai, turinys ir kriterijai.	Darbuotojų veiklos vertinimo tikslai, turinys ir kriterijai	ne mažiau 10 skaidrių
Pokyčių valdymo samprata. Sėkmingo pokyčių įgyvendinimo modeliai ir etapai.	Pokyčių valdymo samprata. Sėkmingo pokyčių įgyvendinimo modeliai ir etapai	ne mažiau 10 skaidrių
Žmonės pokyčių procese. Pasipriešinimas pokyčiams, jo mažinimo būdai.	Žmonės pokyčių procese. Pasipriešinimas pokyčiams, jo mažinimo būdai	ne mažiau 10 skaidrių
Vadovo veiksmai pokyčių laikotarpiu. Lyderystės potencialo įvertinimas.	Vadovo veiksmai pokyčių laikotarpiu. Lyderystės potencialo įvertinimas	ne mažiau 10 skaidrių
Pokyčio projekto formulavimas, planavimas.	Pokyčio projektas	ne mažiau kaip 5 skaidrės
Pokyčio projekto pristatymas ir į(si)vertinimas.	Pokyčio projekto pristatymas	3 lapai

### Techninės priemonės

Asmeniniai besimokančiųjų kompiuteriai, išmanieji telefonai / planšetės, interneto ryšys, multimedijos projektorius, konferencinė lenta, priemonės praktinėms užduotims atlikti (popieriaus lapai, rašymo priemonės, flomasteriai ir kt.)

## Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

1. Ališauskas R. Strateginis valdymas institucijos plėtrai // Vadyba ne tik vadovams. – Vilnius: Mintis, 2008.
2. Bailey, A. Educational Leadership Simplified: A guide for existing and aspiring leaders. London: Sage, 2018.
3. Barvydienė, V., Kasiulis, J. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2003.
4. Block P. Nepriekaištingas konsultavimas. Kaip paskatinti naudotis jūsų kompetencija. Vilnius: „Eugrimas“, 2013.
5. Buck, A. Leadership Matters 3.0: How Leaders At All Levels Can Create Great Schools. London: John Catt Educational Ltd, 2018.
6. Buckingham, M., Coffman, C. Pirma sulaužykite visas taisykles, 2008.
7. Collins, J. Nuo gero link puikaus, 2004.
8. Covey, S. 8-asis įprotis, 2007.
9. Flaherty, J. Coaching. Evoking Excellence in Others, 2005.
10. Fullan, M. Pokyčių jėgos, 1998.
11. Hargreaves, A., Fink, D. Tvarioji lyderystė, 2008.
12. Heifetz, R., Linsky, M. Leadership on the Line, 2002.
13. Helmke A. Pamokos kokybė ir mokytojo profesionalumas: diagnostika, vertinimas, tobulinimas. Vilnius, 2012.
14. Hendricks, H. Keiskime gyvenimus mokydami, 2004.
15. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. Kaita ir mokyklos tobulinimas, 1999.
16. Juozaitis, A. M. Ugdomieji pokalbiai, 2012.
17. Kimsey-House, H., and others. Co-Active Coaching: The proven framework for transformative conversations at work and in life - 4th edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2018.
18. Misiukonis, T. Koučingo technikos, 2013.
19. Misiukonis, T. Koučingo praktika vadovams, 2015.
20. Nieuwerburgh, van C. Coaching in Education: Getting Better Results for Students, Educators, and Parents (Professional Coaching). London: Routledge, 2012.
21. Northouse, P. G. Lyderystė. Teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009.
22. Palmer, P. The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life, 2007.
23. Parks, S. Leadership can be taught, 2005.
24. Rogers, J. Coaching Skills. A Handbook, 2004.
25. Scharmer, O. Theory U. Leading from the Future as it Emerges, 2007.
26. Senge, P. The Fifth Discipline, 1990.
27. Senge, P. & others. Presence. Human Purpose and the Field of the Future, 2004.
28. Senge, P. ir kt. Besimokanti mokykla, 2008.
29. Senge, P. & others. The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World, 2010.
30. Wilber, K. & others. Integral Life Practice, 2008.
31. Zeus, P., Skiffington, S. The Coaching at Work Toolkit, 2005.



## Lektoriai

Švietimo įstaigų vadovai

Jungtinė lektorių grupė

### **Kvalifikaciniai reikalavimai lektoriams**

Visi lektoriai turi būti įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Bent vienas lektorius turi turėti ne mažesnę kaip 5-erių metų darbo patirtį su švietimo, viešojo administravimo darbuotojais.

Bent vienas lektorius turi turėti ne mažesnę kaip 5-erių metų darbo patirtį vedant vadybinius ir andragoginius mokymus (seminarus, konsultacijas).

Praktikos vadovas (lektorius) turi turėti ne mažesnę kaip 5-erių metų vadovavimo švietimo įstaigai patirtį.

## Reikalavimai dalyviams

### **Dalyviai**

Pradedantieji švietimo įstaigų vadovai

### **Kompetencija(-os) reikalingos dalyviams**

Reikalavimai kompetencijai nekeliama

### **Praktinės veiklos patirtis reikalinga dalyviams**

Reikalavimai praktinės veiklos patirčiai nekeliama

## Nuorodos

1. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194

(žr. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403446>).

2. Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2020 m. balandžio 2 d. įsakymu Nr. V-504

(žr. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cfc21750751811eaa38ed97835ec4df6?jfwid=5w7avu7x7>).

3. Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės, patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2020 m. lapkričio 23 d. įsakymu Nr. V-1817

(žr. [https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/2790\\_f9646f37fe44d87e47013fd6887a07ba.pdf](https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/2790_f9646f37fe44d87e47013fd6887a07ba.pdf)).

## Priedai

--

