

Nacionalinės švietimo agentūros
kvalifikacijos tobulinimo programų
rengimo, vertinimo ir įgyvendinimo
tvarkos aprašo
1 priedas

MOKYKLŲ VADOVŲ, JŲ PAVADUOTOJŲ UGDYMIUI, UGDYMĄ ORGANIZUOJANČIŲ SKYRIŲ VEDĖJŲ, MOKYTOJŲ, PAGALBOS MOKINIUI SPECIALISTŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROGRAMA

Programos rengėjai

Lukas Bagdonavičius, Deimutė Plikšnienė

Programos pavadinimas

Renkuosi būti mokyklos vadovu: ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos ir įrankiai

Programos anotacija (aktualumas, reikalingumas, prioritetinga kryptis)

Dėl kvalifikaciniuose reikalavimuose nebūtinose vadybinės patirties ugdymo įstaigų vadovams, kai kurie pretendentai į mokyklų vadovus gali jausti vadovavimo kompetencijų trūkumą. Remiantis Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“, vadovauti mokyklai gali asmuo, turintis ne mažesnę nei vienerių metų vadovavimo patirtį arba turėti ne mažesnę kaip vienerių metų švietimo organizavimo ir (ar) priežiūros patirtį, įgytą viešojo administravimo institucijoje arba švietimo pagalbos įstaigoje. Apskritai Lietuvos mokyklose stebimos vadovavimo ir bendrųjų kompetencijų trūkumo problemos ir poreikis jas stiprinti. Tad svarbus ne tik esamų vadovų, bet ir naujai ateinančių vadovų kompetencijų tobulinimas. Šias problemas atspindi ir 2018 m. TALIS (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) atlikto tarptautinio tyrimo, kuriame tiriama mokytojų darbo aplinka ir darbo sąlygos mokyklose) analizė, Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės, patvirtintos 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“, ir 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 „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“.

Pretendentų poreikis tobulinti kompetencijas, reikalingas vadovauti ugdymo įstaigai, nėra mažas, nes 2021 m. gruodžio 6 d. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos duomenimis, Lietuvoje paskelbta 150 konkursų į ugdymo įstaigų vadovų pareigas, o Nacionalinės švietimo agentūros duomenimis, per 2021 m. I pusmetį pirmą kartą kompetencijų vertinime dalyvavo 263 asmenys.

Ši mokymų programa skirta padėti pasiruošti pretendentams vadovauti ugdymo įstaigai įsivertinant ir patobulinant bendrąsias ir vadovavimo kompetencijas. Mokymų dalyviai, baigę programą, turės dokumentų, reglamentuojančių mokyklos vadovo bei mokyklos veiklą, paketą, ir sukurs individualų kompetencijų tobulinimo planą.

Mokymuose kompetencija suprantama kaip žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybės ir nuostatos, sąlygojusios sėkmingą veiklą (Westera, 2001). Mokymuose plėtojamos bendrosios ir vadovavimo kompetencijos. Bendrąsias kompetencijas sudaro asmeninis veiksmingumas, strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, mokėjimas mokytis, vadovavimas žmonėms, bendravimas ir informavimas. Vadovavimo kompetencijas sudaro strateginis švietimo įstaigos valdymas, vadovavimas ugdymui ir mokymuisi, vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, švietimo įstaigos struktūros, procesų ir išteklių valdymas, švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas.

Programą sudaro penkios (5) dalys:

I dalis (2 val.) skirta susipažinti su visa programa, jos aktualumu, programos dalyviais, iškelti mokymosi tikslus, numatyti rezultataus.

II dalis (15 val.) skirta susipažinti su bendrosiomis ir vadovavimo kompetencijomis, jų rodikliais. Siekiant pagilinti suvokimą apie kompetencijas, taikoma situacijų, kuriose stebima kompetencijų raiška, analizė.

III dalyje (8 val.) dalyviai įsivertina turimų kompetencijų lygį.

IV dalyje (8 val.) pristatomi dokumentai, reglamentuojantys ugdymo įstaigos vadovo veiklą. Dalyviai modeliuoja mokyklos sistemą ir atrenka jos grandims reikalingus pavyzdinius aprašus.

V dalyje (16 val.) dalyviai, remdamiesi kompetencijų įsivertinimo rezultatais ir analizuotais dokumentais, sukuria ir pristato individualų kompetencijų tobulinimo planą, apibendrina, ko išmoko, įsivertina ir reflektuoja apie mokymuose pasiektą asmeninį rezultatą.

Programoje teoriniams užsiėmimams skiriama 18 val., praktinėms veikloms 29 val., savarankiškam darbui 5 val. Iš viso 52 valandos.

Visos kvalifikacijos tobulinimo programos veiklos grindžiamos mokymosi visą gyvenimą koncepcija, socialinio konstruktyvizmo paradigma, savivaldumo teorijos principais, akcentuojant reflektyvų mokymąsi iš patirties.

Programos tikslas

Sudaryti sąlygas mokymų dalyviams patobulinti bendrąsias ir vadovavimo kompetencijas bei įgyti ir susikurti instrumentų, reikalingų vadovaujant ugdymo įstaigai.

Programos uždaviniai

1. Supažindinti su švietimo konteksto pokyčiais ir šiuolaikinėmis mokyklos vadovui reikalingomis kompetencijomis, jų sąranga.
2. Išanalizuoti aktualius teisinius aktus ir jų sąsajas su ugdymo įstaigos vadovo kompetencijomis.
3. Padėti programos dalyviams įsivertinti turimas kompetencijas.
4. Sukurti ir pristatyti projektą turimoms ir įgytoms bendrosioms ir vadovavimo kompetencijoms tobulinti.

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

Eil. Nr.	Tema	Teorija	Praktika	Savarankiškas darbas	Iš viso	Mokymo metodai
1. Įvadas (2 val.)						
1.1	Programos pristatymas: tikslai, uždaviniai, laukiamas rezultatas. Susipažinimas.	1			1	Dėstymas, diskusija.
1.2	Kodėl prasminga būti ugdymo įstaigos vadovu?	1			1	Motyvuojanti paskaita.
2. Supažindinti su švietimo konteksto pokyčiais ir šiuolaikinėmis mokyklos vadovui reikalingomis kompetencijomis, jų sąranga (15 val.)						
2.1	Ugdymo įstaigų vadovo kompetencijų svarba kaitos procese – stipri ir veiksminga lyderystė mokyklos, savivaldybės, šalies ir tarptautiniu lygmeniu.	2	1		3	Paskaita, diskusija.
2.2	Vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijos ir jų sąranga.	2	4		6	Paskaita, situacijų analizė.
2.3	Sumanus valdymas – valdymas, skatinantis lyderystę.	2			2	Paskaita.
2.4	Dažniausi pradedančiųjų vadovų iššūkiai.	2	2		4	Atvejų pristatymas ir analizė. Refleksija.

3. Išanalizuoti įstatyminę bazę ir jos sąsajas su reikalingomis kompetencijomis (14 val.)						
3.1	Reikalavimai pretendams eiti ugdymo įstaigos vadovo pareigas.	2	2		4	Paskaita, konsultavimas dėl lyderystės gairių kūrimo.
3.2	Teisės aktai, reglamentuojantys ugdymo įstaigos vadovo veiklą.		4		4	Atsakymų į klausimus apie ugdymo įstaigos vadovo veiklą paieška analizuojant dokumentus.
3.3	Dokumentai, reikalingi ugdymo įstaigoje.		4		4	Darbas grupėmis, pateikto dokumentų paketo atranka.
3.4	Ugdymo įstaigų vadovų vertinimo procedūra.	2			2	Paskaita.
4. Padėti programos dalyviams įsivertinti turimas kompetencijas (8 val.)						
4.1	Vadovavimo ugdymo įstaigai bendrųjų kompetencijų įsivertinimas.		3		3	Įsivertinimas, diskusija, teorinis apibendrinimas.
4.2	Vadovavimo ugdymo įstaigai ir vadovavimo kompetencijų įsivertinimas.		3		3	Įsivertinimas, diskusija, teorinis apibendrinimas.
4.3	Vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijų stiprieji ir silpnieji aspektai vertinant pretendentes.	2			2	Paskaita.

5. Projekto kūrimas bendrosioms ir vadovavimo kompetencijoms tobulinti (13 val.)						
5.1	Vadovavimo kompetencijų tobulinimo plano sukūrimas.	2		5	7	Konsultavimas.
5.2	Vadovavimo kompetencijų tobulinimo plano pristatymas.		4		4	Pristatymas, dalyvių ir lektorių grįžtamasis ryšys.
5.3	Programos aptarimas.		2		2	Diskusija, įsivertinimo forma, grupių refleksija.
	Iš viso:	18 val.	29 val.	5 val.	52 val.	

Tikėtinos kompetencijos, kurias patobulina programą baigęs asmuo:

- asmeninio veiksmingumo;
- strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo;
- mokėjimo mokytis;
- vadovavimo žmonėms;
- bendravimo ir informavimo;
- strateginio švietimo įstaigos valdymo;
- vadovavimo ugdymui ir mokymuisi;
- vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui;
- švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo;
- švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo.

Įgytų kompetencijų įvertinimo būdai:

- lektorių komentarai kompetencijų stiprinimo planui;
- individuali refleksija, grupių refleksija, įsivertinimas.

Programai vykdyti naudojama mokomoji medžiaga ir techninės priemonės:

Mokomoji medžiaga

1. „Programos pristatymas“ (pateiktys, ne daugiau kaip 5 skaidrės).
2. „Ugdymo įstaigų vadovo kompetencijų svarba kaitos procese“ (pateiktys, iki 15 skaidrių).
3. „Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų sąranga“ (pateiktys, iki 10 skaidrių).
4. „Sumanus valdymas – valdymas, skatinantis lyderystę“ (pateiktys, iki 15 skaidrių).
5. „Dažniausi pradedančiųjų vadovų iššūkiai“ (3–4 vaizdo įrašai 5–10 min. trukmės arba 3–4 pusės puslapio situacijų aprašymai).
6. „Vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijų stiprieji ir silpnieji aspektai vertinant pretendentes“ (pateiktys, iki 15 skaidrių).
7. „Reikalavimai pretendents į ugdymo įstaigos vadovo pareigas“ (pateiktys, iki 15 skaidrių).
8. „Teisės aktai, reglamentuojantys ugdymo įstaigos vadovo veiklą“ (3–4 teisės aktai, naudojimas „e-tar.lt“ teisės aktų registro sistema).
9. „Dokumentai, reikalingi ugdymo įstaigoje“ (dokumentų sąrašas).
10. „Ugdymo įstaigų vadovų vertinimo procedūra“ (pateiktys, iki 15 skaidrių).
11. „Bendrųjų ir vadovavimo kompetencijų įsivertinimas“ (įsivertinimo lentelė su požymiais kiekvienam dalyviui).
12. „Vadovo kompetencijų tobulinimo plano sukūrimas“ (pateiktys, iki 15 skaidrių, 10–15 min. trukmės pagalbos vaizdo įrašas).
13. „Programos aptarimas“ (įsivertinimo forma, refleksijos klausimai).

Techninės priemonės

Nuotoliniam mokymui skirta platforma, projektorius, nešiojamasis kompiuteris su priedėliais, magnetinė lenta, markeriai, A1 formato popieriaus lapai.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

Literatūra

1. Gofee R., Jones G. (2007). Vadovavimas ir lyderystė. Alma littera.
2. Janiūnaitė B. (2019). Edukacinių inovacijų diegimo atvejai.
3. Lipman M. (2019). Mąstymas švietimo sistemoje.
4. Miniotaitė A., Staškevičius I. (2019). Lyderystė.
5. Northouse P. G. (2009). Lyderystė. Teorija ir praktika. Vilnius Poligrafija ir informatika.
6. Nacionalinė švietimo agentūra (2020). Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. Vilnius.
7. Polukordienė K. O., Skruibis, P., Bagdonienė, M., Rekuč, V., Skruibienė I. (2010). Krizių valdymas mokyklose. Metodinė medžiaga mokyklų krizių valdymo komandoms. Vilnius, Jaunimo psichologinės paramos centras.
8. Senge P. (2008). Besimokanti mokykla. Knyga praktikui.
9. Survutaitė D. (2016). Mokyklos kultūros raiška. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
10. Šilingienė V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba (etalpykla.lituanistikadb.lt)*, t. 16, 961–968 p.
11. Šimanskienė L., Župerkienė E. (2014). Darnus vadovavimas. Praktinis vadovas.
12. Westera W. (2001). Competencies in education: a confusion of tongues. *Journal of curriculum studies*, 33(1), 75–88 p.
13. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Dokumentų nuorodos internete

1. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.1480>.
2. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Prieiga internete: <https://www.docdroid.net/OHqeBsc/lietuva2030-pdf>.
3. Valstybinė 2013–2022 metų švietimo strategija. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>.
4. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.403446?faces-redirect=true>.
5. Rekomendacijos dėl krizių valdymo mokyklose. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5f6ae840231411e88a05839ea3846d8e?jfwid=a82o528mh>.
6. Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/232382f230f611eb8c97e01ffe050e1c>.

Kvalifikaciniai reikalavimai lektoriams

Reikalavimai lektoriams:

1. Visi lektorai turi turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą.
2. Bent vienas lektorius turi turėti ne mažesnę kaip 5 metų darbo patirtį švietimo, viešojo administravimo institucijose.
3. Bent vienas lektorius turi turėti ne mažesnę kaip 3 metų darbo patirtį vedant vadybinius ir andragoginius mokymus (seminarus, konsultacijas).
4. Praktikos vadovas ir bent vienas lektorius turi turėti ne mažesnę kaip 5 metų vadybinę patirtį švietimo įstaigoje.

Reikalavimai dalyviams

1. Mokyklų pavaduotojai ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjai, ketinantys tapti ugdymo įstaigų vadovais.
2. Pedagogai ir švietimo darbuotojai, kiti asmenys, turintys ne mažiau kaip vienerių metų vadovavimo suaugusiųjų asmenų grupei patirtį arba turintys ne mažesnę kaip vienerių metų švietimo organizavimo patirtį ir (ar) priežiūros patirtį.