

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

Programos rengėjas (-ai)

Monika Bilotienė, Nacionalinės švietimo agentūros, Švietimo pagalbos departamento Mokyklų veiklos plėtros skyriaus metodininkė
Dr. Jūratė Valuckienė, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos docentė

Programos pavadinimas

Vadovų-mentorių vadybinių kompetencijų tobulinimas, rengiantis įgyvendinti mokyklose ugdymo turinio pokyčius.

Programos anotacija (aktualumas, reikalingumas)

Lietuvos Respublikos švietimo mokslo ir sporto ministro 2020 m. lapkričio 27 d. įsakymo Nr. V-1858 „Dėl Švietimo ir mokslo ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymo Nr. V-393 „Dėl Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo pakeitimo“ naujoje redakcijoje numatyta, kad Nacionalinė švietimo agentūra vykdo vadovų-mentorių atranką ir jų kvalifikacijos tobulinimą. Pagrindinė vadovų-mentorių funkcija, apibrėžta minėtame dokumente – konsultuoti pradėjusius dirbti ar sunkumus patiriančius švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovus, padedant jiems priimti teisingus sprendimus ir įveikti kylančius iššūkius švietimo įstaigos valdymo procese.

Vadovai-mentoriai, kalbėdami apie asmeninių kompetencijų tobulinimą, viena iš tobulinimo kryptių nurodo žinojimą ir gebėjimą sėkmingai įgyvendinti mokykloms keliamus strateginius tikslus, padedant ir konsultuojant mokslininkams.¹

2021–2022 mokslo metų pagrindinis strateginis švietimo tikslas – pasirengti ir pradėti įgyvendinti mokyklose atnaujinamas ugdymo dalykų bendrąsias programas (toliau BP). Šia programa norima panagrinėti patirtį, kaip mokyklų vadovai, suprasdami pagrindinius vadybos elementus (šiuo atveju, žinių taikymą, reflektavimą ir komunikaciją) galėtų labiau ištraukti į kylančių problemų sprendimą ir padėti savo mokyklos bendruomenei pasirengti įgyvendinti ugdymo turinio pokyčius.

Atnaujinamos BP grindžiamos bendrų pagrindinių mokinio kompetencijų ugdymu dalyku: 1) žinių vadybos sisteminio modelio išmanymas leistų taikyti žinių vadybos instrumentus, atkoduojuant mokykloje bendrai turimą mokinio kompetencijų ugdymo patirtį ir nustatyti mokytojų profesinio žinojimo spragas, suplanuoti pagrįstus kolektyvinio mokymosi veiksmus; 2) reflektavimo kultūros kaip asmeninio ir profesinio tobulėjimo proceso taikymas sudarytų galimybes mokykloje formuoti reflektavimo kultūrą asmeniniame, grupės / komandos bei organizacijos lygmenimis, modeliuojant ir tobulinant atliekamų veiksmų kokybę; 3) strateginė rinkodaros komunikacija mokykloje reikalinga norima kryptimi plėtoti mokyklos įvaizdį, integruojant mokyklos bendruomenės narius įgyvendinti bendrą mokyklos komunikacinę strategiją ir rengiantis ugdymo turinio pokyčiams.

Programą sudaro trys (3) moduliai. Programos trukmė – 77 val. Teorija – 28 val., praktika – 41 val., savarankiškas darbas – 8 val. Programą numatoma įgyvendinti per tris (3) sesijas, kiekvienai sesijai skiriant tris (3) dienas.

¹ 2021 metų kovo 4 d. vadovų-mentorių apklausos, vykdytos Nacionalinės švietimo agentūros Mokyklų plėtros skyriaus, apie jų kompetencijų tobulinimo lūkesčius, apibendrinti duomenys.

I modulis. Žinių vadybos elementų taikymas mokyklai rengiantis dirbti pagal atnaujintas bendrąsias programas (25 valandos)

Programa (modulis) skirta suprasti žinių vadybos esmę, susipažinti su žinių vadybos ciklu, ugdyti gebėjimą taikyti žinių vadybos instrumentus, kaupiant ir atkoduojuant neišreikštas žinias mokykloje. Programos klausytojai supras, kaip praktiškai taikyti įvairius žinių vadybos instrumentus, atpažinti mokykloje kaupiamas žinias, supras išreikštų ir „paslėptų“ žinių skirtumus, jų saugojimo, naudojimo būdus ir priemones, gebės pasinaudoti praktikos bendruomenių kuriamu „pasidalintu“ žinojimu, priimant organizacijos vertę didinančius žinių vadybos sprendimus.

Bus aiškinamasi, kaip atnaujinant ugdymo turinį pereinama prie mokinių kompetencijų ugdymo.

II modulis. Reflektavimo kultūra kaip asmeninio ir profesinio tobulėjimo procesas mokykloje (33 valandos)

Programa (modulis) skirta modeliuoti galimybes mokykloje, formuoti reflektavimo kultūrą asmeniniame, grupės (komandos) bei organizacijos lygmenimis, lavinant gebėjimus užsiimti reflektavimu praktika, analizuojant kasdienę išgyvenamą patirtį profesinėje veikloje, taikant skirtingus refleksijos ir reflektavimo modelius, modeliuojant ir tobulinant atliekamų veiksmų kokybę bei profesinės veiklos santykį su ugdymo proceso dalyviais, praktinę veiklą siejant su teorinėmis koncepcijomis.

Bus aiškinamasi, kaip tobulinant ugdymo ir mokymosi organizavimą, mokyti ir veikti mokykloje komandomis, teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį.

III modulis. Strateginė rinkodaros komunikacija mokykloje (19 valandų)

Programa (modulis) skirta plėtoti strateginės rinkodaros kompetencijas, siekiant efektyviau planuoti ir valdyti mokyklos rinkodaros komunikacijos veiklas, padedančias norima kryptimi plėtoti mokyklos įvaizdį, lavinant įtraukios ir įtikimos (patikimos) komunikacijos strategavimo įgūdžius, integruojant mokyklos bendruomenės narius įgyvendinti bendrą mokyklos komunikacijos strategiją.

Bus nagrinėjama mokyklos tinklaveika, tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Šiuose mokymuose bus tobulinamos strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, vadovavimo ugdymui ir mokymuisi, vadovavimo žmonėms ir asmeninio veiksmingumo kompetencijos.

Programos tikslas

Padėti vadovams-mentoriams pasirengti įgyvendinti mokyklose ugdymo turinio pokyčius, sistemiant jų žinias ir gebėjimą taikyti mokslo žiniomis grįstus vadybos modelius.

Programos uždaviniai

Mokyti praktiškai taikyti įvairius žinių vadybos instrumentus, atpažinti mokykloje kaupiamas žinias, jas naudoti, kai priimami organizacijos vertę didinantys žinių vadybos sprendimai.

Lavinti gebėjimus užsiimti reflektavimu praktika, analizuoti kasdienę išgyvenamą patirtį profesinėje veikloje.

Suteikti žinių efektyviau planuoti ir valdyti mokyklos rinkodaros komunikacijos veiklas, padedančias lengviau įgyvendinti mokyklos tikslus.

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

Eil. Nr.	Tema	Teorija	Praktika	Sav. darbas	Iš viso	Mokymo metodai
1. Mokyti praktiškai taikyti įvairius žinių vadybos instrumentus, atpažinti mokykloje kaupiamas žinias, jas naudoti, kai priimami organizacijos vertę didinantys žinių vadybos sprendimai.						
1.	Žinių vadybos elementų taikymas mokyklai rengiantis	2	4	0	6	Įtraukianti paskaita,

	<p>dirbti pagal atnaujintas bendrąsias programas. Kompetencijomis grįstas ugdymo turinys.</p> <p>Profesinės žinios organizacijoje. Multidisciplininė žinių vadybos prigimtis. Integruotas žinių valdymo ciklas. Žinių valdymo ribos. Vadybos kultūros formavimas organizacijoje</p>					darbas poromis
2.	<p>Žinių valdymo sistema. Profesinių žinių kūrimas taikant reflektatyviąją praktiką. Kolektyvinių, išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių kodavimas ir kaupimas. Žinių taikymas: individo, grupės ir organizacijos lygmenys. Socialinis ugdymas.</p>	1	5	0	6	Darbas grupėmis
3.	<p>Pasidalintas žinojimas organizacijoje. Praktikos bendruomenių veikimo esmė, tipai ir jų narių vaidmenys. Praktikos bendruomenių veikimas tobulinant mokytojų profesinį kapitalą, stiprinant vadybą organizacijoje.</p>	2	5	0	7	Įtraukianti paskaita
4.	<p>Žinių valdymo strategija ir instrumentai. Žinių valdymo strateginiai tikslai. Žinių strategijos struktūros komponentai. Žinių auditas. Spragų nustatymas. Strateginio žinojimo žemėlapis. Žinių valdymo instrumentai ir jų taikymas, vadovaujant mokyklai. Mokinių asmenybės ūgtis, pasiekimai ir pažanga.</p>	2	4	0	6	Individualus darbas ir darbas grupėmis
2. Lavinti gebėjimus užsiimti reflektatyvia praktika, analizuojant kasdienę išgyvenamą patirtį profesinėje ir vadybos veikloje.						
1.	<p>Reflektavimo kultūra kaip asmeninio ir profesinio tobulėjimo procesas mokykloje. Reflektavimo kultūros teoriniai principai ir charakteristikos. Patirties pobūdis ir reikšmė formuojant reflektavimo kultūrą organizacijoje. Impulsyvios ir reflektatyviosios praktikos</p>	3	4	0	7	Įtraukianti paskaita, darbas poromis

	<p>mokykloje charakteristikos. Sėkmingos reflekyviosios praktikos sąlygos vadybinėje (mentorystės) veikloje. Pagrindiniai principai, lengvinantys ugdymo proceso dalyvių reflekyviają veiklą. Mokymasis ir veikimas komandomis</p>					
2.	<p>Refleksijos ir reflektavimo samprata. Refleksijos esmė ir tikslai. Refleksijos rūšys. Refleksijos lygiai. Reflektavimo pasekmės. Sąmoningumo svarba profesiniam augimui. Profesinės vertybės, vaidmenys ir funkcijos reflektavimo procese. Asmeninis meistriškumas. <i>Savarankiškas darbas – refleksijos plano pasirinkta vadybos (mentorystės) tema sudarymas.</i></p>	4	1	1	6	Įtraukianti paskaita, savarankiškas darbas
3.	<p>Reflekyviosios lyderystės raška besimokančioje organizacijoje. Reflektavimo kultūra kaip darbuotojų mokymąsi įgalinantis veiksnys besimokančioje organizacijoje. Refleksijos (reflektavimo) mokymosi iš asmeninės patirties modeliai ir jų charakteristikos. Grįžtamasis ryšys.</p>	1	5	0	6	Individualus darbas ir darbas grupėmis
4.	<p>Reflekyviosios praktikos modelių diegimo modeliavimas organizacijoje asmeniniame, grupės (komandos) bei organizacijos lygmenimis. Sėkmingos reflekyviosios praktikos sąlygos profesinėje veikloje. <i>Savarankiškas darbas – sudaryto refleksijos plano įgyvendinimas bent dviem pasirinktais lygmenimis.</i></p>	1	4	3	8	Savarankiškas darbas ir darbas grupėmis
5.	<p>Reflekyviosios vadybos praktikos (patirtinio mokymo(si)) metodai: tikslai ir jų realizavimo profesinėje veikloje specifika ir galimybės.</p>	1	1	4	6	Savarankiškas darbas ir darbas grupėmis, įsivertinimas

	<i>Savarankiško darbo – įgyvendintos refleksijos – pristatymas, aptarimas ir įsivertinimas.</i>					
3. Suteikti žinių efektyviau planuoti ir valdyti mokyklos rinkodaros komunikacijos veiklas, padedančias norima kryptimi plėtoti mokyklos įvaizdį.						
1.	Strateginė rinkodaros komunikacija mokykloje. Strateginis pozicionavimas. Komunikacinio plano kontūrai. Įvaizdžio pozicija ir mokyklos pagrindinė komunikacinė žinutė. Įvaizdžio tikslai, kad kasdienės komunikacinės žinutės įgytų prasmę ir kryptį. Mokykla leidžianti rinktis.	2	2	0	4	Įtraukianti paskaita ir individualus darbas
2.	Rinkodaros komunikacijos procesas. Rinkodaros komunikacijos proceso etapai. Kuo svarbus kiekvienas etapas? Mokyklos bendruomenės narių ir vadovo vaidmenys komunikacijos procese. Kritinis mąstymas ir kūrybiškumas.	1	1	0	2	Darbas poromis ir grupėmis
3.	Komunikacijos priemonės. Komunikacijos priemonių specifika ir parinkimo kriterijai. Komunikacijos dažnumas. Tiesioginės komunikacijos priemonės, kurios papildomai nekainuoja. Tarpinstituciniai tinklai.	3	1	0	4	Įtraukianti paskaita
4.	Skaitmeninė komunikacija. Komunikacijos strategija internete ir socialiniuose tinkluose. Reklamos planavimas ir pirkimas socialiniame tinkle <i>Facebook</i> . Įtraukiančio turinio socialiniuose tinkluose kūrimas. Pasakojimai apie sėkmingas veiklas. Istorijos, kurias išgirsta, pastebi, prisimena.	3	1	0	4	Įtraukianti paskaita
5.	Ryšiai su visuomene. Ryšiai su žiniasklaida ir kitomis svarbiomis institucijomis ir visuomenės grupėmis. Vidinė ir išorinė komunikacija. Komunikacijos valdymas (suvaldymas) krizių metu. Mokymasis iš aktualijų.	1	2	0	3	Darbas poromis

6.	Asmens marketingas. Vadovo ir mokytojų asmeninė komunikacija siekiant bendro mokyklos įvaizdžio stiprinimo	1	1	0	2	Darbas grupėmis
Iš viso:		28	41	8	77	

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

Bendrosios kompetencijos – asmeninis veiksmingumas, strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, mokėjimas mokytis, vadovavimas žmonėms.

Vadovavimo sričių kompetencijos – vadovavimas ugdymui ir mokymuisi.

Įgytų kompetencijų į(si)vertinimo būdai

Įsivertinimas ir individualių, savarankiškų, darbų grupėmis aptarimas ir lektorių komentarai.

Programai vykdyti naudojama mokomoji medžiaga ir techninės priemonės

Tema	Mokomosios medžiagos pavadinimas	Mokomosios medžiagos apimtis
Žinių vadybos elementų taikymas mokyklai rengiantis dirbti pagal atnaujintas bendrąsias programas. Kompetencijomis grįstas ugdymas.	<i>Parengtos pateiktys, individualaus darbo ir darbo grupėmis užduotys, klausimai mokymosi refleksijai.</i>	35 skaidrės, 5 lapai
Reflektavimo kultūra kaip asmeninio ir profesinio tobulėjimo procesas mokykloje. Mokymasis visą gyvenimą.	<i>Parengtos pateiktys, individualaus darbo ir darbo grupėmis užduotys, klausimai mokymosi refleksijai.</i>	30 skaidrių, 6 lapai
Strateginė rinkodaros komunikacija mokykloje. Mokymasis iš aktualijų. Bendradarbiavimas mokykloje. Tarpinstituciniai tinklai.	<i>Parengtos pateiktys, individualaus darbo ir darbo grupėmis užduotys, medžiaga atvejo analizei.</i>	20 skaidrių, 5 lapai

Programa gali būti įgyvendinama kontaktiniu ir (ar) nuotoliniu būdu.

Techninės priemonės

Reikalingas projektorius, nešiojamasis kompiuteris, magnetinė lenta, markeriai ir A 1 formato popieriaus lapai pagal dalyvių skaičių.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

I TEMA

1. Dalkir, K. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice. Cambridge, (Mass.): MIT Press.
2. Geisler, E. (2009). Principles of knowledge management: theory, practices, and cases. Armonk (N. Y.).
3. Ichijo, K., Nonaka, I. (2007). Knowledge creation and management: new challenges for managers. Oxford: Oxford University Press.

4. Madanmohan, R. (2009). Knowledge management tools and techniques: practitioners and experts evaluate KM solutions. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.
5. Bendrajam ugdymui aktualios švietimo filosofijos idėjos. Prieiga internete; <https://www.mokykla2030.lt/mokslininkai-aptare-svietimo-filosofijos-idejas/>
6. BP diegimo tyrimas. Prieiga internete: <https://www.mokykla2030.lt/bp-diegimo-tyrimas/>
7. Bendrojo ugdymo programų projektai. Internetinė prieiga: <https://www.emokykla.lt/bendrasis/bendrosios-programos/bendrojo-ugdymo-programu-projektai-2021-11-03>

II TEMA

1. Facilitating Reflection. A Manual for Leaders and Educators (2003). Written and Compiled by Julie Reed and Christopher Koliba.
2. Reflective practice and recording your progress (2004).
3. Reflection Handbook. Edited by Jillian Volpe White. Prieiga internete: <http://thecenter.fsu.edu/educated/reflection.handbook.pdf>.

III. TEMA

1. Kotler, P., Keller, K. L. (2007), Marketingo valdymo pagrindai.
2. McKevitt, Steven. (2018). The Persuasion Industries.
3. Mahoney, L. Meghan, & Tang, Tang (2016). Strategic social media.
4. Smith, Ron. (2014). Public Relations: The Basics.

Kvalifikaciniai reikalavimai lektoriams

Visi lektoriai turi turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir pageidautina daktaro laipsnį.

Bent vienas lektorius turi turėti ne mažesnę kaip penkerių (5) metų darbo patirtį švietimo, viešojo administravimo institucijose.

Bent vienas lektorius turi turėti ne mažesnę kaip trejų (3) metų darbo patirtį vedant vadybinius ir andragoginius mokymus (seminarus, konsultacijas).

Bent vienas lektorius turi išmanyti ugdymo turinio atnaujinimo siekius.

Reikalavimai dalyviams

Vadovai – mentoriai, teikiantys konsultaciją pirmus dvejus metus dirbantiems mokyklų direktoriams.
