

# NACIONALINĖ ŠVIETIMO AGENTŪRA

**Švietimo įstaigų vadovų 2019 m. vertinimo ataskaitose  
pateiktų kompetencijų, kurias norėtų tobulinti pedagogų  
kvalifikacijos tobulinimo institucijų, gimnazijų ir  
ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovai, kokybinė analizė**

Analizę atliko:  
Stebėsenos ir vertinimo  
departamento  
Vertinimo skyriaus  
metodininkė  
Snieguolė Dinapienė

Vilnius  
2020 m.

Šiuolaikiškas mokyklos valdymas – tai žvelgimas į priekį, galvojimas apie ateitį, kaip iš tradicinės, žinių suteikiančios mokyklos tapti nuolat besimokančia, kuriančia, besikeičiančia, mokinių ir visuomenės poreikius atliepančia mokykla. Vadovauti šiuolaikinei mokyklai gali vadovai, ieškantys, kaip keisti mokyklos valdymą, gebantys valdyti kaitos procesus, nuolat tobulinantys vadybinius gebėjimus ir galintys būti vadovais lyderiais.

Kontautienės ir Melnikovos (2010) teigimu, mokyklų vadovų vadybinis profesionalumas yra viena svarbiausių sąlygų, lemiančių mokyklos kokybę ir jos veiklos efektyvumą. Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvėpia jų siekti, suteikia reikiamą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką.

Vadovavimas švietimo įstaigai – tai ir bendrieji gebėjimai, ir vadovavimas žmonėms, ir ugdymo procesui, ir gebėjimas burti komandą, įtraukti tėvus, mokytojus, mokinius į mokymosi procesus, į turinio vadybą, į konfliktinių situacijų sprendimus. Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos suvokiamos kaip asmens bendrųjų ir specialiųjų gebėjimų bei žinių visuma, reikalinga sėkmingai profesinei veiklai ir esanti pagrindas sėkmingai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Jos atitinka švietimo tikslus ir yra grindžiamos pagarba asmens orumui ir savitumui, tikėjimu kiekvieno žmogaus galimybėmis, mokymosi visą gyvenimą samprata, puikiu švietimo, mokymosi supratimu, žmogaus pažinimu, demokratiško vadovavimo principų išmanymu. Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas sudaro:

1. bendrosios kompetencijos – savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla:

1.1. asmeninio veiksmingumo (pasitikėjimas savimi ir atvirumas; pagarba sau ir kitiems; kūrybingumas, lankstumas; tolerancija socialinei įvairovei; pozityvumas; platus akiratis; atsakomybė ir sąžiningumas; kryptingumas, orientacija į tikslus; iniciatyvumas, organizuotumas; streso valdymas; drąsa ir ryžtas; integralumas – žodžių ir elgesio darna ir kt.);

1.2. strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo (konceptualus mąstymas; vizijos turėjimas; gebėjimas sistemiškai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus; gebėjimas skirti prioritetus; gebėjimas dirbti su informacija: šaltinių parinkimas, duomenų rinkimas ir analizė; atvirumas pokyčiams, mokėjimas juos planuoti ir valdyti ir kt.);

1.3. mokėjimo mokytis (mokymosi visą gyvenimą nuostata; atvirumas mokymuisi; savivoka; gebėjimas įsisavinti naują informaciją, praktiškai taikyti įgytas žinias; tinkamų ir įvairių mokymosi metodų taikymas; gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi ir kt.);

1.4. vadovavimo žmonėms (gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje; gebėjimas paskatinti ir deleguoti; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti; gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti

grįžtamąjį ryšį; gebėjimas ir noras ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą, teikti paramą; gebėjimas moderuoti pokalbius, susirinkimus ir kt.);

1.5. bendravimo ir informavimo (dalykinio bendravimo įgūdžiai; gebėjimas išklaudyti, išgirsti, suprasti; derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai; gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu – prezentacijas, ataskaitas ir kt.);

2. vadovavimo sričių kompetencijos:

2.1. strateginio švietimo įstaigos valdymo (gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę veiklos kryptį, rengti strateginius bei veiklos planus; analizuoti informaciją apie švietimo įstaigos veiklą, priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus; kurti informavimo sistemą švietimo įstaigoje; kurti palankią mokymuisi švietimo įstaigos kultūrą, susietą su strateginiais tikslais ir grindžiamą švietimo įstaigos etikos principais bei vertybėmis; aiškiai išreikšti mokyklos viziją, formuoti veiksmingus viešuosius ryšius; išsamiai ir objektyviai atsiskaityti už švietimo įstaigos veiklas ir kt.);

2.2. vadovavimo ugdymui ir mokymuisi (gebėjimas siekti, kad būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai; stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų; sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams; kartu su bendruomene įgyvendinti strategijas, užtikrinančias gerą mokinių elgesį, lankomumą ir mokymosi rezultatus; skatinti ugdymo ir mokymosi proceso dalyvių dalyvavimą procese bei atsakomybę už jo veiksmingumą ir rezultatus; organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą ir kt.);

2.3. vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui (gebėjimas motyvuoti pedagogus tapti reflektuojančiais praktikais, skatinti juos prisiimti atsakomybę už asmeninį tobulinimąsi ir veiklos tobulinimą, integruoti geriausias patirtis; sudaryti palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti; siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos švietimo įstaigoje; įtraukti švietimo įstaigos bendruomenę ir socialinius partnerius į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą ir kt.);

2.4. švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo (gebėjimas kurti, veiksmingai valdyti ir tobulinti švietimo įstaigos organizacinę struktūrą ir infrastruktūrą; formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymo ir mokymosi kokybę, taikyti šiuolaikinius vadovavimo metodus; nustatyti materialinių, finansinių ir kitų išteklių, reikalingų švietimo įstaigai funkcionuoti, poreikį, jų šaltinius bei paskirstymo prioritetus, inicijuoti papildomų išteklių pritraukimą; užtikrinti, kad visi ištekliai būtų valdomi ir už juos atsiskaitoma remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais ir kt.);

2.5. švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo (gebėjimas dalytis veiksminga patirtimi, partneriškai dirbti su kitomis švietimo įstaigomis; remti iniciatyvas, prisidėti prie švietimo sistemos tobulinimo; bendradarbiauti su tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene, verslo organizacijomis, socialiniais, užsienio ir kitais suinteresuotais partneriais; užtikrinti, kad mokinių mokymasis būtų siejamas su vietos (bendruomenės) kultūra; pareikšti aktyvią pilietinę poziciją, dalyvauti vietos savivaldos gyvenime ir kt.).

Kodėl švietime svarbios vadybinės kompetencijos? Organizacijos vadovo (arba švietimo sistemoje dirbančių darbuotojų) vadybinės kompetencijos yra vienas iš veiksnių lemiančių švietimo organizacijos sėkmę. Nuo vadovaujančio asmens bruožų t. y. intelekto, iniciatyvumo, pasitikėjimo savimi, priklausys kaip darbuotojas eis savo pareigas, kaip paskirstys užduotis, ar gebės tinkamai bendrauti ir pan. Sėkmingam vadovavimui lemia ne tik asmenybės bruožai, bet ir vadovavimo stilius, kaip mokės spręsti konfliktus ir kt. Vadybinė kompetencija yra svarbi darbuotojui, kad sugebėtų efektyviai dirbti konkretų darbą, iškelti norimus tikslus. Darbuotojas turi išmanyti dalykinę, socialinę ir konceptualią kompetenciją.

Švietimo įstaigų vadovai formalaus mokymosi universitete, ar kitoje aukštojoje mokykloje, metu įgyja tam tikrą kvalifikaciją. Tačiau, sparčiai kintanti aplinka, lemia tai, kad žmogus nuolat taikydamasis prie kintančių sąlygų, turi rasti kvalifikacijos praradimo būsenos panaikinimą, t. y. jis privalo nuolat tobulinti savo kvalifikaciją. Laužackas (2005) teigia, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas – tai visą gyvenimą trunkantis procesas, kurio metu yra siekiama prisitaikyti prie veiklos sistemoje vykstančių techninių, technologinių, socialinių ir kitokių pokyčių bei įgyti juos atitinkančias ir veiklos kokybę lemiančias kompetencijas.

Švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimą lemia įvairūs veiksniai:

1) *Objektyvūs*: švietimo reforma, IT vystymasis, mokymo institucijų kaita, demografiniai - socialiniai pokyčiai, vadovų skyrimo tvarkos nuostatai ir kt.

2) *Subjektyvūs*: asmeninė motyvacija, interesai ir iniciatyva, aktyvus dalyvavimas bendruomenės gyvenime, organizacijos veikloje.

Dessler (2001) teigia, kad kvalifikacijos tobulinimo mokymų efektyvumą lemia:

- teisingas poreikių nustatymas;
- mokymo (-si) proceso projektavimas;
- veiksmingumo patikrinimas;
- mokymo (-si) proceso įgyvendinimas;
- mokymo (-si) rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

Vadovaujantis Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatais, patvirtintais Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymu Nr. V-279 „Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“ ir Reikalavimais švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai, patvirtintais Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. gruodžio 5 d. įsakymu Nr. V-986, „Dėl Reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“ švietimo įstaigų vadovai pildydami Metų veiklos ataskaitą (toliau – ataskaita) turi įvardinti kompetencijas, kurias norėtų tobulinti.

Peržiūrėjus viešai skelbiamas švietimo įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos ar institucijos, įgyvendinančios savivaldybės ar valstybės dalininko teises, interneto svetainėje ir švietimo įstaigos interneto svetainėje 1766 švietimo įstaigų vadovų metų veiklos ataskaitas, atlikta švietimo įstaigų vadovų 2019 m. vertinimo ataskaitose pateiktų kompetencijų, kurias norėtų tobulinti švietimo įstaigų vadovai, kokybinė analizė. Pirminei analizei buvo pasirinktos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovų ataskaitos. Atsižvelgus į tai, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų nėra tiek daug, kad būtų galima atlikti platesnę analizę, dar papildomai pasirinktos gimnazijų ir ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovų ataskaitos.

Iš viso tokių švietimo įstaigų vadovų ataskaitų pasirinkta:

- 345 gimnazijų vadovų;
- 589 ikimokyklinių įstaigų vadovų;
- 49 pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovų.

### **Gimnazijų vadovų metinės veiklos ataskaitos**

Ataskaitose esančioje lentelės dalyje „Kompetencijos, kurias norėtų tobulinti“ suformuotos dvi eilutės, kur švietimo įstaigų vadovai turėjo įrašyti kompetencijos, kurias norėtų tobulinti per 2020 metus. Peržiūrėta 345 viešai paskelbtų gimnazijų vadovų metinių veiklos vertinimo ataskaitų. Iš jų:

- 84 gimnazijų vadovai savo metinių veiklos vertinimo ataskaitų dalyje paliko tuščias eilutes neįrašydami nei vienos kompetencijos kurią norėtų tobulinti;
- 100 gimnazijos vadovų savo metinės veiklos ataskaitose įrašė vieną kompetenciją kurią norėtų tobulinti;

- 140 gimnazijos vadovų savo metinės veiklos ataskaitose įrašė dvi kompetencijas kurias norėtų tobulinti;

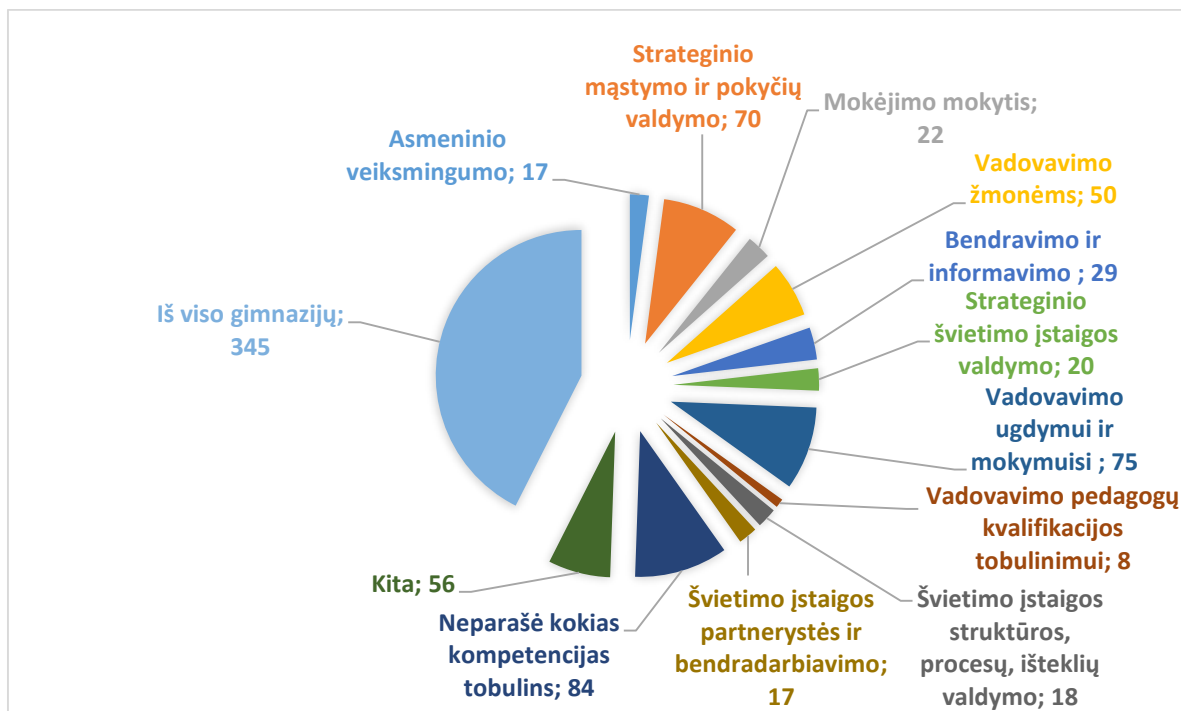
- 21 gimnazijos vadovas savo metinės veiklos ataskaitose įrašė tris ir daugiau kompetencijas kurias norėtų tobulinti.

Apžvelgus visas ataskaitas 326 įrašai atitinka kompetencijas, išdėstytas Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše, patvirtintame 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“ (toliau – Aprašas).

Galima išskirti kelias pagrindines vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, kurias daugiausiai gimnazijos vadovų norėtų tobulinti:

- vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetenciją (75 vadovai);
- strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetenciją (70 vadovų);
- vadovavimo žmonėms kompetenciją (50 vadovų);
- bendravimo ir informavimo (29 vadovai).

Žemiau pateiktas grafiškas gimnazijos vadovų metinių veiklos vertinimo ataskaitose pateiktų kompetencijų, kurias norėtų tobulinti vadovai, pasiskirstymas.



1 pav. gimnazijų vadovų kompetencijų tobulinimo poreikis.

Kai kurie gimnazijos vadovai trumpai parašė, kokią kompetenciją norėtų tobulinti pvz. „vadovavimo ugdymui ir mokymuisi“, „vadovavimas žmonėms“ ar „strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo“. Kiti gimnazijos vadovai įrašydami tobulinamą kompetenciją aprašė detaliau ką norėtų tobulinti iš vienos ar kitos kompetencijos:

✓ *Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi, stiprinant bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų ir skatinant pedagogų ir mokinių dalyvavimą ugdyme bei atsakomybę už jo veiksmingumą ir rezultatus;*

✓ *Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi (organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus), nes metinėje užduotyje esu nusimatęs stebėti kaip ugdymo proceso metu namų darbai įtakoja tolimesniam mokinio mokymuisi;*

✓ *Gebėjimą stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų, tai yra labai svarbu siekiant vieno svarbiausio ugdymo tikslų – kiekvieno mokinio sėkmės;*

✓ *Tobulinti vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetenciją, stiprinant bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti geriausias jo galias atitinkančius mokymosi rezultatus, didinti mokinių mokymosi pažangą, kai kiekvienam mokiniui suteikiama veiksminga mokymosi pagalba;*

✓ *Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi kompetencija: formuojant ir įgyvendinant gimnazijos strategines kryptis, užtikrinančias ugdymo (si) rezultatų gerinimą;*

✓ *Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencija. Siekti, kad būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai ir stiprinama bendruomenės nuostata, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų. Sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams. Kartu su bendruomene įgyvendinti strategijas, užtikrinančias gerą mokinių elgesį ir lankomumą. Skatinti pedagogų atsakomybę už ugdymo proceso efektyvumą ir rezultatus, mokinių atsakomybę – už jų mokymosi rezultatus. Organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos stebėseną“;*

✓ *Vadovavimas žmonėms kompetencija (gebėjimas paskatinti ir deleguoti, atskleisti potencialą). Strateginio švietimo įstaigos valdymo kompetencija (palankios mokymuisi kultūros, susietos su strateginiais tikslais ir grindžiamos etikos principais ir vertybėmis, kūrimas);*

✓ *Strateginio švietimo įstaigos valdymo kompetencijos tobulinimas: gilinti žinias, padedančias priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus, kurti palankią mokymuisi švietimo įstaigos kultūrą;*

✓ *Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo (motyvacijos išlaikymas nuolat besikeičiančiomis sąlygomis "neperdegimas" nuo darbų, prioritetai; pokyčių planavimas ir jų valdymas);*

✓ *Ugdyti vadovavimo žmonėms kompetenciją, tobulinti gebėjimą formuoti ir valdyti komandas, paskatinti, motyvuoti ir įkvėpti. Ugdyti gebėjimą stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį.*

Gimnazijos vadovai savo ataskaitose įsirašė ir kitokius kvalifikacijos tobulinimosi poreikius, tokius kaip dokumentų sistemos, projektų valdymo, lyderystės, laiko vadybos, darbo teisės srityje, buhalterinės apskaitos organizavimo ir kita:

✓ *Tobulinti kompetencijas darbo teisės srityje; Teisinių žinių, reglamentuojančių darbo santykių įteisinimą, gilinimas ir tobulinimas;*

✓ *Vadyba ir psichologija; Laiko vadyba; Projektų vadyba; Lyderystė; Refleksija ugdomajame procese ir vadyboje;*

✓ *Išsamiai pasidomėti išmaniųjų technologijų (kompiuteris, planšetė, mobilusis telefonas, robotukai) pritaikymu ugdymo procese, kad atliėtų pagrindinius dabartinės kartos mokinių ugdymosi poreikius – ugdymo turinys būtų patrauklios formos, informacija greitai ir patogiai prieinama ir praktiškai pritaikoma. Tai būtų sistemingas indėlis į kiekvieno mokinio pažangą, diferencijavimą, individualizavimą ir suasmeninimą pamokoje;*

✓ *Darbuotojų laiko valdymo įgūdžių tobulinimas. Psichologiniai darbo su bendruomene įgūdžiai; Situacinio vadovavimo kompetencija;*

✓ *Asmens duomenų apsaugos įgyvendinimo;*

✓ *IT taikymas ugdymo procese; Technologinės inovacijos švietime: diegimo ir valdymo praktika; Mokymosi virtualioje aplinkoje galimybių didinimas;*

✓ *Elektroninių dokumentų valdymo kompetencijas. Skaitmenines kompetencijas; Darbo su dokumentų valdymo sistema „Kontora“; Dokumentų sistemos valdymo ir proceso organizavimo;*

✓ *Profesinio perdegimo prevencija. Krizių valdymas: psichologiniai ir teisiniai aspektai; Pozityvaus profesionalumo skatinimo būdai; Tobulinti socialines kompetencijas (mokėjimo bendrauti ir dirbti su žmonėmis); „Kaip įgalinti (užnorinti) mokyklos bendruomenės narius kryptingai veikti kartu?“ Tobulinti įgūdžius socialinės partnerystės plėtojime;*

✓ *Įtraukiojo ugdymo principai; Patirtinio ugdymo(si) metodų taikymas. Konstruktyvaus reflektavimo įgūdžių stiprinimas; Emocinio ir socialinio intelekto svarba profesiniame gyvenime. Įtraukusis mokymasis ugdymo procese;*



✓ *Biudžetinės švietimo įstaigos darbuotojų teisių, pareigų, atsakomybių ir vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų klausimais.*

✓ *Buhalterinės apskaitos organizavimo kompetenciją; Lėšų vadyba ir naujovės viešųjų pirkimų organizavimo srityje;*

✓ *Kokybės krepšelio įgyvendinimo kompetenciją ir kita.*

## **Ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos ataskaitos**

Peržiūrėta 589 viešai paskelbtų ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovų metinių veiklos ataskaitų. Iš jų:

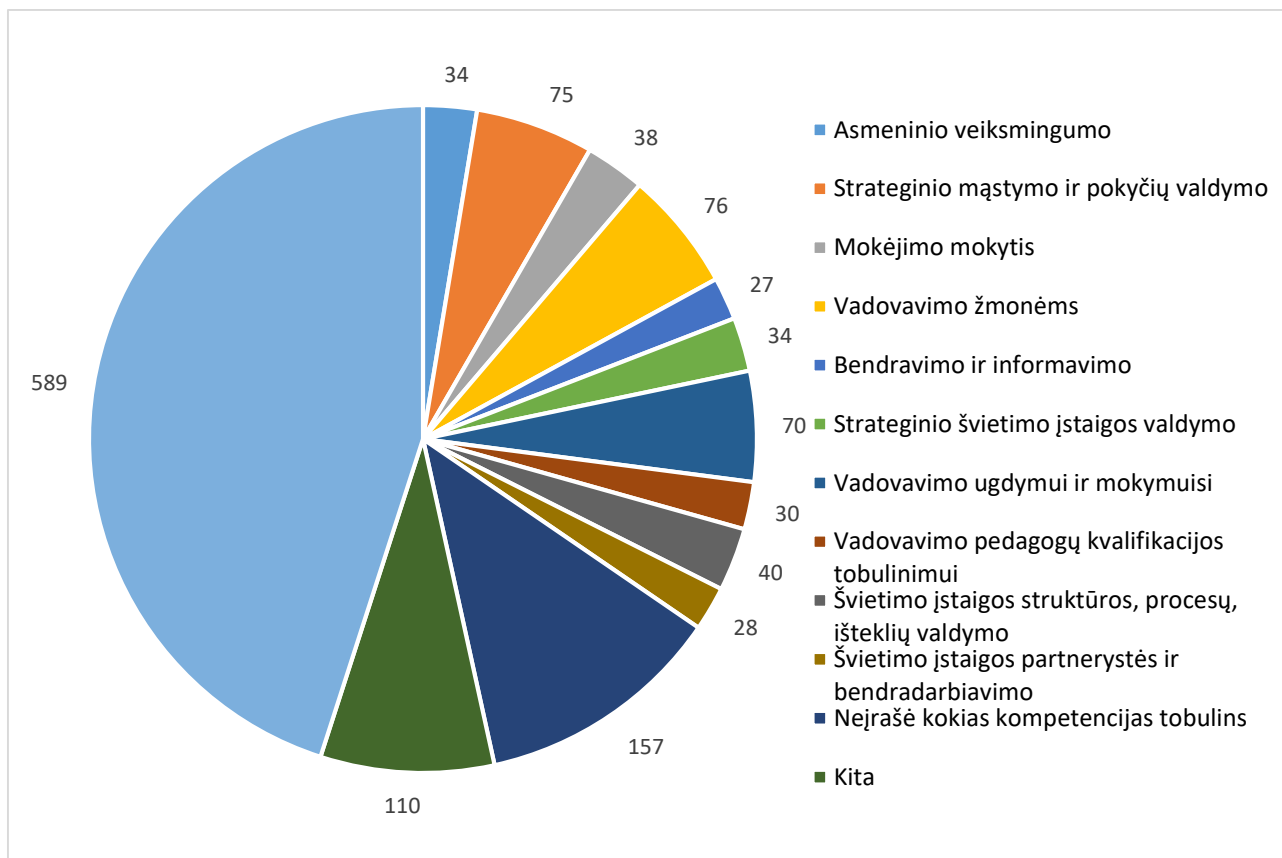
- 157 ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovai savo metinių veiklos vertinimo ataskaitų dalyje paliko tuščias eilutes neįrašydami nei vienos kompetencijos kurią norėtų tobulinti;
- 151 ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovas savo metinės veiklos ataskaitose įrašė vieną kompetenciją kurią norėtų tobulinti;
- 261 ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovas savo metinės veiklos ataskaitose įrašė dvi kompetencijas kurias norėtų tobulinti;
- 20 ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovų savo metinės veiklos ataskaitose įrašė tris ir daugiau kompetencijas kurias norėtų tobulinti.

Apžvelgus visas ataskaitas 452 įrašai atitinka kompetencijas, esančias patvirtintame apraše.

Galima išskirti kelias pagrindines vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, kurias daugiausiai ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovų norėtų tobulinti:

- vadovavimo žmonėms kompetenciją (76 vadovai);
- strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetenciją (75 vadovai);
- vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetenciją (70 vadovų);
- švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo (40 vadovų).

Žemiau pateiktas grafiškas ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovų ataskaitose pateiktų kompetencijų, kurias norėtų tobulinti, pasiskirstymas.



2 pav. ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimo poreikis.

Ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovai savo ataskaitose taip pat įsirašė ir kitokias norimas patobulinti kompetencijas, nesančias patvirtintame apraše, tačiau susietas su ikimokykliniu ugdymu, elektroninių dokumentų valdymu ir administravimu, projektų valdymu, lyderyste ir kita:

- ✓ *Socialinio emocinio ugdymo diegimas įstaigoje. Priemonės socialinėms-emocinėms kompetencijoms vystyti ir ugdyti;*
- ✓ *Elektroninių dokumentų valdymas ir administravimas;*
- ✓ *Įvaldyti DVS sistemą „raštinė“. Gebėjimą kontroliuoti finansinius procesus;*
- ✓ *STEAM ugdymo metodikos taikymas, siekiant įgyti tarptautinį STEAM mokyklų sertifikatą. ES investicinių projektų rengimas bendradarbiaujant su Plėtros departamentu;*
- ✓ *Projektų rengimas ir dalyvavimas ES fondų, respublikinėse, tarptautinėse priemonėse, pritraukiant lėšas;*
- ✓ *Ikimokyklinio ugdymo organizavimas Danijoje, kur vaikų laimingumo koeficientas yra aukščiausias Europoje;*

- ✓ *Gilinti žinias dirbant su „kitokiais vaikais“ (vaikų elgsenos formos nuolat kinta, o tėvų požiūris ne visada pakankamai adekvatus, situacijų valdymas sudėtingas);*
- ✓ *Informacinių komunikacinių technologijų taikymo kompetencijų tobulinimas modernizuojant administravimo ir ugdymo procesą mokykloje. Vadovo emocinio intelekto didinimas siekiant mokyklos veiklos efektyvumo;*
- ✓ *Lyderystės vadybinių metodikų taikymas, ugdant darbuotojų-lyderių komandą. Įstaigos įvaizdžio gerinimas. Pasidalintos lyderystės stiprinimas įstaigos bendruomenėje;*
- ✓ *Norėčiau tobulinti savo emocinio intelekto lygį. Yra pastebėtas tiesioginis ryšys tarp žmogaus ypatingų gebėjimų atlikti tam tikrus darbus ir jo emocinio intelekto lygio. Kitais žodžiais tariant, asmuo gali būti labai išsilavinęs, turėti puikius analitinius įgūdžius, netgi turėti daugybę puikių idėjų, tačiau neturėdamas aukšto emocinio intelekto, jis netaps lyderiu savo srityje. Žinome, kad mūsų emocinis intelektas nėra nulemtas genų, jį mes galime vystyti visą gyvenimą. Emocinį intelektą sudaro tokie elementai: savęs pažinimas, gebėjimas valdyti emocijas, motyvacija, socialinis sąmoningumas ir socialiniai įgūdžiai;*
- ✓ *„Universalaus dizaino“ įgyvendinimas veikloje;*
- ✓ *Kritinių, sudėtingų psichologinių situacijų valdymas;*
- ✓ *Lean metodo įrankių 5S, Kaizer Teian sistemos įvaldymas ir diegimas švietimo įstaigoje;*
- ✓ *Tobulinti kompetenciją diegiant įstaigoje inkliuzinio ugdymo švietimo politiką ir kita.*

### **Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovų metinės veiklos ataskaitos**

Peržiūrėtos 49 viešai paskelbtos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovų metinių veiklos vertinimo ataskaitos. Iš jų:

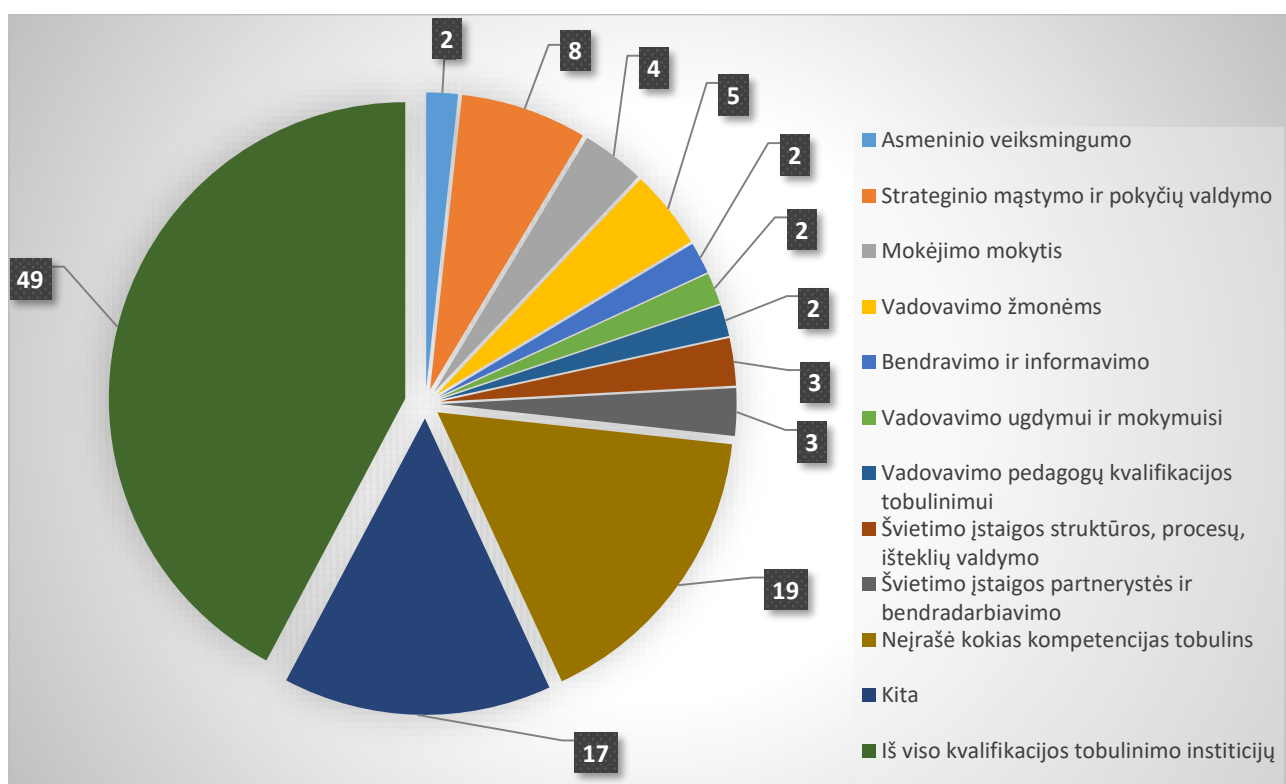
- 19 vadovų savo metinių veiklos vertinimo ataskaitų dalyje paliko tuščias eilutes neįrašydami nei vienos kompetencijos kurią norėtų tobulinti;
- 8 vadovai savo metinės veiklos ataskaitose įrašė vieną kompetenciją kurią norėtų tobulinti;
- 22 vadovai savo metinės veiklos ataskaitose įrašė dvi kompetencijas kurias norėtų tobulinti.

Apžvelgus visas ataskaitas 29 įrašai atitinka kompetencijas, esančias patvirtintame kompetencijų sąrašė.

Galima išskirti tris pagrindines vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, kurias daugiausiai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovų norėtų tobulinti:

- strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetenciją (8 vadovai);
- vadovavimo žmonėms kompetenciją (5 vadovai);
- mokėjimo mokytis kompetenciją (4 vadovai).

Žemiau pateiktas grafiškas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovų ataskaitose pateiktų kompetencijų, kurias norėtų tobulinti, pasiskirstymas.



3 pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovų kompetencijų tobulinimo poreikis.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovai savo metinėse veiklos ataskaitose taip pat įsirašė ir kitokias norimas patobulinti kompetencijas, nesančias patvirtintame kompetencijų sąrašė:

- ✓ *Tobulinti vadybinę kompetenciją, mokytis ir diegti naujas pažangias vadybos sistemas;*
- ✓ *Teisinės žinios. Žinios ir patirtis įgyvendinant jaunimo politiką rajone;*

✓ *Stiprinti švietimo konteksto išmanymą bei plėtoti lyderystės kompetencijas taikant į praktiką ir patirtį orientuotas profesinio mokymosi strategijas; Gilinti sampratą apie lyderystę, tobulinti žinias apie vadovų kompetencijas;*

✓ *Veiklos poveikio į klientą matavimo metodikos;*

✓ *Norėčiau toliau plėsti žinias apie asmens duomenų apsaugą.*

✓ *Vadovavimo, socialinio emocinio ugdymo kompetencijas;*

✓ *Darbo su dokumentų valdymo sistema Kontora. SEU konsultavimo;*

✓ *Įgyti naujų kvalifikacijų informacinių technologijų srityje. Plėtoti lyderystės kompetencijas.*

✓ *Norėtų Specialiosios pedagogikos ir specialiosios psichologijos kvalifikacijos tobulinimo kursų ir kita.*

## **Apibendrinimas**

Apibendrinant gimnazijų, ikimokyklinių švietimo įstaigų, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovų metinės veiklos vertinimo ataskaitų dalį apie kompetencijų tobulinimą galime teigti, kad visų švietimo įstaigų vadovams tobulinti kompetencijas yra svarbu ir planuodami savo kompetencijų tobulinimą vadovai atsižvelgia į vadovavimo sričių kompetencijas patvirtintas Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše. Taip pat galime teigti, kad kiekvienos srities įstaigų vadovų kvalifikacijos tobulinimą taip pat nulemia tos srities specifiškumas.

Pastebėta, kad visoms trimis tikslinėms grupės yra labai svarbios dvi kompetencijos t. y. švietimo įstaigos strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo bei vadovavimo žmonėms kompetencijos.

Kadangi pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovai mažai turi sąsajų su tiesioginiu ugdymo procesų įgyvendinimu švietimo įstaigoje tai ir vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencija nėra tokia svarbi kaip gimnazijos ir ikimokyklinių švietimo įstaigų vadovams. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovai daugiau norėtų tobulinti mokėjimo mokytis kompetenciją, nei vadovavimo ugdymui ir mokymuisi, nes šios įstaigos yra neformaliojo suaugusiųjų švietimo mokykla, savo veikloje besivadovaujanti mokymosi visą gyvenimą filosofija ir turinčios teisę vykdyti valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimą.

## **Naudoti šaltiniai:**

1. Cibulskas, G. (2012). Tyrimo „Lietuvos mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistema: situacijos analizė ir tobulinimo galimybės“ ataskaita.
2. Kontautienė, R. ir Melnikova, J. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo sistemą Lietuvoje. Mokytojų ugdymas.
3. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas, patvirtintas 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“.
4. Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymu Nr. V-279 „Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“.
5. Reikalavimai švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. gruodžio 5 d. įsakymu Nr. V-986, „Dėl Reikalavimų švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitai patvirtinimo“.