



Bendrai finansuoja
Europos Sąjunga



ŠVIETIMO,
MOKSLO IR SPORTO
MINISTERIJA

Nacionalinė
švietimo
agentūra



MOKYKLŲ
TOBULINIMO
CENTRAS

Projektas Nr. 10-045-P-0001 „Tęsk: ateik, tobulėk, prisidėk!“, vykdomas pagal 2021-2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos švietimo plėtros programos pažangos priemonę Nr. 12-003-03-06-01 „Pirmiausia – mokytojas“, finansuojamas Europos socialinio fondo ir Europos Sąjungos bendrojo finansavimo lėšomis.

PRETENDENTŲ KONSULTAVIMO MODELIS

Parengė ekspertų grupė:

Kotryna Gotberg, Solveiga Grudienė, Irma Kačinauskienė, prof. dr. Julija Melnikova,
dr. Eglė Pranckūnienė, Olivija Saranienė

VšĮ Mokyklų tobulinimo centras

2025 m.
Vilnius

TURINYS

Anotacija	4
1. Pretendentų konsultavimo ir profesinės pagalbos tarptautinės tendencijos	6
1.1. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus apibrėžtis	6
1.2. Konsultavimas ir profesinė pagalba kaip pirminio Vadovų rengimo sudėtinė dalis	8
1.3. Pretendentų konsultavimo ir profesinės pagalbos modelio projektavimas	13
2. Nacionalinis kontekstas ir teisinė bazė	19
3. Pretendentų konsultavimo modelis Vadovų karjeros kontekste	22
4. Tikslinių grupių apibrėžtis (1-a, 2-a švietimo įstaigų vadovų rezervo grupės, jų poreikių skirtumai)	23
4.1. Švietimo įstaigų vadovų konsultavimosi poreikių analizė	24
5. Pirmos rezervo grupės Pretendentų konsultavimo proceso struktūra	28
5.1. Pirmos rezervo grupės Pretendentų konsultavimo metodai	30
6. Antros rezervo grupės Pretendentų konsultavimo struktūra	33
6.1. Antros grupės Pretendentų konsultavimo metodai	35
7. Rekomenduojami papildomi konsultavimo metodai	38
8. Pretendentų profesinis tobulėjimas ir jo stebėsena	40
9. Pretendentų kompetencijų vertinimo ir konsultavimo ryšys	41
10. Konsultantų vaidmenys, reikalingos kompetencijos (kvalifikaciniai reikalavimai) ir atrankos organizavimas	43
11. Konsultantų rengimo programos gairės	45
12. Konsultavimo modelio kokybės užtikrinimas	48
12.1. Konsultantų veiklos stebėsena (grįžtamasis ryšys)	49
12.2. Konsultantų profesinis tobulėjimas ir jo planavimas	50
13. Praktiniai konsultavimo modelio įgyvendinimo žingsniai	50
14. Literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas	52
15. Priedai	57
1 priedas. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ IR PRETENDENTŲ JAIS TAPTI KOMPETENCIJŲ ĮSIVERTINIMO ĮRANKIS	57
2 priedas. REKOMENDUOJAMI STRUKTŪRUOTO POKALBIO KLAUSIMAI KONSULTANTAMS	82
3 priedas. PRETENDENTŲ PROFESINIS TOBULĖJIMAS IR JO STEBĖSENA (GRĮŽTAMOJO RYŠIO ANKETA)	84
4 priedas. KONSULTANTŲ DARBO ETIKOS TAISYKLĖS	88
5 priedas. GRĮŽTAMOJO RYŠIO ANKETA APIE KONSULTAVIMO KOKYBĘ	89

Anotacija

Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovai (toliau – Vadovai) vaidina esminį vaidmenį, kurdami sėkmingo mokymosi sąlygas kiekvienam besimokančiajam, sutelkdami bendruomenės švietimo tikslų įgyvendinimui ir nuolatiniam organizacijų tobulinimui. Tam, kad Vadovai būtų pasirengę savo darbui, į šias pareigas reikia pritraukti pretendentų, turinčių lyderystės potencialą, ir jiems teikti kokybišką pagalbą, sudarant sąlygas nuolatiniam profesiniam tobulėjimui. Pasaulio ekonomikos forumo ataskaitoje „Ateities profesijos“ (2025 m.) teigiama, kad dėl dirbtinio intelekto ir kitų šiuolaikinio pasaulio iššūkių švietimo lyderiams šiuo metu tenka itin sudėtinga misija. Šiandieninio pasaulio gyventojams yra būtinas analitinis mąstymas, atsparumas, lankstumas, lyderystė, žinių siekimas, mokėjimas mokytis, kūrybinis ir kritinis mąstymas. Šiuos ir kitus mokinių esminius gebėjimus ugdo profesionalūs švietimo praktikai mokyklose – besimokančiose bendruomenėse, tad šiuolaikiniai švietimo lyderiai yra „strateginiai architektai, atsakingi už XXI a. kompetencijų ugdymo ekosistemos kūrimą“. Būsiamiems vadovams nebeužtenka vien tik techninių ar teorinių žinių: jiems būtina gebėti prisitaikyti prie nestabilios ir neapibrėžtos aplinkos. Dėl to švietimo lyderių ugdymo modeliai turi keistis: nuo žinių perteikimo pereinama prie gebėjimų formavimo ir lavinimo, nuo vienkartinio parengimo – prie tęstinės ir nuolatinės profesinės paramos, nuo formalių mokymo programų prie lanksčių, kontekstualizuotų, personalizuotų mokymosi kelių, apimančių mentorystės, konsultavimosi ir refleksijos praktikas (World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report*).

Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus (toliau – Pretendentai) konsultavimo(si) modelis (toliau – Modelis) orientuojamas į naujas švietimo įstaigų vadovų rengimo ir profesinio tobulėjimo tendencijas. Jis turėtų sudaryti sąlygas potencialiems Vadovams įsivertinti savo pasiryžimą eiti sudėtingu vadovavimo keliu ir kuo geriau pasirengti pirmiesiems šio kelio žingsniams. Modelis yra skirtas dviem tikslinėms grupėms:

- Pretendentams, priklausantiems Švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-ajai grupei (jai priskiriami asmenys, pateikę prašymą švietimo, mokslo ir sporto ministro įgaliotai institucijai (Nacionalinė švietimo agentūra, toliau tekste NŠA) įvertinti jo vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas);
- Pretendentams, priklausantiems Švietimo įstaigų vadovų rezervo 2-ajai grupei (jai priskiriami asmenys, švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka įsivertinę vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, tačiau dar nedirbę švietimo įstaigos vadovais).

Modelyje aptariamos tarptautinės profesinės pagalbos būsimiems Vadovams tendencijos, teisinis kontekstas, konsultavimo būdai ir procesai, konsultantų atrankos ir parengimo galimybės, konsultavimo sistemos kokybės užtikrinimo gairės, konsultavimo modelio įgyvendinimo žingsniai. Kiti Modelio naudos gavėjai – nacionalinio ir savivaldybės lygmens švietimo politikos formuotojai, Pretendentų konsultavimo proceso organizatoriai, konsultantai.

1. Pretendentų konsultavimo ir profesinės pagalbos tarptautinės tendencijos

Pretendentų konsultavimo modeliui sukurti yra svarbus sisteminis požiūris į švietimo lyderių ugdymą ir vadybinės karjeros kelią. Todėl, rengiant Modelį, atsižvelgiama tiek į klasikinių, tarptautiniu mastu pripažintų švietimo vadybos teorijų išvalgas (pvz., Bolam, 2008; Hargreaves, 2009), kurios sudaro Modelio pamatą, tiek į naujausių mokslinių tyrimų rezultatus (pvz., Parfitt, Rose, 2020; Pont, 2020), kurie atskleidžia veiksmingas švietimo lyderių ugdymo ir karjeros planavimo strategijas. Tokie autoriai kaip Tony Bush, Kenneth Leithwood, Robin Bolam, Andy Hargreaves, Beatriz Pont ir kt. iki šiol yra plačiai cituojami ir jų tyrimai lieka aktualūs šiuolaikiniame kontekste, nes jie padeda suprasti esminius principus, kuriais grindžiamos šiuolaikinės vadovų rengimo praktikos. Be to, remiamasi tarptautinių organizacijų atliktų tyrimų ataskaitomis (pvz., Pasaulio ekonomikos forumo tyrimai „Future of Jobs Report“ (2023; 2025); UNESCO tyrimai „Leadership in education: lead for learning“ (2024)), politikos apžvalgomis ir rekomendacijomis (pvz., EBPO „Developing school leaders: Policy insights from international practice (2021)“), kurios atspindi šiuolaikines švietimo lyderių ugdymo bei karjeros kryptis švietimo sistemose. Toks požiūris leidžia visapusiškai analizuoti Pretendentų konsultavimo ir profesinės pagalbos tendencijas proceso, struktūros, turinio ir kitais aspektais.

1.1. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus apibrėžtis

Švietimo vadybos teorijoje (Bolam, 2008; Bush, 2020; Davidson, 2022) Pretendentai apibrėžiami kaip lyderystės siekiantys asmenys (angl. *aspiring leaders*) – dažniausiai mokytojai arba vidurinėsios grandies vadovai, kurie yra identifikuojami kaip turintys lyderystės potencialo ir kryptingai įtraukiami į tikslingą, nuoseklų kompetencijų ugdymo procesą, siekiant juos parengti vadovavimo pareigoms. Ši apibrėžtis grindžiama šiuolaikinėmis švietimo lyderių ugdymo ir vadybinės karjeros švietime strategijomis, tokiomis kaip *Lyderystės raidos grandinė* (angl. *Leadership Pipeline*) (Charan ir kt., 2024), kuri pabrėžia, kad kiekvienas lyderystės lygmuo reikalauja skirtingų gebėjimų, žinių bei vertybinių nuostatų, ir *Lyderystės perimamumas* (angl. *Leadership Succession*) (Hargreaves, Fink, 2011), kuri akcentuoja, kad švietimo įstaigose būtina strategiškai identifikuoti ir ugdyti būsimus lyderius, kad būtų užtikrintas vadovavimo / lyderystės tęstinumas. Lyderystės grandinė siūlo sisteminį kelią Pretendentams tapti vadovais, t. y., leidžia nustatyti, ugdyti ir palaikyti potencialius švietimo lyderius įvairiuose jų vadybinės karjeros švietime etapuose (Huber, 2008). Vadovavimo / lyderystės perimamumas yra šio kelio aukščiausioji fazė, kai organizacija jau turi identifikuotus ir paruoštus lyderius bei sprendžia jų įtraukimo į vadovaujamąs pareigas klausimus (Kiser-Edwards, 2016). Kartu šios strategijos tampa svarbiu mechanizmu, leidžiančiu sistemingai

formuoti būsimų vadovų rezervą ir jų pasirengimą sėkmingai perimti vadovavimo / lyderystės vaidmenis švietimo įstaigose, taip pat sumažinti vadovų trūkumą švietimo sistemoje (Lumby ir kt., 2008; Melnikova, 2018). Lyderystės grandinė ir lyderystės perimamumo strategijos apima šiuos tikslus (Fink, 2011):

- ankstyvas potencialių lyderių identifikavimas (angl. *leadership tapping*);
- lyderystės siekiančių asmenų parengimas užimti vadovaujamas pareigas;
- nuoseklaus vadybinės karjeros kelio planavimas užtikrinant reikiamų kompetencijų ugdymą kiekviename etape;
- vadovų trūkumo mažinimas ir vadovavimo tęstinumo užtikrinimas;
- švietimo įstaigos kultūros ir vertybių tęstinumo užtikrinimas;
- profesinės paramos būsimiesiems ir esamiems vadovams sistemų kūrimas ir palaikymas.

Lyderystės siekiančių asmenų identifikavimas (angl. *leadership tapping*) dažniausiai vyksta švietimo įstaigoje ar savivaldybės lygmeniu, remiantis jų demonstruojamomis iniciatyvomis (pvz., gebėjimu telkti komandą, priimti sprendimus, inicijuoti pokyčius bei kurti mokyklos pažangą atliepiančią viziją ir pan.) (Darling-Hammond et al., 2007; OECD, 2021). Švietimo įstaigų vadovai, savivaldybės lygmens atsakingieji darbuotojai atpažįsta potencialius lyderius. Šis atpažinimas dažnai grindžiamas refleksijos praktika, lyderystės gebėjimų vertinimo įrankiais, mentorystės santykiais ar profesinių pokalbių rezultatais. Kai kuriose šalyse, pvz., Singapūre, Anglijoje, egzistuoja formalizuoti lyderystės atrankos keliai, vadovai gali rekomenduoti darbuotojus į nacionalines kvalifikacines programas, o švietimo skyriai ar regioniniai švietimo centrai analizuoja mokytojų pasiekimus bei lyderystės iniciatyvas. Atpažinimą dažnai lydi karjeros konsultavimas ir tikslinga pagalba priimant sprendimą žengti į vadybinės karjeros švietime kelią (Pont ir kt., 2008; UNESCO, 2024).

Kryptingas įtraukimas į lyderystės ugdymo procesą reiškia sąmoningą ir nuoseklų lyderystės siekiančių asmenų įtraukimą į veiklas, skatinančias vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų plėtrą (Bush, 2020). Toks įtraukimas paprastai vykdomas keliais lygmenimis – švietimo įstaigos, savivaldybės ar nacionalinės švietimo sistemos. Švietimo įstaigos lygmeniu įtraukimą dažnai inicijuoja pats vadovas arba personalo plėtros komanda, remdamasi stebėjimais, mokytojų profesinio augimo apžvalgomis ar kompetencijų tobulinimo duomenimis. Dažnai pasitelkiami formalūs ar neformalūs pokalbiai, skatinantys mokytojus apsvarstyti vadybinės karjeros galimybes. Kai kuriose šalyse, pvz., Singapūre, Anglijoje, šis procesas institucionalizuotas per karjeros kelių vadybą ir sistemingą atranką, grindžiamą pasiekimų duomenimis bei vertinimais (Bush, Glover, 2014; OECD,

2021). Savivaldybės švietimo skyriaus ar švietimo centrų lygmeniu vykdomos iniciatyvos gali apimti lyderystės plėtros programas, į kurias kviečiami kandidatai remiantis rekomendacijomis, veiklos analizėmis arba savanorystės pagrindu. Tai gali būti kohortiniai mokymai (angl. *cohort learning*), vadovo šešėliavimas (angl. *shadowing*), dalyvavimas profesiniuose tinkluose ir pan. Tokie būdai leidžia ne tik ugdyti reikalingas kompetencijas, bet ir formuoti Pretendentų pasitikėjimą savo gebėjimais. Nacionaliniu lygiu kai kurios šalys, pvz., Anglija, Kanada, Australija, taiko formalias vadovų rengimo sistemas, kurios apima privalomą pasirengimo etapą prieš pradedant eiti vadovo pareigas. Į šias programas kandidatai patenka per formalią atranką, grindžiamą šiais kriterijais: lyderystės gebėjimų įvertinimu, motyvacijos laiškais, kompetencijų analize. Tokiose programose numatyta struktūruota eiga: teoriniai kursai, praktikos moduliai, mentorystė, vertinimas ir grįžtamasis ryšys (UNESCO, 2024).

Vienas iš ryškiausių lyderystės grandinės įgyvendinimo pavyzdžių yra Singapūro švietimo sistema. Jau trečiaisiais darbo metais mokytojai kviečiami rinktis vieną iš trijų karjeros krypčių – mokymo, ekspertinę arba švietimo lyderystės. Tie, kurie atpažįstami kaip turintys lyderystės potencialą, yra kryptingai įtraukiami į vadovų rengimo kelią, paremtą specializuotomis programomis, tokiomis kaip *Management and Leadership in Schools* (MLS) bei *Leaders in Education Programme* (LEP). Šios programos apima ne tik teorinį pasirengimą, bet ir praktines veiklas – vadovavimo projektus, mentorystę, darbo vietoje vykdomą šešėliavimą bei tarptautines stažuotes. Singapūro pavyzdys rodo, kaip lyderystės grandinė gali būti įgyvendinama kaip nuosekli valstybės lygmens strategija, o *lyderystės siekiantys asmenys* – tai ne formali etiketė, bet aiškiai apibrėžta personalo ugdymo kategorija, kurią identifikuoja mokyklų vadovai ir palaiko švietimo ministerijos politika. Toks požiūris leidžia ne tik parengti kompetentingų kandidatų į vadovų pozicijas, bet ir užtikrinti lyderystės tęstinumą visos sistemos mastu (UNESCO Education profiles, 2024).

1.2. Konsultavimas ir profesinė pagalba kaip pirminio Vadovų rengimo sudėtinė dalis

Vadovavimo švietimo įstaigai karjera prasideda dar prieš oficialų paskyrimą į vadovo pareigas. Būtent šiuo ankstyvuju etapu itin svarbus tampa kryptingas pirminis parengimas bei profesinė pagalba Pretendentams. Nors pirminio mokyklų Vadovų rengimo modeliai įvairiose šalyse skiriasi, mokslinėje literatūroje (Browne-Ferrigno, 2003; Bolam, 2004; Melnikova, 2018) pabrėžiama, kad šis etapas yra esminis ugdant vadovavimo švietimo įstaigai reikalingas kompetencijas, todėl jis turi būti prieinamas visiems suinteresuotiems vadybine karjera švietime. Ši prielaida suponuoja būtinybę ne tik formalizuoti pirminį rengimą, bet ir užtikrinti profesinę paramą

bei konsultavimą tiems, kurie dar tik svarsto galimybę tapti vadovais arba yra pirminiame pasirengimo etape.

Konsultavimas ir profesinė parama apima individualizuotą bei kontekstualizuotą pagalbą – nuo karjeros planavimo ir sprendimo priėmimo iki savęs pažinimo ir lyderystės kompetencijų refleksijos (Gray, 2018). Profesionalus konsultavimas grindžiamas ne tik patirtimi, bet ir aiškiais kokybės principais: struktūra, tikslų aiškumu, grįžtamuju ryšiu, aktyvumu. Švietimo srityje vis labiau taikomi tarptautiniai kompetencijų standartai, tokie kaip EMCC ar ICF (European Mentoring and Coaching Council (EMCC), 2023). Profesinė parama itin svarbi lyderystės siekiantiems asmenims, kadangi padeda įvertinti savo potencialą, išsigryninti motyvaciją bei pasirengti transformacijai iš mokytojo į švietimo lyderio vaidmenį (Browne-Ferrigno, 2003). Konsultavimas ir profesinė parama dažnai įgyvendinami pasitelkiant tokias kompetencijų ugdymo formas kaip mentorystė, bendradarbiavimas profesiniuose tinkluose, ugdomasis konsultavimas (koučingas), šešėliavimas ir kt., kurios leidžia realiomis sąlygomis pažinti vadovo darbą ir ugdyti pasitikėjimą savimi. Ugdomasis konsultavimas (koučingas) ir mentorystė turi ilgalaikį poveikį, kadangi tokiu būdu vadovams padedama susikurti ir įgyvendinti asmeninį profesinio augimo planą (van Nieuwerburgh, 2020). Tyrimai rodo, kad šios veiklos padeda pereiti vadinamuosius „identiteto slenksčius“ – momentus, kai Pretendentas įgyja naują profesinę savivoką ir pradeda elgtis bei mąstyti kaip lyderis (Browne-Ferrigno, 2003). Gebėjimas reflektuoti šiandien laikomas viena svarbiausių švietimo lyderio kompetencijų. Pretendentai ir jų mentoriai turi ne tik gebėti reflektuoti savo veiklą, bet ir ugdyti šį gebėjimą kituose. Refleksija apima ne tik „ką aš padariau“, bet ir „kodėl“, „kokį poveikį tai sukėlė“, „ką daryčiau kitaip“ (Boud ir kt., 2013).

Konsultavimas ir profesinė parama nėra tik papildoma veikla, bet esminis pirminio rengimo komponentas, stiprinantis lyderystės tapatybę, užtikrinantis mokymosi integralumą ir didinantis Pretendentų pasirengimą realioms švietimo įstaigos vadovo funkcijoms.

Būtent šioje stadijoje, kai karjeros kryptis dar tik formuojasi, svarbu (Stravakou, Lozgka, 2018):

- teikti kryptingą profesinę informaciją apie vadovavimo iššūkius, atsakomybes ir galimybes;
- užtikrinti konsultavimą dėl vadybinės karjeros planavimo ir pasirengimo lyderystei;
- įtraukti būsimus lyderius į mentorystės, refleksijos ar šešėliavimo veiklas, kurios leistų saugiai tyrinėti lyderystės vaidmenį dar iki oficialaus paskyrimo.

Remiantis šiuolaikinėmis švietimo vadybos teorijų įžvalgomis ir tarptautinių tyrimų išvadomis (Bush, 2015; OECD, 2021; UNESCO, 2024), galima teigti, kad vis daugiau šalių kuria sistemines konsultavimo ir profesinės paramos sistemas, skirtas palaikyti būsimus švietimo lyderius ankstyvame jų vadybinės karjeros etape. Pagrindinės šių sistemų kryptys atspindi globaliose tendencijose, kurios aptariamos toliau.

1. Ugdymo procesų lyderystės kompetencijų stiprinimas per konsultavimą. Profesinė parama vis dažniau orientuota ne į administracinių funkcijų, o į pedagoginės lyderystės, duomenimis grįstų sprendimų, ugdymo turinio valdymo ir mokinių pasiekimų analizės tobulinimą. Konsultantai padeda Pretendentams reflektuoti savo sprendimus, stiprinti lyderystės įtaką mokymuisi bei plėtoti mokytojų vertinimo ir profesinių bendruomenių telkimo gebėjimus.

2. Mentorystės ir ugdomojo konsultavimo (koučingo) modelių integravimas. Pasaulinėje praktikoje patyrę vadovai dažnai teikia individualizuotą paramą Pretendentams, veikdami kaip mentoriai ar ugdomojo konsultavimo (koučingo) partneriai. Šis modelis sudaro sąlygas refleksija pagrįstam mokymui(si) darbo vietoje ir įgalina asmeninę lyderystę.

3. Lygybės, įtraukties ir socialinio teisingumo temų integravimas į konsultavimą. Parama Pretendentams vis dažniau apima kultūrinės kompetencijos ugdymą, lyderystę įtraukioje aplinkoje bei jautrumą įvairiems mokinių ir bendruomenių poreikiams. Konsultantai padeda gilinti supratimą apie socialinį teisingumą bei švietimo lyderio vaidmenį jį įgyvendinant.

4. Parama skaitmeninės lyderystės ir krizių valdymo srityse. Konsultavimo procesas apima Pretendentų pasirengimą valdyti skaitmeninę transformaciją bei spręsti netikėtus iššūkius (pvz., nuotolinio mokymo organizavimas, emocinės gerovės valdymas pandemijos metu). Parama šiose srityse skatina atsparumo ugdymą ir gebėjimą inicijuoti inovacijas.

5. Praktikos refleksija ir veiklos tyrimai. Konsultavimo metu skatinamas veiklos reflektavimas, analizė ir mokymasis iš praktikos. Pretendentai raginami įsitraukti į veiklos tyrimus, remiantis realiomis problemomis ir iššūkiais švietimo įstaigose.

6. Lyderystės tvarumo ir perimamumo strategijų stiprinimas. Konsultavimas Pretendento karjeros kelyje veikia kaip perimamumo plano dalis – identifikuojami lyderystės potencialą turintys asmenys, jiems teikiama kryptinga parama, padedanti pasirengti konkrečioms funkcijoms mokyklos vadovybės struktūroje.

7. Kultūriškai jautrus konsultavimas. Atsižvelgiama į socialinius, ekonominius ir kultūrinius švietimo kontekstus – konsultavimo turinys ir metodai derinami prie konkrečios šalies ar regiono švietimo sistemos, siekiant užtikrinti, kad paramos procesas būtų kontekstualizuotas ir veiksmingas.

UNESCO tinklalapyje (*UNESCO Education profiles*, 2024) pateikta apibendrinta šalių patirtis ugdant būsimuosius švietimo įstaigų vadovus. Toliau pateikiami keli pavyzdžiai, iliustruojantys šiuolaikines šalių švietimo sistemų tendencijas.

Kanada

Kanadoje, priklausomai nuo provincijos, mokytojai, norintys tapti vadovais, turi atitikti formalias kvalifikacijas ir įveikti atrankos procedūras. *Ontario Principals' Qualification Program* (PQP) – vienas iš geriausių sisteminių pavyzdžių. Programa ne tik integruoja sisteminius mokymus, bet siūlo ir profesinės paramos formas: užtikrina nuolatinį mentorių palaikymą tiek teorinės dalies metu, tiek praktikuojantis švietimo įstaigose.

JAV

JAV švietimo sistema pasižymi didžiule būsimų vadovų rengimo programų įvairove – tiek universitetinių, tiek alternatyvių. Visos programos turi atitikti valstijų lyderystės standartus (pvz., PSEL, ELAS, PASL), o daugelis – suteikia vadovo licenciją per praktines patirtis, stažuotes ir egzaminus. *Aspiring School Leaders Network*, kurį remia *National Association of Secondary School Principals* (NASSP), suteikia lyderystės siekiantiems asmenims platformą tinklaveikai, refleksijai bei profesiniam augimui.

Australija

Australijos vadovų rengimo ekosistema grįsta lyderystės grandinės principais, tokiais kaip ankstyvas talentų atpažinimas, tikslingas mokymas, koučingas darbo vietoje ir mentorystė. Taip pat yra aiškūs profesinės karjeros etapai. *Unlocking Potential: Principal Preparation* Viktorijoje apima ne tik teorines, bet ir refleksines sesijas, komandos formavimo veiklas, projektu mokykloje pagrįstą tyrimą bei koučingą mažose grupėse. *School Leadership Institute (NSW)* teikia kelių lygių pagalbą – nuo mokytojų lyderių iki esamų direktorių, naudodamas vertinimų įrankius (*SLIF*), programas vidurinės grandies lyderiams, pavaduotojams, pradedantiems vadovams ir jau įsitvirtinusiems direktoriams.

Velsas

Velse kuriama ambicinga ir profesionali lyderystės grandinės sistema, kuri apima:

- Nacionalinį koordinavimo centrą (NAEL) – kokybės ir programų priežiūrai;

-
- tikslingas profesines programas (ASL, AHLDP), kurių metu aktyviai taikomas mentorystės ir koučingo modelis;
 - regioninę tinklaveiką, kuri stiprina pasidalytą lyderystę;
 - didelį dėmesį refleksijai, kultūrai ir lyderystės brandai.

Lenkija

Lenkijos būsimieji švietimo įstaigų vadovai privalo baigti apie 200 ak. valandų trukmės švietimo įstaigų vadybos kursus. Be teorinių užsiėmimų, mokymo programa apima vadovavimo praktiką (stažuotę), kurios metu būsimi vadovai praktiškai taiko įgytas žinias realioje mokyklos aplinkoje. Pradedantiesiems vadovams siūlomi papildomi mokymai – apie 40 ak. val. per pirmus metus nuo paskyrimo, įskaitant ir nuotolinius susitikimus.

Vadybinės kompetencijos vertinamos reguliariai – mokytojai ir vadovai dalyvauja nuolatiniame profesiniame tobulėjime, kurį organizuoja įvairios institucijos: mokyklos, tęstinio mokymo centrai, aukštosios mokyklos. Ši parama yra būtina vadovo licencijos išlaikymui.

Latvija

Latvijoje pedagogai, dažniausiai mokytojai ar pavaduotojai, nėra automatiškai įtraukiami į vadovų rengimą; tai dažniausiai įvyksta, kai jie demonstruoja norą tobulėti arba imasi pokyčius inicijuojančių veiksmų. Latvija taiko kelias svarbias konsultavimo ir paramos priemones, skirtas tiek pradedantiems, tiek patyrusiems švietimo lyderiams:

- mokymai: Nacionalinis švietimo centras siūlo dviejų tipų profesinės plėtros programas – trumpalaikes ir ilgalaikes universitetines;
- koordinatoriai regionuose, kurie konsultuoja kolegas regioniniu lygiu, skatina bendradarbiavimą ir dalijimąsi praktikomis.

Nepaisant struktūrinių skirtumų tarp šalių, vis dažniau pripažįstama, kad vien formalusis mokymas nėra pakankamas, siekiant visapusiškai parengti būsimus lyderius švietimo įstaigoms vadovauti (Bush, Glover, 2021; Pont, 2020). Konsultavimas ir profesinė parama yra neatsiejama Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus rengimo dalis, ypač ankstyvajame karjeros etape, kai asmenys dar tik formuoja savo lyderystės tapatybę.

1.3. Pretendentų konsultavimo ir profesinės pagalbos modelio projektavimas

Pretendentų konsultavimo ir profesinės pagalbos modelis apima tris pagrindines veiksmų, turinčių tiesioginį poveikį konsultavimo ir pagalbos kokybei, kategorijas: **turinio ypatybės, proceso kintamieji, konteksto ypatybės** (Bolam, 2004, 2008; Bush, 2008; Goldring ir kt., 2010; Melnikova, 2018). Be to, mokslinės literatūros analizės išvalgos leidžia teigti, kad konsultavimo ir profesinės paramos kokybę taip pat lemia nuoseklūs Pretendentų **poreikių tyrimai** bei sistemingas **kokybės vertinimas** (Melnikova, 2018). Šie pagrindiniai veiksniai aptariami toliau.

Pretendentų poreikių tyrimai. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog Pretendentų konsultavimo ir profesinės paramos procesas turi būti susietas su jų poreikių tyrimais. Poreikių tyrimai (Pont, 2020) gali būti vykdomi atestacinių centrų arba kitų įgaliotų institucijų. Pasaulinėje praktikoje naudojami tokie poreikių tyrimo metodai: individualūs įsivertinimo klausimynai, apklausos, kurių pagrindą sudaro švietimo įstaigų vadybos standartai ir (arba) švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniai aprašai ir kiti metodai.

Turinio ypatybės. Turinio ypatybės atsako į klausimą „ką?“. Tai naujos žinios, įgūdžiai, supratimas, sudarantys konsultavimo bei profesinės pagalbos pagrindą. Konsultavimo ir profesinės pagalbos programų turinys yra daugialypis: jis apima tiek teorines žinias, tiek praktinius gebėjimus, tiek emocinį pasirengimą ir refleksijos ugdymą, reikalingus paruošti Pretendentes veiksmingai švietimo įstaigos vadybai (Melnikova, 2018). Watson (2003) pažymi, kad konsultavimo ir profesinės paramos programų turinio pobūdis priklauso nuo:

- Pretendentų individualių profesinių poreikių;
- institucijų, rengiančių vadovus, tikslų;
- šalies švietimo politikos strategijos.

Šalyse, kur švietimo vadybos kvalifikacija yra privaloma (pvz., Jungtinėje Karalystėje, Singapūre), konsultavimo turinys dažnai susiejamas su nacionaliniais švietimo prioritetais ir vadovavimo švietimo įstaigai standartais.

Apibendrinant teorinius modelius ir tarptautinę praktiką (Bolam, 2003; Watson, 2003; Melnikova, 2018; UNESCO, 2024; Wechsler, Wojcikiewicz, 2024), galima išskirti šias aktualiausias konsultavimo ir profesinės paramos turinio sritis, žr. 1 lentelę.

Konsultavimo ir profesinės pagalbos turinio sritys

Konsultavimo ir profesinės paramos programų turinio sritis	Turinys
Lyderystė mokymuisi	Mokymo(si) proceso valdymas, mokymo(si) kokybės stebėseną, mokytojų tobulėjimo skatinimas, švietimo įstaigos kaip besimokančios organizacijos procesų valdymas, duomenimis grįsti sprendimai ir kt.
Transformacinė lyderystė	Vizijos kūrimas, kultūros formavimas, švietimo įstaigos bendruomenės sutelkimas, įkvėpimas ir įgalinimas, pasidalytoji ir įtraukioji lyderystė, dalyvavimas mokymosi tinkluose, profesinių bendruomenių kūrimas ir kt.
Administraciniai gebėjimai	Žmogiškųjų ir materialinių išteklių valdymas, teisiniai aspektai, finansų valdymas ir kt.
Komunikacija ir atstovavimas	Tarpinstituciniai ryšiai, interesų derinimas, atstovavimas ir viešieji ryšiai ir kt.
Refleksija ir savęs pažinimas	Profesinis identitetas, profesinių vertybių analizė, lyderystės tapatybės formavimas ir kt.
Rizikos ir krizių vadyba	Atsakas į nenumatytas situacijas, krizių valdymo įgūdžiai ir kt.
Skaitmeninė lyderystė	Skaitmeninių technologijų integravimas į vadybos procesus, mokymo(si) procesą ir kt.
Vadovavimas kaitai ir inovacijoms	Inovatyvių sprendimų inicijavimas ir įgyvendinimas, pokyčių vadyba, atsakas į kompleksinius iššūkius, įtraukti inovacijų kultūra.
Etika ir socialinis teisingumas	Įtrauktis, kultūrinis jautrumas, antidiskriminaciniai principai ir kt.

Proceso kintamieji atsako į klausimą „kaip?“ ir apibūdina Pretendentų kompetencijų ugdymo(si) principus, tipus, formas. Konsultavimo ir profesinės pagalbos Pretendentams veiksmingumas glaudžiai siejasi su šiuolaikinėmis suaugusiųjų mokymosi teorijomis, kurios pabrėžia asmens savarankiškumą, patirties svarbą ir tikslingą mokymosi motyvą. Šiuolaikinė švietimo įstaigų vadovų rengimo paradigma remiasi andragogikos principais (Illeris, 2018), teigdama, kad suaugusieji, įskaitant ir būsimus švietimo lyderius, mokosi efektyviausiai, kai:

-
- jie pripažįstami kaip savarankiški ir atsakingi už savo mokymosi procesą, gebantys priimti sprendimus ir aktyviai dalyvauti mokymosi planavime;
 - jų ankstesnė profesinė ir asmeninė patirtis vertinama kaip esminis mokymosi šaltinis, leidžiantis pritaikyti naujas žinias realiame vadybiniame kontekste;
 - mokymasis orientuotas į aktualius profesinius iššūkius, susijusius su mokyklos valdymu, pedagogų telkimu, ugdymo kokybės gerinimu ar kaitos įgyvendinimu;
 - konsultavimas grindžiamas personalizuotu, tikslus atliepiančiu požiūriu, kuris padeda lyderystės siekiantiems asmenims suprasti savo stipriąsias ir tobulintinas sritis;
 - mokymasis skatinamas per praktinį veikimą, mentorystę, refleksiją bei grįžtamąją ryšį – visa tai padeda formuotis ne tik žinioms, bet ir profesinei tapatybei.

Naujausi tyrimai (OECD, 2021; Illeris, 2018; Evans et al., 2020) pabrėžia, kad suaugusiųjų mokymasis turi būti ne tik kontekstualizuotas ir probleminis, bet ir grindžiamas emociniu palaikymu, savirefleksija ir galimybėmis bendradarbiauti su kitais mokymosi proceso dalyviais (kohortomis). Todėl profesinės pagalbos sistemos, apimančios individualų konsultavimą, mentorystę, šešėliavimą, tinklaveiką ir ugdomąją vadovavimą, yra būtinos siekiant ne tik žinių perteikimo, bet ir ilgalaikės lyderystės motyvacijos ugdymo.

Ypač svarbu, kad mokymosi turinys būtų pateikiamas metodais, kurie atitinka besimokančiųjų poreikius, skatina kūrybinį mąstymą, savirefleksiją ir kritinę analizę – visa tai yra esminiai konsultavimo proceso komponentai. Patirtinis mokymasis, mokymasis bendradarbiaujant mažose grupėse bei naujausių informacinių technologijų naudojimas leidžia kurti autentiškas situacijas, kuriose konsultantas ar mentorius gali teikti pagalbą realioje situacijoje.

Išanalizavus formų įvairovę (Melnikova, 2018; UNESCO, 2024), galima pateikti tokią susistemintą jų klasifikaciją, žr. 2 lentelę.

Kompetencijų ugdymo(si) formos

	Mokymasis realioje aplinkoje	Mokymasis dirbtinėje (institucijos) aplinkoje
Konsultavimas ir profesinė parama	Stebėjimas ir šešėliavimas Mentorystė Pažintiniai ir mokomieji vizitai į švietimo įstaigas Stažuotės Konsultanto parama Ugdomasis konsultavimas (koučingas) Mokymasis kolegų tinkle Tinklaveikos grupės Refleksyvi praktika Švietimo įstaigos veiklos tyrimas	Mokymasis per veiklą Klausimų–atsakymų sesijos su patyrusiais vadovais Vaidmenų žaidimai Grupinis darbas Atvejo analizė Projektinis darbas Kompetencijų portfelio rengimas Vaizdo mokymai Teminiai seminarai ir dirbtuvės Interneto platformos / savarankiškas el. mokymasis Individualaus tobulėjimo planas

Šiuolaikinės švietimo sistemos vis dažniau pabrėžia ne tik individualias vadovų kompetencijas, bet ir gebėjimą veikti komandinėje, kolektyvinio mokymosi aplinkoje. Vienas iš tam ypač palankių rengimo modelių yra kohortinis mokymasis, kuris laikomas veiksmingu kompetencijų ugdymo(si) būdu rengiant būsimus švietimo įstaigų vadovus (Umekubo ir kt., 2015).

Kohortinis mokymasis – tai organizacinis mokymosi principas, kai dalyviai priimami į programą kaip nekintanti grupė (kohorta) ir kartu mokosi visą programos laikotarpį. Šis modelis pasižymi kolektyviniu dalyvavimu ugdymo veiklose, tarpusavio refleksija, dalijimusi patirtimi ir ilgalaikės profesinės bendruomenės kūrimu. Kohortinis požiūris skatina dalyvių emocinį palaikymą, profesinę savivoką bei atsakomybę už bendrą rezultatą (Darling-Hammond et al., 2007; Davidson, 2022).

Tyrimai rodo, kad kohortinis mokymasis užtikrina:

- gilesnę refleksiją apie lyderystės praktiką (Parfitt, Rose, 2020),
- veiksmingesnį problemų sprendimą grupėje (Wallace Foundation, 2016),
- profesinių tinklų kūrimą ir išlaikymą po programos (OECD, 2021),
- didesnę tęstinio tobulėjimo motyvaciją (LaPointe ir kt., 2017).

Šis modelis grindžiamas socialinio konstruktyvizmo principais – žinios ir įgūdžiai formuojami per sąveiką su kitais, dialogą ir kolektyvinę analizę. Mokymosi aplinkoje, kurioje kuriami pasitikėjimu grįsti ryšiai, dalyviai įgyja ne tik žinių, bet ir išsiugdo bendradarbiavimo, lyderystės ir refleksijos įgūdžius, reikalingus švietimo įstaigų vadovui.

Kohortinio modelio nauda:

- didina pasitikėjimą savimi ir kolegomis;
- padeda kontekstualizuoti mokymosi turinį per praktines patirtis;
- skatina nuolatinį profesinį ryšį;
- kuria socialinį kapitalą ir bendrą atsakomybę už švietimo kokybę (LaPointe et al., 2007; Bush; Glover, 2012).

Kohortinis mokymasis nėra tik organizacinė forma – tai pedagoginis ir profesinis požiūris, ugantis reflektuojančius, bendradarbiaujančius ir į praktiką orientuotus lyderius. Šio modelio taikymas rodo pažangų požiūrį į vadovų rengimą ir atliepia šiuolaikinius švietimo iššūkius, kuriuose kolektyvinė lyderystė tampa esminiu veiksmu siekiant sisteminės mokyklų pažangos.

Konteksto ypatybės atsako į klausimus „kas?“, „kada?“, „kur?“, „kodėl?“. Jomis apibūdinama aplinka, sistema ar kultūra, kurioje ugdomos kompetencijos. Šiuolaikinis lyderių rengimas yra orientuotas į besimokančiuosius ir remiasi patirtiniu mokymusi, kuris leidžia Pretendentams įgyti holistinės patirties ir atliepti jų poreikius skirtinguose karjeros etapuose.

Konsultavimo ir profesinės paramos procese svarbu pripažinti, kad Pretendentas veikia kaip savivaldus besimokantysis (angl. *self-directed learner*), gebantis savarankiškai planuoti ir realizuoti savo mokymąsi kaip neatsiejamą asmeninio ir profesinio tobulėjimo visą gyvenimą dalį (Melnikova, 2018). Todėl konsultavimas ir profesinė parama turi ne tiek perduoti informaciją, kiek kurti sąlygas aktyviam žinių kūrimui, patirties refleksijai ir gebėjimų taikymui realiose situacijose.

Šiame procese kinta ir ugdytojo vaidmuo – nuo žinių perteikėjo prie mokymosi partnerio, skatintojo, konsultanto ir edukacinės aplinkos kūrėjo. Ugdytojas padeda besimokančiajam įprasmiti ankstesnę patirtį, ugdyti refleksiją, savikontrolę, spręsti problemas bei veikti neapibrėžtose ar kintančiose situacijose. Jis atsakingas už tai, kad konsultavimo ir mokymosi procese būtų taikomi ne tik fundamentalių žinių perteikimo, bet ir praktinio veikimo, sprendimų priėmimo, lyderystės ugdymo metodai (Mohammad ir kt., 2024).

Konsultavimo procesas vyksta dinamiškoje edukacinėje aplinkoje, kuri apibūdinama kaip ugdytojo kuriama ir būsimo vadovo augimą palaikanti erdvė, nulemta mokymosi tikslų, turinio, formų, metodų bei priemonių (Jucevičienė ir kt., 2010). Pretendentų į vadovus atveju ši aplinka turi sudaryti galimybes ne tik gauti paramą ir grįžtamąjį ryšį, bet ir praktiškai taikyti žinias, bendradarbiauti su kolegomis, stebėti lyderystės pavyzdžius, reflektuoti savo veiklą (Bolam, 2008).

Konsultavimo ir profesinės paramos proceso kokybės vertinimas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad švietimo įstaigų vadovų konsultavimo ir profesinės paramos programoms vertinti gali būti naudojama Kaitos teorijos prieiga (angl. *Theory of Change (TOC) approach*) (Melnikova, 2018; Mianowski ir kt., 2016). Ši prieiga leidžia nuosekliai pagrįsti, kaip tam tikros konsultavimo veiklos turėtų lemti pageidaujamus pokyčius – tiek asmens, tiek instituciniu ar sisteminiu lygmeniu. Kaitos teorijos prieiga padeda modeliuoti visą loginių priežasčių ir pasekmių grandinę: nuo konsultavimo veiklų (pvz., individualių ar grupinių sesijų) ir jų rezultatų (padidėjusio savęs pažinimo, kompetencijų įsivertinimo) iki tarpinio poveikio (pvz., tikslingesnis pasiruošimas konkursui, aiškesni tobulėjimo planai) bei ilgalaikio rezultato – stipresnių ir pasirengusių lyderystei vadovų, gebančių efektyviai vadovauti švietimo įstaigoms (Milanowski ir kt., 2016). Plačiausiai pasaulinėje praktikoje taikomas sisteminis modelis, atitinkantis kaitos teorijos prieigos principus, yra Kirkpatrick ir Kirkpatrick (2006) pasiūlytas keturių lygmenų kokybės vertinimo modelis. Kiekvienas Kirkpatrick modelio lygmuo gali būti integruotas į Kaitos teorijos struktūrą kaip konkretus rezultato (*outcome*) arba poveikio (*impact*) indikatorius. Toks integruotas požiūris leidžia ne tik iš anksto numatyti programos pokyčio logiką, bet ir empiriškai pamatuoti kiekvieną žingsnį nuo konsultavimo įgyvendinimo iki realaus poveikio švietimo sistemai.

Apibendrinus tarptautinę patirtį ir mokslinių šaltinių analizę apie Pretendentų konsultavimo bei profesinės pagalbos modelius, Modelyje buvo atsižvelgta į toliau pateiktus aspektus.

1. Modelio pagrindą sudaro strateginis požiūris į lyderystės plėtrą. Pretendentų kompetencijų ugdymas turi būti grindžiamas lyderystės raidos grandine ir lyderystės perimamumo principais.

2. Pretendentų konsultavimo ir profesinės pagalbos sistema yra svarbi pirminio Vadovų rengimo dalis, susieta su Vadovų kompetencijų aprašu bei Pretendentų poreikių tyrimais.

3. Projektuojant konsultavimo ir profesinės pagalbos struktūras atsižvelgiama į konsultacijų turinio, proceso ir konteksto ypatybes.

4. Konsultavimo ir profesinės pagalbos turinys turi būti daugiasluoksnis. Remiantis tarptautine praktika, turinys turi apimti lyderystę mokymuisi, transformacinę lyderystę; administracinius gebėjimus (teisė, ištekliai, strateginis valdymas); etiką, įtrauktį ir kultūrinį jautrumą; skaitmeninę ir krizių lyderystę; refleksiją ir profesinę tapatybę.

5. Konsultavimo ir profesinės pagalbos procesas turi apimti įvairias formas ir strategijas, skatinančias Pretendentų kūrybinį ir kritinį mąstymą, savirefleksiją, kritinę konteksto analizę, pvz., mentorystę, koučingą, refleksiją, šešėliavimą. Kohortinis požiūris skatina dalyvių emocinį palaikymą, profesinę savivoką bei atsakomybę už bendrą rezultatą, tarpusavio refleksiją, patirties dalijimąsi ir ilgalaikės profesinės bendruomenės kūrimą.

6. Konsultavimo ir profesinės pagalbos kontekstas turėtų būti grindžiamas suaugusiųjų mokymosi principais: pripažinimas kaip savarankiško besimokančiojo; mokymasis iš patirties ir aktualių iššūkių; refleksija ir personalizuotas mokymosi planas; praktinis veiksmas + dialogas + grįžtamasis ryšys.

7. Konsultavimo ir profesinės paramos programų kokybės vertinimui svarbu taikyti integruotą požiūrį, kuris, derinant Kaitos teorijos logiką su Kirkpatrick keturių lygmenų vertinimo modeliu, leidžia pagrįstai planuoti, stebėti ir vertinti pretendentų į švietimo įstaigų vadovus rengimo proceso veiksmingumą ir ilgalaikį poveikį.

2. Nacionalinis kontekstas ir teisinė bazė

Teisės aktai, kuriais vadovautasi rengiant Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus konsultavimo modelį, pateikiami 3 lentelėje:

3 lentelė

Teisės aktai ir jų aktualumas tikslinei grupei

Teisės aktas, nuoroda	Straipsniai, skyriai, nuostatos	Pastabos apie aktualumą tikslinei grupei*
Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ , patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XIV-2466 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a8b03ef0a55511ee8172b53a675305ab?jfwid=-8e4yc8e22	29 psl.: „Žmonėms sudarytos paskatos ir galimybės mokytis visą gyvenimą, atrasti ir plėtoti asmeninius gebėjimus, įgyti norimų ir reikalingų įgūdžių, juos atnaujinti ir keisti kvalifikaciją. Mokymasis tapo įpročiu ir kasdienybės dalimi. Veikia efektyvi ir integrali įvairių įgūdžių, įgytų per švietimą ar praktiką, pripažinimo sistema. Darbo rinka pritaikyta mokytis visą gyvenimą ir kelti kvalifikacijas.“	Aktualu švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-os ir 2-os grupių asmenims

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr	56³ straipsnis. Švietimo įstaigų vadovų rezervas. 59 straipsnis. Švietimo įstaigos vadovo skyrimas, funkcijos, vertinimas ir atleidimas.	Aktualu švietimo įstaigų vadovų rezervo 2-os grupės asmenims
Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymu Nr. V-393 „Dėl Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/623c7ab046f611e8ade598b2394a491d/asr	Nustato rezervo sudarymo (II skyrius) ir rezerve esančių asmenų kvalifikacijos tobulinimo organizavimo (IV skyrius) principus	Aktualu švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-os ir 2-os grupių asmenims
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“: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1653db302d7511eb932eb1ed7f923910	15 p. apibrėžia Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus atrankos procesų plėtojimo (rezervo stiprinimo) kryptis. Įgyvendinant ir tobulinant atrankos į švietimo įstaigų vadovus procesus, Rezervo reglamentas paminėtinas kaip kompetentingų ir motyvuotų pretendentų atrankos sistemos dalis. 16 p. numato Pagalbos ir konsultavimo kryptis, 17.3 p. numatyta individualių konsultacijų (koučingo) nepatyrusiems ar kompetencijas nuotoliniu būdu įsivertinusiems galimiems pretendents į švietimo įstaigų vadovo pareigas galimybė.	Aktualu švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-os ir 2-os grupių asmenims

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“: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EE75CCB-EC71F/asr	Nustato kvalifikacinius reikalavimus valstybinių ir savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklų, profesinio mokymo įstaigų, ikimokyklinio ugdymo mokyklų, neformaliojo vaikų švietimo mokyklų ir formalųjį švietimą papildančio ugdymo mokyklų, neformaliojo suaugusiųjų švietimo mokyklų ir švietimo pagalbos įstaigų vadovams.	Aktualu švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-os grupės asmenims
Vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimo ir jam prilyginto vertinimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2024 m. gegužės 7 d. įsakymu Nr. V-518 „Dėl Vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimo ir jam prilyginto vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/259373d00c4211efbcbfb318996800a8	Reglamentuoja vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimo, vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimui prilyginto vertinimo procedūras, nustato kompetencijų atitikties raiškos lygiams priskyrimą ir kompetencijų vertinimo ir jam prilyginto vertinimo kokybės užtikrinimą.	Aktualu švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-os grupės asmenims
Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias	Nustato konkurso skelbimo, dokumentų pateikimo ir priėmimo,	Aktualu švietimo įstaigų vadovų

mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas , patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1193 „Dėl konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403445/asr	komisijos sudarymo ir veiklos bei atrankos tvarką.	rezervo 2-os grupės asmenims
Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų mentorystės ir palydėjimo į profesinę veiklą tvarkos aprašas: https://www.e-tar.lt/rs/legalact/56b870c4d30511efa5dd96c482819f5/	22-29 punktuose reglamentuota mentorių atranka.	Aktualu švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-os ir 2-os grupių Konsultantų atrankos organizavimui

* Tikslinės grupės apibrėžtis pateikta Modelio 4 dalyje.

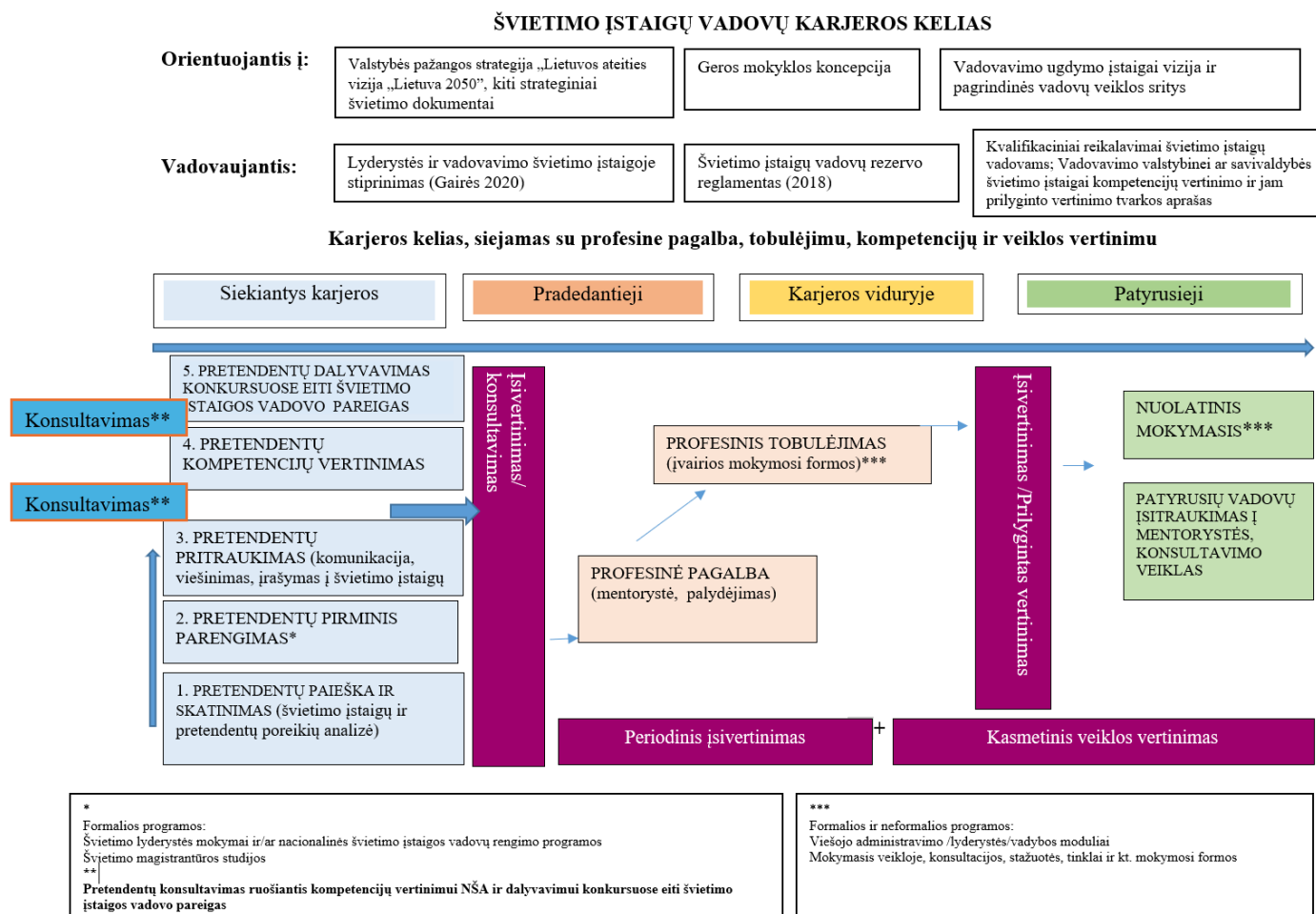
3. Pretendentų konsultavimo modelis Vadovų karjeros kontekste

Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse (2020) numatyta plėtoti šias sritis:

- vadovų rengimą;
- vadovų atrankos procesus (rezervo stiprinimą);
- **pagalbą ir konsultavimą (Pretendentams ir jau dirbantiems vadovams);**
- karjeros tęstinumo galimybių užtikrinimą;
- vadovų veiklos viešinimą, siekiant pritraukti naujų potencialių Pretendentų ir išlaikyti profesionaliai dirbančius vadovus.

Pretendentų konsultavimo modelis įsilieja į bendrą Vadovų profesinės raidos ir karjeros sistemą ir suteikia daugiau galimybių Pretendentams gauti profesionalią pagalbą. Schemoje Nr. 1 žemiau vaizduojama Pretendentų konsultavimo vieta Vadovų karjeros kelyje.

Schema Nr. 1



4. Tikslinių grupių apibrėžtis (1-a, 2-a švietimo įstaigų vadovų rezervo grupės, jų poreikių skirtumai)

Švietimo įstatymo 56³ straipsnis nustato, kad Švietimo, mokslo ir sporto ministro įgaliota institucija (Nacionalinė švietimo agentūra) telkia lyderystės gebėjimų turinčius atstovus į švietimo įstaigų vadovų rezervą ir padeda jiems pasirengti eiti švietimo įstaigos vadovo pareigas. Rezervas sudaromas ir administruojamas švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka. Be kita ko, minėtas straipsnis nusako, kad asmenims, įrašytiems į rezervą, sudaromos galimybės tobulinti vadovavimo švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijas. Apie laisvą ar

atsilaisvinsiančią švietimo įstaigos vadovo vietą rezervo 2-os grupės asmenys informuojami elektroniniu būdu ir jiems pranešama apie galimybę dalyvauti konkurse švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti.

Vadovaujantis Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentu, patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymu Nr. V-393 „Dėl Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“ (toliau – Rezervo reglamentas), apibrėžta Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus konsultavimo modelio *tikslinė grupė – asmenys, esantys švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-oje ir 2-oje grupėse ir siekiantys eiti valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovų pareigas*. Rezervo reglamento 6 p. nusako, kokie asmenys priskiriami švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-ai ir 2-ai grupėms:

- vadovų rezervo 1-ą grupę sudaro asmenys, pateikę prašymą švietimo, mokslo ir sporto ministro įgaliotai institucijai įvertinti jo vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas;
- vadovų rezervo 2-ą grupę sudaro asmenys, švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka įsivertinę vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, tačiau dar nedirbę švietimo įstaigos vadovais.

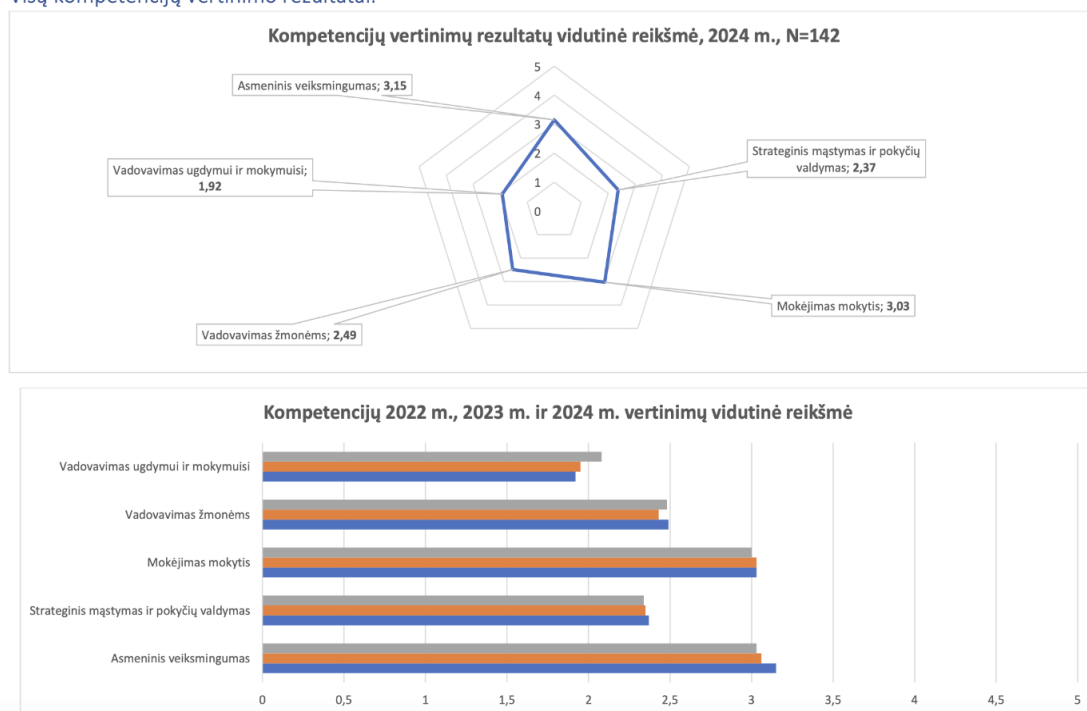
Rezervo reglamento 19 p. numato, kad *į rezervą įrašytiems asmenims nuosekliai ir tikslingai organizuojamos kompetencijų tobulinimo priemonės pagal jų pasirengimo lygmenį, kompetencijas ir poreikius*. Kaip numato -Rezervo reglamento 20 p., *Nacionalinė švietimo agentūra yra atsakinga už į rezervą įrašytų asmenų kompetencijų, nustatytų kvalifikaciniuose reikalavimuose, tobulinimo organizavimą (poreikių analizę, priemonių rengimą ir įgyvendinimą)*. Atsižvelgiant į šias nuostatas, švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-os ir 2-os grupių asmenys priskiriami skirtingo konsultavimosi poreikių ir turinio grupėms:

- 1-os rezervo grupės asmenų konsultavimo procesas ir turinys siejamas su kompetencijų įsivertinimu ir pasirengimu kompetencijų vertinimo procedūrai;
- 2-os rezervo grupės asmenų konsultavimo procesas ir turinys siejamas su Pretendentų kompetencijų vertinimo ataskaitos išvadų panaudojimu kompetencijų tobulinimui ir pasirengimu konkursui švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti.

4.1. Švietimo įstaigų vadovų konsultavimosi poreikių analizė

2024 m. Nacionalinės švietimo agentūros (toliau – NŠA) atlikta statistinė Pretendentų kompetencijų vertinimo analizė rodo, kad Pretendentams sunkiausiai sekėsi atskleisti vadovavimo ugdymui ir mokymuisi (vertinimo vidurkis – 1,92 balo) bei strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo (vidurkis – 2,37 balo) kompetencijas (žr. 1 pav.):

Visų kompetencijų vertinimo rezultatai.



1 pav. 2024 m. Pretendentų kompetencijų vertinimo statistika¹

Panašius, palyginti su 1 pav. pateiktais duomenimis, bet ir kitus Pretendentų poreikius atskleidžia VŠĮ Mokyklų tobulinimo centro (toliau – MTC) atlikta jau dirbančių Vadovų apklausa (N=32), kurios tikslas – išsiaiškinti, kokie buvo jų konsultavimosi poreikiai, kai rengėsi įsivertinti kompetencijas NŠA ir dalyvauti konkursuose užimti švietimo įstaigos vadovo pareigas. 2025 m. gegužės 25–28 d. nuotolinėje apklausoje dalyvavo 17-a patyrusių švietimo įstaigų vadovų, kurie dirba daugiau nei 10-imt metų, ir 15-a švietimo įstaigų vadovų, kurie neseniai įsivertino kompetencijas, laimėjo konkursą laisvai švietimo įstaigos vadovo vietai užimti ir pradėjo dirbti švietimo įstaigų vadovais. Pagrindinis klausimas buvo, kokie buvo Pretendentų į švietimo įstaigos vadovus konsultavimosi poreikiai prieš ir po kompetencijų vertinimo, ir prieš konkursą. Apklausos dalyviai išsakė poreikį konsultuotis įvairiais klausimais ir skirtingais būdais, atsižvelgiant į etapą – ruošiantis kompetencijų vertinimui arba konkursui. Žemiau pateiktoje 4-oje lentelėje apibendrintos apklausos dalyvių įvardintos pagrindinės konsultavimosi temos ir būdai.

¹ Šaltinis: <https://www.nsa.smsm.lt/vadovu-ir-pedagogu-vertinimas/pretendentu-kompetenciju-vertinimas/statistika/>

Pagrindinės konsultavimosi temos ir būdai

Konsultavimosi temos	Ruošiantis kompetencijų vertinimui	Ruošiantis konkursui
1. Teisinis ir administracinis kontekstas		
Biudžetinių įstaigų finansų valdymas: biudžeto paskirtis, lėšų paskirstymo atsakomybė, ES projektų valdymas	✓	✓
Vadovo kaip viešojo administravimo subjekto atsakomybė	✓	✓
Materialinių ir finansinių išteklių valdymas	✓	✓
Asmens duomenų apsauga švietimo įstaigoje	✓	✓
Švietimo įstaigos vadovo funkcijos pagal Švietimo įstatymo 59 str. 8 d.	✓	✓
Krizinių situacijų (pvz., mokinio, mokytojo elgesio atvejų) valdymo teisiniai aspektai	✓	✓
2. Vadovavimo gairių rengimas		
Vizijos išgryninimas (individualus konsultavimas)		✓
Strateginis planavimas		✓
Tipinės gairių rengimo klaidos		✓
Idėjų išskaidymas į aiškias veiklas, siektinus pokyčius, atsakomybes		✓
Mokyklos pažangos ir kaitos valdymas, rodiklių formulavimas	✓	✓
3. Komandos formavimas ir žmogiškųjų išteklių valdymas		
Vadovo vaidmuo kuriant pozityvią organizacinę kultūrą	✓	✓
Praktiniai būdai įgalinti komandą ir paskirstyti atsakomybę	✓	✓
Vadovo vaidmuo valdant konfliktus ir grąžinant pasitikėjimą po krizių	✓	✓
Personalo motyvacija ir įtrauktis	✓	✓
Kvalifikacijos tobulinimo planų derinimas su mokyklos vizija	✓	✓
4. Komunikacija su bendruomene ir viešieji ryšiai		
Pokyčių ir iššūkių komunikacija	✓	✓
Vadovo viešųjų ryšių strategija	✓	✓

Atsakomybė už komunikacijos skaidrumą ir efektyvumą	✓	✓
Veiksmingų viešųjų ryšių formavimas	✓	✓
5. Mokymosi kultūra ir ugdymo kokybė		
Vadovavimas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui	✓	✓
Pozityvaus mikroklimato kūrimas	✓	✓
Mokyklos veiklos įsivertinimas ir jo rezultatų taikymas	✓	✓
Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ugdymui tobulinti	✓	✓
6. Įtraukiojo ugdymo lyderystė		
Vadovo vaidmuo įtraukiojo ugdymo politikoje: praktinis įgyvendinimas, komandos telkimas	✓	✓
Emocinis pasirengimas pokyčiui		✓
Refleksijos įrankiai pedagoginei bendruomenei	✓	✓
7. Kompetencijų įsivertinimas ir tobulinimo planavimas		
Kompetencijų įsivertinimo įrankio naudojimas	✓	
Kompetencijų vertinimo ataskaitos analizė	✓	
Individualus profesinio tobulėjimo plano sudarymas	✓	✓
8. Pasirengimas konkursui		
Strategijos, veiklos prioritetų ir prisistatymo rengimas, atsižvelgiant į švietimo įstaigos specifiką bei aktualų teisinį reglamentavimą		✓
Tipinės konkurso užduotys: kaip pagrįsti pasirinkimą remiantis švietimo politikos dokumentais, teisės aktais bei praktine patirtimi		✓
Atsakymai į komisijos klausimus, argumentuojant žiniomis, vadovavimo patirtimi ir kompetencijų įrodymais bei gebėjimu interpretuoti ir taikyti galiojančius švietimo srities teisės aktus		✓

Apibendrinant išsakytus vadovų poreikius, konsultavimo turinys, kuris yra tinkamas tiek pirmai, tiek antrai švietimo įstaigų vadovų rezervo grupei, galėtų apimti toliau įvardytas sritis.

- Strateginis planavimas, įstaigos vizijos formavimas ir įgyvendinimas.
- Savirefleksija ir savęs pažinimas (kompetencijų analizė, grįžtamasis ryšys).

- Vadovavimo gairių rengimas: struktūra, turinys, vertinimo kriterijai, praktiniai pavyzdžiai.
- Pokyčių inicijavimas ir valdymas: rizikos, komandų įtraukimas, veiklos tvarumas.
- Komunikacija su bendruomene: pozityvūs ir nepopuliarūs sprendimai, viešieji ryšiai.
- Teisinis švietimo kontekstas: vietos savivaldos įstatymas, biudžetinių įstaigų veikla, darbo teisė, dokumentų valdymas.
- Komandos formavimas ir įgalinimas: lyderystė komandoje, motyvacija, bendradarbiavimas.
- Įtraukiojo ugdymo praktinis įgyvendinimas: vadybiniai sprendimai, emocinė lyderystė, tėvų ir pedagogų įtraukimas.

Antrai rezervo grupei galėtų būti aktualus konsultavimosi turinys, kuris apima Švietimo įstatymo 59 straipsnio 8 dalyje numatomas pagrindines švietimo įstaigos vadovo funkcijas:

- vadovauja įstaigai ir jai atstovauja;
- rengia įstaigos strateginius dokumentus (strateginį planą, metinius veiklos planus ir ataskaitas);
- užtikrina ugdymo kokybę;
- užtikrina racionalų išteklių naudojimą;
- organizuoja personalo valdymą (priėmimas, vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas);
- kuria saugią, demokratišką, mokymuisi palankią aplinką;
- bendradarbiauja su steigėju, bendruomene, socialiniais partneriais;
- užtikrina teisės aktų laikymąsi.

5. Pirmos rezervo grupės Pretendentų konsultavimo proceso struktūra

Šios grupės Pretendentų konsultavimo procesą sudaro 4 etapai (žr. 2 pav.). Pirmajame etape Pretendentas savarankiškai įsivertina Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, antrajame – individualiai konsultuojasi su jam paskirtu konsultantu, trečiajame – dalyvauja grupinėse konsultacijose, kurias moderuoja konsultantai, o ketvirtajame – vėl individualiai konsultuojasi tam, kad apibendrintų konsultavimosi patirtį ir pasirengtų tolesniam žingsniui – kompetencijų vertinimui NŠA.



2 pav. Pirmos rezervo grupės Pretendentų konsultavimo proceso etapai

Pirmos rezervo grupės Pretendentų konsultavimo eiga pateikiama 5 lentelėje.

5 lentelė

Pretendentų konsultavimo eiga (1-a rezervo grupė)

Eil. Nr.	Etapai	Tikslas	Pagrindinės veiklos
1.	Įsivertinimas (individualiai)	Tikslas – naudojantis įsivertinimo įrankiu (1 priedas) įsivertinti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, nusistatyti stipriąsias ir tobulintinas sritis.	Savarankiškas darbas su įrankiu. Kompetencijų įsivertinimo refleksija. Tikslų ir tobulėjimo kryptių nusimatymas.
2.	Individuali konsultacija (I dalis, gyvai arba nuotoliu) 2 val.	Tikslas – padėti Pretendentams suprasti ir įvertinti savo pasirengimą vadovauti švietimo įstaigai, aptariant įsivertinimo rezultatus ir asmeninės lyderystės patirtį, remiantis įsivertinimu.	Struktūruotas pokalbis su konsultantu. Kompetencijų įsivertinimo aptarimas. Asmeninės patirties refleksija.
3.	Grupinis konsultavimas (iki 6-ių dalyvių) 4 val. (po 2 val. vienai temai)	Tikslas – padėti Pretendentams gilinti savo praktinius vadovavimo gebėjimus, ugdyti savirefleksiją bei stiprinti pasitikėjimą savimi.	Praktinės simuliacijos. Atvejų analizė. Interaktyvios diskusijos.

4.	Individualus konsultavimas (II dalis, gyvai arba nuotoliu) 2 val.	Tikslas – remiantis grupinės konsultacijos išvalgomis, padėti Pretendentui į(si)vertinti asmeninius gebėjimus, išsiryškinti stipriąsias bei tobulintinas kompetencijas ir pasirengti kryptingą profesinio tobulėjimo planą.	Grupinės konsultacijos išvalgų refleksija. Stiprybių ir tobulintinų sričių įvardijimas. Profesinio tobulėjimo plano rengimas. Konsultanto grįžtamasis ryšys.
----	---	---	---

5.1. Pirmos rezervo grupės Pretendentų konsultavimo metodai

Prieš prasidedant konsultacijoms, Pretendentas supažindinamas su visais konsultavimo etapais, individualių ir grupinių konsultacijų tikslais, konsultavimo etiniais principais (konfidencialumas, nešališkumas, lygios galimybės ir kt.), jam pateikiamos gairės, kaip naudotis Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų įsivertinimo įrankiu.

1. Įsivertinimo įrankio naudojimas. Konsultavimo procesas pradedamas naudojant (skaitmenizuotą) įsivertinimo įrankį, kuris padeda Pretendentui įsivertinti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų lygį. Įrankis leidžia identifikuoti individualias stiprybes bei tobulintinas sritis, nusistatyti profesinio augimo kryptis. Gairės, kaip naudotis įrankiu, pateikiamos jo įžanginėje dalyje. Tai svarbus pradinis žingsnis prieš pereinant prie konsultacijų.

Įsivertinimo tikslas – padėti Pretendentui sąmoningai įvertinti savo asmeninę brandą, lyderystės potencialą ir pasirengimą vadovauti švietimo įstaigai.

- Naudojamas struktūruotas įsivertinimo įrankis, pagrįstas Vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimo ir jam prilyginto vertinimo tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2024 m. gegužės 7 d. įsakymu Nr. V-518 „Dėl Vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimo ir jam prilyginto vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Įrankis pateikiamas 1 priede.
- Kiekviena kompetencija ir subkompetencija (pvz., 1. *Lyderystė mokymui ir mokymuisi, 1.1. „Aš kuriu besimokančių organizaciją“*) įsivertinama keliais aspektais – žinios, gebėjimai, elgsena.

- Vertinimo skalė leidžia įsivertinti lygį nuo „siekiamybė“ iki „stiprybė“.
- Refleksijos laukelyje pateikiami 1–2 praktiniai pavyzdžiai (konkreti veikla, iniciatyva, sukurta tvari praktika), kurie atskleistų Pretendento patirtį šioje srityje. Tai galėtų būti sėkmingos praktikos pavyzdžiai arba probleminių situacijų sprendimas.
- Stiprybių ir tobulintinų sričių identifikavimas.
- Pretendentas, pasinaudojęs įsivertinimo įrankiu:
 - apibendrina rezultatus raštu (pvz., 3 stiprybės ir 3 tobulintinos sritys);
 - aptaria rezultatus individualioje konsultacijoje su konsultantu, siekdamas gilinti supratimą apie esamą brandą ir tobulėjimo kryptis.
- Įsivertinimo rezultatų pritaikymas:
 - individualiam profesinio tobulėjimo plano rengimui (kartu su konsultantu);
 - teminės ar grupinės konsultacijos temų pasirinkimui.

2. Individualus konsultavimas (I dalis). Individualios konsultacijos metu Pretendentas aptaria savo įsivertinimo rezultatus su konsultantu, gilina supratimą apie savo lyderystės potencialą ir kompetencijų brandą. Konsultacijos tikslas – padėti į(si)vertinti pasirengimą eiti vadovo pareigas, numatyti tobulėjimo kryptis ir, esant poreikiui, parengti profesinio tobulėjimo planą. Konsultacijos pagrindas – Pretendento įsivertinimo rezultatai.

Konsultacijos metu kartu su konsultantu Pretendentas:

- aptaria pasirinktų kompetencijų vertinimus ir pateiktus praktinius pavyzdžius;
- gilinasi į tai, kokios kompetencijos šiuo metu yra stipriausios, o kuriose Pretendentas jaučia augimo poreikį;
- reflektuoja, kaip dabartinė patirtis, vertybės ir veiklos principai siejasi su švietimo įstaigos vadovo vaidmeniu.

Remdamasis pokalbio įžvalgomis Pretendentas kartu su konsultantu:

- suformuluoja pagrindines profesinio tobulėjimo kryptis;
- jei aktualu – parengia (arba pradeda rengti) individualų profesinio tobulėjimo planą;
- nusimato galimus žingsnius, kaip kryptingai stiprinti konkrečias kompetencijas;
- pasirenka temas grupiniam konsultavimuisi.

3. Grupinis konsultavimas. Tai teminės sesijos, vykstančios mažose grupėse (3–6 asmenys), kuriose Pretendentai diskutuoja aktualiomis švietimo lyderystės temomis, analizuoja praktines situacijas, atlieka refleksijos užduotis.

Ši konsultavimo forma skirta:

- gilinti Pretendentų supratimą apie vadovo vaidmenį ir kompetencijų turinį;
- skatinti mokymąsi iš kolegų patirties;
- formuoti kritinį požiūrį apie priimamus sprendimus švietimo įstaigų veikloje;
- ugdyti pasitikėjimą savimi ir gebėjimą argumentuotai išsakyti savo poziciją.

Konsultavimo metu taikomi aktyvūs metodai: situacijų analizė, darbas poromis ar grupelėmis, diskusijos, refleksiniai klausimai. Dalyviai kviečiami pateikti savo požiūrį, įsivardyti galimus veiksmų scenarijus, išgirsti kolegų nuomones ir konsultanto grįžtamąjį ryšį. Grupinio konsultavimo aplinka yra saugi, palaikanti ir orientuota į bendradarbiavimą. Tokia forma padeda Pretendentams ne tik pasirengti kompetencijų vertinimui, bet ir apmąstyti savo profesinį kelią bei turimą vadovavimo patirtį.

Pretendentai gali pasirinkti jiems aktualiausias sritis. Toliau pateikiama keletas pavyzdžių.

Lyderystė mokymui ir mokymuisi

- Ugdymo programos kūrimas ir įgyvendinimas.
- Mokytojų profesinio tobulėjimo skatinimas ir mokymosi kultūros puoselėjimas.
- Įtraukiojo ugdymo vadyba: kaip užtikrinti visų mokinių poreikių atliepimą.
- Duomenimis grįsto mokymosi kokybės stebėjimo praktikos.

Švietimo įstaigos ateities kūrimas

- Strateginis planavimas: kaip formuluoti ilgalaikius tikslus ir veiklos prioritetus.
- Pokyčių valdymas: kaip inicijuoti ir palaikyti pokyčius ugdymo įstaigoje.
- Inovacijų diegimas ir tarptautiškumo svarba mokyklos pažangai.

Švietimo įstaigos gyvenimo valdymas

- Vadovo veikla teisinių, finansinių ir dokumentų valdymo aspektų kontekste.
- Veiklos priežiūra ir įsivertinimas: kaip organizuoti ir taikyti įsivertinimo rezultatus.
- Komunikacija su komanda, steigėju, tėvais – praktiniai pavyzdžiai.

Komandos formavimas ir įgalinimas

- Komandos narių motyvavimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą.
- Veiksmingas užduočių delegavimas ir atsakomybės paskirstymas.

- Kolegialaus grįžtamojo ryšio kultūros kūrimas.

Asmeninis meistriškumas

- Laiko, emocijų ir krizių valdymo strategijos vadovo darbe.
- Vadovo vertybės ir jų raiška elgesyje. Tinkama verbalinė ir neverbalinė kalba.
- Grįžtamojo ryšio priėmimo ir suteikimo situacijos.
- Asmeninis veiklos reflektavimas ir profesinio tobulėjimo planavimas.

Kiekvienos grupinės konsultacijos pabaigoje konsultantas skiria laiko refleksijai apie Pretendentų išvalgas, kylančius ir likusius klausimus, aptaria galimus tolesnius tobulėjimo žingsnius.

4. Individuali konsultacija (II dalis). Konsultacijos metu dėmesys sutelkiamas į asmeninės patirties refleksiją, praktinių veiksmų planavimą. Pagrindinės veiklos:

- grupinės konsultacijos išvalgų refleksija (kokios idėjos, situacijos ar pavyzdžiai iš grupinės sesijos buvo aktualūs, ką suprato naujai ar įsivardino kaip svarbius sau);
- kompetencijų stiprybių ir tobulintinų sričių įvardijimas. Konsultantas padeda Pretendento savianalizei: kokias kompetencijas Pretendentas jau demonstruoja užtikrintai, o kuriose jaučia augimo poreikį. Aptariami konkretūs pavyzdžiai, situacijos iš patirties, savirefleksijos rezultatai;
- profesinio tobulėjimo plano rengimas. Kartu su konsultantu sudaromas kryptingas profesinio tobulėjimo planas. Plane įvardijamos prioritetinės tobulėjimo sritys, konkretūs mokymosi būdai, numatomi veiksmai, galimi resursai ir preliminarūs terminai. Tai gali būti naudojama kaip pagrindas tolimesnėms veikloms (pvz., mentorystei ar savarankiškam mokymuisi);
- konsultanto grįžtamasis ryšys apie Pretendento stipriąsias puses, pasirengimo Vadovo vaidmeniui ir kompetencijų vertinimui lygmenį ir rekomendacijos tolesniam profesiniam augimui.

6. Antros rezervo grupės Pretendentų konsultavimo struktūra

Šios grupės Pretendentų konsultavimo procesą sudaro 3 etapai (žr. 3 pav.). Pirmajame etape Pretendentas individualiai konsultuojasi su jam paskirtu konsultantu, antrame – dalyvauja grupinėse konsultacijose, kurias moderuoja konsultantai, o trečiame – vėl individualiai konsultuojasi, tam kad apibendrintų konsultavimosi patirtį ir pasirengtų tolesniam žingsniui – dalyvavimui konkurse į švietimo įstaigos vadovus.



3 pav. Antros rezervo grupės Pretendentų konsultavimo proceso etapai

Antros rezervo grupės Pretendentų konsultavimo eiga pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė

Antros rezervo grupės Pretendentų konsultavimo struktūra

Eil. Nr.	Etapas	Tikslas	Pagrindinės veiklos
1.	Individuali konsultacija (I dalis, nuotoliu arba gyvai) 2 val.	Tikslas – padėti Pretendentui analizuoti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų vertinimo rezultatus, identifikuoti stipriąsias ir tobulintinas sritis bei parengti individualų profesinio tobulėjimo planą Aptariamas Kompetencijų vertinimo rezultatas: kaip sekėsi, kokias tobulintinas sritis identifikavo, kaip gali jas stiprinti. Rengiamas asmeninis profesinio tobulėjimo planas.	Struktūruotas pokalbis su konsultantu. Kompetencijų vertinimo aptarimas. Asmeninės patirties refleksija. Profesinio tobulėjimo plano rengimas.
2.	Grupinė konsultacija (iki 6-ių dalyvių) 4 val. (po 2 val. vienai temai)	Tikslas – padėti Pretendentams užimti švietimo įstaigos vadovo pareigas, stiprinti Pretendentų pasirengimą konkursui, analizuoti vadovo veiklos funkcijas bei praktines vadovavimo situacijas, gilinti žinias aktualiomis vadovavimo švietimo įstaigai temomis, lavinti savęs pristatymo įgūdžius.	Praktinės simuliacijos. Atvejų analizė. Interaktyvios diskusijos.
3.	Individuali konsultacija (II dalis, gyvai arba nuotoliu)	Tikslas – padėti Pretendentui tikslingai pasirengti dalyvavimui švietimo įstaigos vadovo konkurse, struktūruotai apžvelgti svarbiausius konkurso etapus, stiprinti savęs pristatymo, situacinio mąstymo ir atsakymų	Pretendento ir konsultanto pokalbis apie grupinės konsultacijos išvalgas, aktualius klausimus, kilusius pretendentui.

	2 val.	formulavimo gebėjimus, remiantis praktiniais patarimais ir individualia patirtimi.	Pristatomi konkurso etapai, praktiniai patarimai dėl atsakymų formulavimo ir laiko valdymo. Savęs pristatymo praktika. Situacinių užduočių sprendimas, grįžtamasis ryšys. Klausimų–atsakymų sesija, individualaus pasirengimo veiksmų planas.
--	--------	--	--

6.1. Antros grupės Pretendentų konsultavimo metodai

1. Individualus konsultavimas (I dalis). Tai individuali konsultacija, kuri vyksta gyvai arba nuotoliniu būdu. Konsultacijos metu, remiantis Pretendento gautais kompetencijų vertinimo rezultatais bei rekomendacijomis, vyksta kryptingas ir struktūruotas pokalbis su konsultantu. Siekiama ne tik peržiūrėti vertinimo balus ar formuluotes, bet ir giliau suprasti jų reikšmę, aptarti, kaip jos atspindi Pretendento lyderystės potencialą bei pasirengimą vadovauti švietimo įstaigai. Pagrindinės veiklos:

- struktūruotas pokalbis su konsultantu. Konsultantas veda kryptingą dialogą, padedantį Pretendentui reflektuoti savo vertinimo rezultatus, įvardyti savo požiūrį į juos, suvokti jų prasmę ir pasekmes tolesniam tobulėjimui;
- kompetencijų vertinimo aptarimas. Analizuojami vertinimo duomenys: kurios kompetencijų sritys įvardytos kaip stipriosios, kurios – kaip tobulintinos. Aptariamos vertinimo išvados, vertinimo metu patirti sunkumai ar sėkmės, svarstomos galimos Pretendento tobulėjimo kryptys;

- asmeninės patirties refleksija. Pretendentas kviečiamas pateikti konkrečių pavyzdžių iš savo profesinės veiklos, kurie iliustruotų jo kompetencijų raišką. Tai gali būti tiek sėkmingos patirtys, tiek iššūkių situacijos, kurios padeda geriau suprasti savo vadovavimo orientacijas;
- profesinio tobulėjimo plano rengimas. Konsultacijos metu arba jos pabaigoje rengiamas individualus profesinio tobulėjimo planas. Jame apibrėžiamos prioritetinės tobulintinos kompetencijos, konkretūs veiksmai, mokymosi būdai, galimi ištekliai ir apytikris laiko planas.

2. Grupinė konsultacija. Vyksta mažose grupėse (iki 6-ių Pretendentų). Ji grindžiama aktyviu dalyvavimu, praktinėmis užduotimis ir bendradarbiavimu. Konsultacijos metu Pretendentai kartu su konsultantu nagrinėja aktualius vadovavimo aspektus, susijusius su pasirengimu konkursui, kompetencijų raiška ir vadovo vaidmens iššūkiais. Konsultacija orientuota į praktinį mokymąsi: dalyviai įtraukiami į situacijų analizę, simuliacijas, diskusijas ir refleksijas, kurios padeda geriau pasirengti tiek atrankos procesui, tiek eiti realias vadovo pareigas.

Pagrindinės veiklos:

- praktinės simuliacijos – savęs pristatymo, vadovo sprendimų formulavimo ar komunikacijos situacijų modeliavimas;
- atvejų analizė – realių ar tipinių situacijų nagrinėjimas, sprendimų alternatyvų aptarimas;
- interaktyvios diskusijos – nuomonių išsakymas, argumentavimas, grįžtamasis ryšys grupėje;
- refleksijos užduotys – asmeninių įžvalgų fiksavimas, sąmoningumo stiprinimas.

Pretendentas gali pasirinkti dvi jam aktualias temas iš preliminarų konsultavimo temų sąrašo. Konsultavimo temos siejamos su Švietimo įstatymo 59 straipsnio 8 dalyje išvardintomis pagrindinėmis švietimo įstaigos vadovo funkcijomis.

1. Strateginis planavimas ir vadovavimo gairės

- Kaip formuoti tikslus, rodiklius ir veiksmus, kurie atlieptų realius įstaigos poreikius?
- Kaip struktūruotai pateikti savo viziją konkurso metu?
- Kaip numatyti ir valdyti rizikas?
- Kaip efektyviai planuoti išteklius?
- Kaip prižiūrėti strategijos įgyvendinimą ir koreguoti ją pagal pasiektus rezultatus?

2. Ugdymo kokybės užtikrinimas keičiantis švietimo aplinkai

- Kaip rinkti, analizuoti ir naudoti duomenis ugdymo(si) kokybės stebėsenai?
- Kaip valdyti ugdymo pokyčius (pvz., įtraukusis ugdymas);
- Kaip kurti ir palaikyti aukštą ugdymo kokybę?

- Kaip skatinti pedagogų profesinį augimą?
- Kaip kurti saugią mokymosi aplinką?
- Kaip pritaikyti neformalųjį ir praktinį ugdymą ugdymo kokybei stiprinti?

3. Vadovavimas komandai ir sprendimų priėmimas

- Kaip pritraukti kompetentingų darbuotojų?
- Kaip priimti sprendimus krizinėse situacijose?
- Kaip sutelkti komandą pokyčiams įgyvendinti?
- Kaip valdyti pasipriešinimą pokyčiams?
- Kaip stiprinti bendradarbiavimo kultūrą tarp pedagogų ir kitų bendruomenės narių?

4. Komunikacija ir klausimų valdymas konkurso metu

- Kaip aiškiai, struktūruotai ir įtikinamai atsakyti į komisijos klausimus?
- Kaip taikyti situacinį mąstymą, argumentavimą ir improvizaciją remiantis patirtimi?
- Kaip užtikrinti efektyvią pokyčių komunikaciją bendruomenei?

5. Asmeninis meistriškumas, savęs pristatymas

- Kaip tinkamai pristatyti save: vertybės, patirtis, vadovavimo vizija? (Verbalinės ir neverbalinės raiškos svarba konkurso metu).
- Kaip valdyti emocinę įtampą?
- Kaip ugdyti asmeninę lyderystę ir stiprinti savivaldos kompetenciją?
- Kaip ugdyti savirefleksiją ir nuolat siekti tobulėjimo?

Kiekvienos grupinės konsultacijos pabaigoje konsultantas skiria laiko refleksijai apie Pretendentų išvalgas, kylančius ir likusius klausimus, aptaria galimus tolesnius tobulėjimo žingsnius.

3. Individualus konsultavimas (II dalis). Tai individuali konsultacija, vykstanti gyvai arba nuotoliniu būdu, įprastai po grupinės konsultacijos. Aptariamos temos, kurios Pretendentui rezonavo asmeniškai, išryškinamos stiprybės ir atkreipiamas dėmesys į tobulintinas vietas. Atliekama pasirengimo konkursui analizė – kokie klausimai kelia nerimą, kokios situacijos neaiškios ar keliančios abejonių. Pretendentas turi galimybę reflektuoti įgytas išvalgas, susieti jas su savo patirtimi ir sustiprinti komunikacijos, argumentavimo, situacinio mąstymo, problemų sprendimo, laiko planavimo bei vadovavimo gebėjimus. Pretendentas gauna individualų grįžtamąjį ryšį bei rekomendacijas, kurios stiprina pasitikėjimą savimi ir padeda kryptingai tobulėti. Konsultacija orientuota į praktinį pasirengimą: aptariami svarbiausi konkurso etapai, galimos komisijos klausimų formuluotės, tikslumo ir argumentacijos svarba. Konsultacijos turinys papildomai apima temas,

susijusias su pagrindinėmis švietimo įstaigos vadovo funkcijomis – įstaigos valdymu ir atstovavimu, strateginių dokumentų rengimu, ugdymo kokybės užtikrinimu, racionalių išteklių naudojimu, personalo valdymu, saugios ir mokymuisi palankios aplinkos kūrimu, bendradarbiavimu su steigėju, bendruomene ir socialiniais partneriais bei teisės aktų laikymusi.

Turinys taip pat derinamas su **Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo 32 punktu** bei **2 ir 3 prieduose nustatytais vertinimo kriterijais**, kad pretendentai galėtų kryptingai pasirengti konkursui. Todėl konsultacijos struktūroje akcentuojami šie gebėjimai:

1. **Gebėjimas įgyvendinti vadovavimo švietimo įstaigai gaires** – pretendento vizijos formulavimas, strateginių prioritetų išskyrimas, gebėjimas aiškiai pristatyti kryptis ir pagrįsti jų įgyvendinimo būdus.
2. **Įstaigos veiklos organizavimo gebėjimai** – strateginio ir metinio planavimo, veiklos įsivertinimo ir stebėsenos, išteklių analizės ir atsakomybės už rezultatus įgūdžiai.
3. **Lyderystės ugdymui kultūros kūrimo gebėjimai** – gebėjimas kurti, palaikyti ir stiprinti kiekvienam mokiniui palankią mokymosi aplinką, įtraukaus ugdymo ir pedagogų profesinio augimo skatinimas.
4. **Personalo valdymo gebėjimai** – personalo atrankos, motyvavimo, profesinio tobulėjimo užtikrinimo, Pedagogų etikos kodekso laikymosi priežiūros kompetencijos.
5. **Bendradarbiavimo gebėjimai** – veiksmingas bendravimas su mokinių tėvais, steigėju, mokyklos taryba, vietos bendruomene, socialiniais partneriais, institucijomis ir organizacijomis, siekiant įstaigos tikslų, ugdymo kokybės ir mokinių saugumo.

Tokiu būdu konsultacijos turinys ne tik atliepia švietimo įstaigos vadovo funkcijas (Švietimo įstatymo 59 str. 8 d.), bet ir užtikrina dermę su konkurso metu vertinamais gebėjimais, sudarydamas sąlygas 2-osios rezervo grupės pretendentams tinkamai pasiruošti konkursui.

2-ame priede pateikiami orientaciniai struktūruoto pokalbio klausimai, skirti 1-os ir 2-os grupės Pretendentų individualioms konsultacijoms, kuriuos kiekvienas konsultantas adaptuoja konkrečiai situacijai.

7. Rekomenduojami papildomi konsultavimo metodai 1-os ir 2-os grupės Pretendentams

Turint pakankamai išteklių, 1-os ir 2-os grupės Pretendentams gali būti siūlomos ir papildomos konsultavimosi galimybės bei formos.

Praktinės dirbtuvės. Tai interaktyvi, praktika grįsta konsultavimo forma, organizuojama nedidelėje grupėje (iki 6-ių dalyvių), kuri sukuria saugią aplinką mokytis iš patirties, diskusijų ir refleksijos. Šios konsultacijos metu Pretendentai dirba su realiomis ar modeliuotomis situacijomis, rengia vadovavimo gaires, analizuoja dažniausiai pasitaikančias vadovavimo klaidas, diskutuoja ir ieško pagrįstų sprendimų. Dirbtuvės orientuotos į aktyvų įsitraukimą, sprendimų formavimo gebėjimų stiprinimą ir pasirengimo konkursui praktinį tobulinimą.

Galimos veiklos praktinėse dirbtuvėse

- Vadovavimo gairių rengimo pratybos – dalyviai formuluoja veiklos prioritetus, tikslus ir priemones konkrečioje situacijoje ar kontekste.
- Praktinių situacijų analizė ir sprendimų modeliavimas – dirbama su švietimo realybėje pasitaikančiomis problemomis; ieškoma tinkamiausių sprendimų.
- Dažniausiai pasitaikančių vadovavimo klaidų aptarimas – aptariami tipiniai netinkami sprendimai ar reakcijos, ieškoma alternatyvų, diskutuoja priežastys.
- Praktinės simuliacijos – modeliuojami savęs pristatymo, sprendimų pagrindimo, komunikacijos su bendruomene ar komanda momentai.
- Interaktyvios diskusijos ir refleksija grupėje – dalyviai dalijasi patirtimi, įvardija savo stiprybes ir augimo galimybes, reaguoja į kitų siūlymus ir grįžtamąjį ryšį.

„Šešėliavimas“. Pretendentui suteikiama galimybė realioje aplinkoje stebėti patyrusio Vadovo veiklą: dalyvauti susitikimuose, stebėti vadybinius ir sprendimų priėmimo procesus. Po stebėjimo vyksta refleksinis pokalbis su konsultantu, kurio metu analizuojamos stebėtos kompetencijų raiškos formos ir reflektuojamas asmeninis pasirengimas vadovo vaidmeniui.

Vadovo darbo stebėjimas realioje švietimo įstaigos aplinkoje suteikia Pretendentui galimybę:

- tiesiogiai stebėti mokyklos vadovo (vieno iš konsultantų ar mentorių) veiklą, apimančią kasdienės užduotis, susitikimus, sprendimų priėmimą, komandų koordinavimą;
- stebėti lyderystės raišką įvairiose situacijose, pvz., mokytojų tarybos pasitarime, tėvų tarybos susirinkime, sprendžiant ugdymo(si) klausimus ar koordinuojant pokyčių procesus;
- analizuoti vadovo bendravimo būdus ir sprendimų motyvą, kaip formuojami santykiai su darbuotojais, kaip palaikomas mikroklimatas, kaip skatinamas bendradarbiavimas;
- išvelgti strateginio mąstymo raišką – kaip planuojami pokyčiai, kaip formuojama vizija ir jos įgyvendinimo kelias;
- reflektuoti savo stebėjimą: po veiklos vyksta struktūruotas pokalbis su vadovu (konsultantu), kurio metu Pretendentas:
 - įvardija pastebėtas stipriąsias vadovo veiklos puses;

- aptaria veiklos situacijas, kurios atskleidžia konkrečias kompetencijas;
- analizuoja, kaip stebėta veikla siejasi su jo paties lyderystės samprata;
- kelia klausimus, susijusius su stebėta praktika ir savirefleksija.

„Šešėliavimui“ papildomai gali būti taikoma:

- stebėjimo lapas / refleksijos forma, kurioje fiksuojami įspūdžiai ir klausimai;
- grįžtamasis ryšys iš konsultanto, padedantis susieti stebėtą veiklą su švietimo įstaigos vadovo vertinamomis kompetencijomis;
- savarankiška užduotis: parengti trumpą refleksiją arba praktinį siūlymą, kaip stebėtos praktikos galėtų būti taikomos Pretendento veikloje.

8. Pretendentų profesinis tobulėjimas ir jo stebėseną

Teisės aktai (Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentas; Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės) numato, kad į rezervą įrašytiems asmenims nuosekliai ir tikslingai organizuojamos kompetencijų tobulinimo priemonės pagal jų pasirengimo lygmenį, kompetencijas ir poreikius. Už rezerve esančių asmenų kompetencijų tobulinimo organizavimą (poreikių analizę, priemonių rengimą ir įgyvendinimą) atsakinga NŠA. Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento 21, 22 ir 23 p. apibrėžia su tuo susijusias NŠA funkcijas ir atsakomybes, pvz., *21.2. organizuoja į rezervą įrašytų asmenų poreikius atitinkančią pagalbą ar siūlo kitas priemones, atsižvelgdama į Nacionalinės švietimo agentūros apibendrintą informaciją; 21.3. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai teikia pasiūlymus dėl rezerve esančių asmenų kompetencijų ir dėl rezervo sistemos tobulinimo; 23.1. organizuoja naujai paskirtiems ir vadovavimo švietimo įstaigai patirties neturintiems vadovams mokymus; 23.3. organizuoja kompetencijų įgijimo ir (ar) tobulinimo mokymus švietimo įstaigų vadovams pagal kvalifikaciniuose reikalavimuose nustatytas kompetencijas (perka paslaugas, inicijuoja studijų programų modulių aukštosiose mokyklose parengimą ir pan.)*. Be kita ko, Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento 22 p. numato, kad *Nacionalinė švietimo agentūra turi teisę rinkti ir gauti informaciją apie švietimo įstaigų vadovus ir pretendentes į švietimo įstaigų vadovus pagal reglamento 6 punkte nurodytų grupių asmenų kompetencijų tobulinimo poreikius, pvz., apibendrintą ir nuasmeniną informaciją apie pretendentes į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų į(si)vertinimą (22.1. p.)*. Kadangi konsultavimo procesas ribojamas laiko, svarbu skatinti Pretendentes tęsti profesinį tobulėjimą savarankiškai ir stebėti savo pažangą. Tam siūlomi toliau pateikiami sprendimai.

1. Individualūs tobulėjimo planai

Po konsultacijų kiekvienas Pretendentas sau pasižymi:

- kokias kompetencijas stiprins,
- kokius veiksmus planuoja atlikti,
- kada ketina startuoti, kada kokius žingsnius įveikti,
- kokiais ištekliais remsis, kokios pagalbos jam reikia.

2. Rekomenduojami tęstiniai savarankiški žingsniai

Pretendentams pateikiamas **rekomendacijų sąrašas**: mokymų programos, literatūra, mentorių tinklai, vadovų rengimo iniciatyvos, dalyvavimas projektinėse veiklose. Šiuos šaltinius kaupia ir skelbia konsultavimo procesą koordinuojantys asmenys NŠA, padedami konsultantų.

Modelyje numatyti kokybės vertinimo principai, kurie užtikrins teikiamų paslaugų veiksmingumą, nuoseklumą ir tobulinimo galimybes. Vienas iš tinkamiausių instrumentų šiam tikslui yra Kirkpatrick keturių lygių vertinimo modelis (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), kuris, nors ir parengtas prieš 20 metų, tačiau iki šiol yra plačiai taikomas vertinant formaliojo ir neformaliojo švietimo programas (Alsalamah, Callinan, 2021; Melnikova, 2018). Šis modelis leidžia į konsultavimo procesą įvelgti sistemiškai – vertinant ne tik dalyvių pasitenkinimą (reakciją), bet ir įgytas žinias bei įgūdžius (mokymąsi), jų taikymą praktikoje (elgseną) bei ilgalaikį poveikį asmens ir organizacijos lygmeniu (rezultatus). Toks visapusiškas vertinimas leidžia grįžti konsultavimo veiklų tobulinimą duomenimis, atitinkančiais realius pretendentų poreikius ir švietimo sistemos kokybės siekius. Kirkpatrick modelio taikymas suteikia galimybę ne tik įvertinti, ar konsultacijos buvo naudingos, bet ir kaip jos paveikė pretendentų pasirengimą, elgsenos pokyčius ir pasirengimą veikti kaip švietimo lyderiams.

3-ame priede pateikiamas anketos, skirtos Pretendentų profesinio tobulėjimo stebėsenai, pavyzdys.

Konsultavimo procesą koordinuojantys asmenys periodiškai apklausia konsultacijose dalyvavusius Pretendentes apie jų profesinį tobulėjimą po konsultacijų.

9. Pretendentų kompetencijų vertinimo ir konsultavimo ryšys

Pretendentų vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų vertinimas ir konsultavimas sudaro nuoseklų, vientisą procesą, kurio tikslas – ne tik įvertinti Pretendento tinkamumą eiti vadovo pareigas, bet ir padėti jam tobulėti bei sąmoningai pasiruošti šiam vaidmeniui. Kompetencijų įsivertinimo rezultatai yra esminis atspirties taškas pirmos rezervo grupės konsultavimui, o kompetencijų vertinimo ataskaita – antros rezervo grupės konsultavimui (žr. 4 pav.).



4 pav. 1-os ir 2-os grupės Pretendentų kompetencijų vertinimo ir konsultavimo ryšys

Vertinimo ir konsultavimo sinergija

Vertinimas ir konsultavimas nėra atskiri, o vienas kitą papildantys etapai. Vertinimas pateikia „kur esu dabar“, konsultavimas padeda susiplanuoti „kaip pasiekti tai, kur noriu būti“. Žemiau pateikiamos vertinimo ir konsultavimo sąsajos.

- **Vertinimo rezultatų interpretavimas.** Po kompetencijų vertinimo Pretendentui pateikiama išsami kompetencijų vertinimo ataskaita: kompetencijų vertinimo komentarai, apibendrinimas ir kompetencijų tobulinimo rekomendacijos. Ši informacija tampa pagrindu struktūruotai analizei ir individualiai refleksijai, kurios metu konsultantas padeda Pretendentui suprasti savo rezultatų prasmę, kompetencijų tobulinimo rekomendacijas, suteikia pagalbą pasiruošti konkursui, rekomendacijas kaip pasirašyti vertinimo gaires.
- **Rekomendacijų taikymas konsultavime.** Vertinimo metu pateiktos rekomendacijos yra tiesiogiai įtraukiamos į:
 - **individualias konsultacijas.** Jos orientuotos į supratimą, kaip vystytinos kompetencijos pasireiškia kasdienėje veikloje, kaip tobulėti konkrečiose srityse (pvz., strateginis mąstymas, sprendimų priėmimas, komunikacija);
 - **profesinio tobulėjimo plano rengimą.** Remiantis vertinimo išvadamis formuluojami tikslai, pasirenkamos mokymosi kryptys, numatomos veiklos, padedančios pasiekti pažangą;
 - **teminių grupinių konsultacijų turinį.** Atsižvelgiant į dažniausiai pasitaikančius sunkumus ar tipines situacijas (pvz., elgesio pristatymas, klausimų atsakymas), sudaromas aktualių temų planas.
- **Konsultavimas kaip vertinimo prasmės įtvirtinimas.** Konsultavimo metu Pretendentui suteikiama galimybė sąmoningai integruoti vertinimo įžvalgas į savo profesinę veiklą. Konsultantai padeda atskleisti, ką reiškia vertinimo rezultatai praktikoje, kaip juos susieti su kasdiene veikla, koks elgesys ar sprendimai galėtų reikšti pažangą.

10. Konsultantų vaidmenys, reikalingos kompetencijos (kvalifikaciniai reikalavimai) ir konsultantų atrankos organizavimas

Konsultantai atlieka svarbų vaidmenį – jie padeda lyderystės potencialo turintiems Pretendentams pasirengti vadovauti švietimo įstaigai ir plėtoti vadovavimo kompetencijas. Dėl to ši vaidmenį atliekantys konsultantai turėtų būti švietimo profesionalai, suinteresuoti Lietuvos švietimo įstaigų pažanga, išmanantys vadovų veiklos kompleksiskumą bei įvaldę konsultavimo strategijų įvairovę.

Itin svarbu, kad konsultantai būtų atviri, empatiški, tolerantiški, gebantys kurti pasitikėjimo atmosferą ir įkvėpti kitus, nuolat besimokantys ir gebantys spręsti problemas. Tam, kad konsultavimo procesas būtų naudingas Pretendentams, konsultantai turi ne vien išmanyti vadovo veiklos kontekstą, norėti dalintis savo patirtimi, bet ir įvaldyti įvairias konsultavimo strategijas, padedančias motyvuoti ir įkvėpti Pretendentes patiems atrasti sau tinkamus sprendimus.

Konsultantais gali būti asmenys, atitinkantys toliau pateikiamus reikalavimus.

Bendrieji reikalavimai²:

1. atitikti kvalifikacinius reikalavimus, nustatytus Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo, patvirtinto 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 punkte;

2. turėti ne žemesnį negu magistro kvalifikacinį laipsnį arba jam prilygintą aukštojo mokslo kvalifikaciją, arba teisės aktų nustatyta tvarka pripažintą kaip lygiavertę užsienyje įgytą kvalifikaciją.

3. turėti ne mažesnę kaip 5 metų nepertraukiamo vadovavimo švietimo įstaigai patirtį ir ta patirtis turi būti įgyta ne anksčiau kaip prieš 5 metus³.

Papildomi reikalavimai:

1. išsilavinimo kryptių įvairovė (ugdymo mokslai, vadyba, lyderystė, psichologija, teisė ir kt.);

2. ne mažesnė nei 5-erių metų nepertraukiama darbo patirtis šiose srityse (patirties įvairovė būtų privalumas):

² Reikalavimai suderinti su ŠMSM ministro patvirtintame „Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų mentorystės ir palydėjimo į profesinę veiklą tvarkos apraše“ pateiktais reikalavimais švietimo įstaigų vadovų mentoriams
<https://www.e-tar.lt/rs/legalact/56b870c4d30511efa5ddd96c482819f5/>

³ Siūlome šį reikalavimą perkelti į specialiuosius reikalavimus, kadangi konsultavimas ir mentorystė yra skirtingi procesai, turintys skirtingus tikslus ir reikalaujantys skirtingų kompetencijų. Konsultantais gali būti daug įvairesnė patirtį turintys asmenys, ne tik šiuo metu dirbantys švietimo įstaigų vadovai.

-
- vadovavimas (valstybinėms, savivaldybių ar kt.) švietimo įstaigai(-oms);
 - darbas savivaldos ar nacionalinio lygmens švietimo organizavimo srityje ir (ar) švietimo stebėsenos patirtis, įgyta viešojo administravimo institucijoje arba švietimo pagalbos įstaigoje;
 - švietimo vadybos specialistų rengimas ar profesinis tobulėjimas (aukštosios mokyklos);
3. švietimo įstaigų ir jų vadovų konsultavimo arba mentorystės patirtis (ne mažiau kaip 20 valandų per pastaruosius 3 metus);
4. darbas nacionaliniuose ir/arba tarptautiniuose švietimo projektuose;
5. dalyvavimas ilgalaikėse (ne mažiau kaip 40 valandų) konsultantų, koučerių, mentorių, supervizorių rengimo, mokymo ar profesinio tobulėjimo programose;
6. asmeninės savybės, tinkamos konsultavimo veiklai: puikūs bendravimo įgūdžiai, nuolatinis mokymasis, asmeninis efektyvumas, empatija.

Konsultantų atranka

1. Pretendentų paraiškų vertinimą atlieka NŠA direktoriaus įsakymu sudaryta atrankos komisija.
2. Atrankos komisija savo veikloje vadovaujasi skaidrumo, nešališkumo, konfidencialumo, teisingumo, sąžiningumo ir protingumo principais.
3. Atrankos komisija vertina Pretendentų atitiktį bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams.
4. Pretendentų vertinimo kriterijai:
- 4.1 vadybinė patirtis per pastaruosius 5 metus (patirties įvairovė – privalumas), skiriami papildomi balai už darbo patirties įvairovę;
- 4.2 Turimas išsilavinimas ir išsilavinimo kryptių įvairovė (ugdymo mokslai, vadyba, lyderystė, psichologija, teisė); skiriamas papildomas balas už kiekvieną papildomą specializaciją;
- 4.3. Švietimo įstaigų ir jų vadovų konsultavimo arba mentorystės patirtis;
- 4.4. Darbas nacionaliniuose ir/arba tarptautiniuose švietimo projektuose.
- 4.5. Dalyvavimas ilgalaikės konsultantų, koučerių, mentorių, supervizorių rengimo, mokymo ar profesinio tobulėjimo programose (turi konsultavimo mokymąsi ir patirtį pagrindžiančius sertifikatus, už kuriuos teikiami papildomi balai).
5. Atrankos pokalbio metu įvertinami bendravimo įgūdžiai, motyvacija dirbti konsultanto darbą.

11. Konsultantų rengimo programos gairės

Konsultantų rengimo programa yra skirta ir konsultantų profesinei ekspertinei patirčiai įgyti ir pagilinti, ir konsultavimo gebėjimų ugdymui. Jos tikslas – parengti universalius švietimo vadybos ir lyderystės konsultantus, gebančius teikti individualias ir grupines konsultacijas 1-os ir 2-os rezervo grupių Pretendentams.

I BLOKAS. KONSULTAVIMO IR MENTORYSTĖS PAGRINDAI (16 val.)

Modulis	Trukmė	Formatas	Tikėtinas rezultatas
Įvadas į konsultavimą	2 val.	Nuotolinis / paskaita	Supranta konsultavimo paskirtį, etiką ir ribas, ryšį su mentoryste
Konsultanto vaidmenys	4 val.	Kontaktinis	Geba taikyti skirtingas strategijas pagal Pretendentų grupes ir poreikius
Andragogikos ir suaugusiųjų mokymosi pagrindai	6 val.	Nuotolinis	Supranta suaugusiųjų mokymosi ypatumus ir barjerus
Koučingas kaip konsultavimo metodas	4 val.	Kontaktinis	Supranta koučingo principų taikymą konsultuojant Pretendentus

II BLOKAS. KONSULTAVIMO ĮGŪDŽIAI IR PROCESŲ VALDYMAS (14 val.)

Modulis	Trukmė	Formatas	Tikėtinas rezultatas
Konsultavimo modeliai (pvz., GROW)	6 val.	Kontaktinis	Geba struktūruoti konsultacinį procesą
Refleksija, aktyvus klausymas, grįžtamasis ryšys	4 val.	Kontaktinis	Geba naudoti refleksinius metodus konsultavime
Konsultavimo etika ir ribos	4 val.	Nuotolinis	Supranta atsakomybę, konfidencialumą ir profesinius standartus

III BLOKAS. DARBAS SU 1-OS GRUPĖS PRETENDENTAIS (10 val.)

Modulis	Trukmė	Formatas	Tikėtinas rezultatas
Įsivertinimo įrankio taikymas	4 val.	Kontaktinis	Geba naudotis kompetencijų įsivertinimo įrankiu, interpretuoti rezultatus

Refleksijos sesijos po įsivertinimo	2 val.	Nuotolinis	Geba padėti formuluoti tobulėjimo kryptis
Grupinės dirbtuvės (streso valdymas, tinkama komunikacija)	4 val.	Kontaktinis	Geba vesti praktines grupines sesijas

IV BLOKAS. DARBAS SU 2-OS GRUPĖS PRETENDENTAIS (10 val.)

Modulis	Trukmė	Formatas	Tikėtinas rezultatas
Darbas su GR (grįžtamuoju ryšiu)	4 val.	Kontaktinis	Geba padėti planuoti veiksmus po kompetencijų vertinimo
Pasiruošimas konkursui	4 val.	Nuotolinis	Geba padėti pasirengti atrankos procesams
Teminės konsultacijos (pasirinktinai)	2 val.	Nuotolinis / mišrusis	Geba reaguoti į individualius teminius poreikius

V BLOKAS. REFLEKSIJA IR PROFESINIS AUGIMAS (10 val.)

Modulis	Trukmė	Formatas	Tikėtinas rezultatas
Intervizija ir supervizija konsultavimo praktikos refleksijai	4 val.	Kontaktinis	Geba reflektuoti savo konsultavimo praktiką, pradeda vesti savo profesinio tobulėjimo žurnalą
Baigiamoji modelinė konsultacija	4 val.	Kontaktinis	Parodo gebėjimą konsultuoti realiomis sąlygomis
Asmeninis tobulėjimo planas	2 val.	Nuotolinis	Geba suplanuoti tolesnį profesinį augimą

VI BLOKAS. TURINIO DALIS – TEMINĖS KRYPTYS (20 val.)

Šioje dalyje konsultantai gilinaisi į bazines temas, kuriomis konsultuos abiejų grupių Pretendentus. Temos bus nagrinėjamos ne specialistų rengimo tikslais, bet su konsultacine orientacija, t. y., aptariant ir parenkant nagrinėjamoms temoms tinkamiausius konsultavimo įrankius ir formas.

Siūlomos toliau pateikiamos preliminarios teminės kryptys.

I Vadovavimas mokymuisi ir pokyčiams organizacijoje

- Aktualios ugdymo ir švietimo kaitos kryptys (pvz. įtraukusis ugdymas, ugdymo skaitmenizavimas, ir kt.).
- Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas, išteklių valdymas.
- Vadovavimas pokyčiams.

II Vadovavimas žmonėms

- Komandos telkimas ir kultūra.
- Personalo valdymas.
- Santykiai su bendruomene.

III Asmeninis meistriškumas

- Lyderystė ir asmeninė refleksija.
- Krizių, streso valdymas.
- Asmeninė komunikacija.

Dėstymo principai

- Dėstytojų komandą sudaro švietimo vadybos ir konsultavimo ekspertai. Konsultavimui aktualias švietimo temas dėstys atskirų sričių ekspertai, o konsultavimo teoriją ir praktiką – profesionalūs konsultantai.
- Taikomi metodai: atvejų analizė, diskusijos, refleksijos, mini paskaitos.

Bendrasis programos paskirstymas

Blokas	Val.
I. Konsultavimo pagrindai	16
II. Konsultavimo įgūdžiai	14
III. 1-os grupės Pretendentų konsultavimas	10
IV. 2-os grupės Pretendentų konsultavimas	10
V. Refleksija ir profesinis augimas	10
VI. Teminės konsultavimo kryptys	20
Iš viso:	80

12. Modelio kokybės užtikrinimas

Norint, kad Modelis veiktų tvariai ir kurtų realią vertę Pretendentams bei švietimo sistemai, būtina užtikrinti sistemingą kokybės valdymą. Modelio kokybės užtikrinimas grindžiamas:

- nuosekliu konsultavimo veiklos koordinavimu NŠA;
- profesionaliais dirbančiais ir nuolat besitobulinančiais konsultantais;
- įsipareigojusiais asmenimis (pvz., koordinuojančiais konsultavimo procesą, kurie instituciniu lygmeniu stebi procesą, nustato kokybės kriterijus, renka duomenis.

Esminiai kokybiško konsultavimo principai

1. Konsultavimas – pagalba Pretendentui, ne jo vertinimas.

Konsultavimas suvokiamas kaip pagalbos procesas, o ne kompetencijų vertinimas (konsultuojant nevertinama, bet remiamasi Pretendentų įsivertinimo ir kompetencijų vertinimo duomenimis). Tai būtina norint užtikrinti pasitikėjimu grįstą santykį tarp konsultanto ir Pretendento, atvirai reflektuoti bei mokytis. Šio principo pažeidimas iš esmės griautų konsultavimo veiksmingumą.

2. Konsultantų atrankos kokybė

Konsultantų atranka vykdoma pagal aiškius kriterijus: išsilavinimas, profesinė patirtis, asmeninės savybės ir motyvacija. Tinkamų konsultantų atranka – būtina sąlyga kokybiškam Modeliui įgyvendinti (apie Konsultantų atranką plačiau skaitykite Modelio 10-ame skyriuje).

3. Nuoseklus konsultantų rengimas ir praktinės veiklos tobulinimas

Konsultantų rengimas grindžiamas tęstinumu ir ilgalaikiškumu: turininės programos atnaujinamos pagal aktualijas. Vyksta koordinuotas dalijimasis patirtimi: intervizijos, supervizijos, teminiai mikro mokymai. Veikloje konsultantų kompetencija užtikrinama stebint ir dokumentuojant praktiką pagal sutartas taisykles, pvz., vedamas konsultacijų registras, refleksijos žurnalai ar pan. Šie procesai leidžia užtikrinti konsultavimo kokybę ir konsultantų profesinį augimą.

4. Etikos taisyklės ir profesinės ribos

Konsultantų veikloje vadovaujamasi profesinės etikos taisyklėmis, kurias aptaria parengti konsultantai. Rekomenduojamas etikos taisyklių variantas pateikiamas 4-ame priede.

5. Bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis (švietimo įstaigomis, švietimo centrais)

Regioniniai švietimo centrai ir švietimo įstaigos gali suteikti grįžtamąjį ryšį apie konsultavimo naudą Pretendentams. Informacija renkama vykdant apklausas, organizuojant diskusijas, atvejų aptarimus. Gauta informacija naudojama tobulinant konsultavimo procesą.

6. Konsultavimo veiklos analizė

Modelio kokybė užtikrinama analizuojant konsultantų praktinę veiklą, bendrą Pretendentų konsultavimosi poveikslą ir tendencijas (Pretendentų konsultavimosi entuziazmas, grįžtamasis ryšys apie kuriamą vertę, aktualios konsultavimosi temos ir kt.), Vadovų karjeros kelią, dinamiką, kitą konsultavimo veiklą koordinuojančiai institucijai aktualią informaciją.

Atliekama duomenų analizė, gali būti vykdomi susiję moksliniai tyrimai, bendradarbiaujant su universitetais, įgyvendinančiais Švietimo lyderystės magistrantūros studijų programas. Tai leidžia adaptuoti Modelį pagal realius poreikius ir kontekstą.

12.1. Konsultantų veiklos stebėsena (grįžtamasis ryšys)

Siekiant užtikrinti efektyvų konsultantų darbą ir sukuriamą vertę Pretendentams, siūloma įgyvendinti toliau pateikiamus stebėsenos elementus.

1. Grįžtamasis ryšys po kiekvienos konsultacijos / ciklo. Pretendentai vertina konsultaciją pagal 5 pagrindinius kriterijus:

- aiškumas (planas, struktūra, žingsniai),
- pritaikomumas (suteikta aktuali informacija, ji siejasi su praktika),
- pagarbus bendravimas,
- įsiklausymas, konsultuojamojo poreikių atliepimas,
- poveikis (identifikuoti tobulėjimo žingsniai, suteikta parama).

2. Pretendentų komentaras laisva forma. Pretendentai gali parašyti, kas buvo naudinga, ko galėjo būti daugiau / mažiau.

5-ame priede pateikiamas anoniminės grįžtamojo ryšio anketos pavyzdys, kurią Pretendentai pildo konsultavimo proceso pabaigoje.

3. Konsultantų savirefleksija (periodinė). Kiekvienas konsultantas reguliariai reflektuoja savo patirtį ir išmoktą turinį (apie procesą, temas, kuriomis konsultuoja, iššūkius, su kuriais susiduria, klausimus, kokie kyla procese, kokios pagalbos reikia, ką norėtų stiprinti, kokia gerą patirtimi pasidalinti ir pan.).

4. Konsultavimo procesą koordinuojantys asmenys bent kartą per metus apibendrina konsultacijų duomenis:

- Pretendentų grįžtamojo ryšio anketas;
- konsultantų profesinio tobulėjimo planus bei ataskaitas NŠA.

12.2. Konsultantų profesinis tobulėjimas ir jo planavimas

Konsultantai, teikdami pagalbą Pretendentams, taip pat turi tobulėti. Rekomenduojamos profesinio tobulėjimo formos yra šios:

1. periodinės intervizijos ir (arba) supervizijos sesijos (nuotolinės, 2 k. per metus): konsultantai dalijasi patirtimi, aptaria iššūkius, analizuoja atvejus, reflektuoja praktikas;
2. teminiai mikro mokymai (nuotoliniai, 2–3 val.): remiantis konsultantų apklausa ir (arba) konsultavimo kokybės analize, rengiami trumpi mokymai konkrečiomis temomis (pvz., darbas su pasyviu klientu, etika, ribos);
3. konsultantų tobulėjimo žurnalas (saviugdai): paprastas refleksijos įrankis, kuris konsultantams pristatomas jų rengimo programos metu. Jame konsultantas pažymi, ko išmoko, ką taikys, kokiais klausimais reikėtų pasitobulinti.

Konsultantų profesinio tobulėjimo planavimo anketos pavyzdys pateikiamas 6-ame priede.

13. Praktiniai konsultavimo modelio įgyvendinimo žingsniai

Apibendrinant ankstesniuose skyriuose aprašytus Modelio aspektus, toliau pateikiami Modelio įgyvendinimo žingsniai (žr. 5 pav.).

1. Sėkmingam konsultacinės veiklos įgyvendinimui būtina, kad visą procesą koordinuotų NŠA dirbantys asmenys, atsakingi už konsultavimo galimybių viešinimą, konsultantų atranką bei mokymus, individualių ir grupinių konsultacijų organizavimą, konsultavimo stebėsenos duomenų analizavimą, informacijos, naudingos Pretendentams ir konsultantams (pvz., aktuali vadybos, lyderystės literatūra ir kiti šaltiniai, mokymosi galimybės, švietimo ir vadybos naujovės) kaupimą.
2. Pretendentų informavimas apie konsultavimosi galimybes. Pretendentai supažindinami su konsultavimosi galimybėmis, skatinami jose dalyvauti.
3. Konsultantų atrankos organizavimas.
4. Konsultantų rengimo organizavimas (atrinkti konsultantai įtraukiami į 80 val. rengimo programą).
5. Rezervo 1-os grupės Pretendentų konsultavimo organizavimas:
 - konsultacijos konkrečiam Pretendentui organizuojamos ne vėliau kaip prieš mėnesį iki kompetencijų vertinimo NŠA;

-
- Pretendentas pateikia prašymą NŠA, kad jam būtų priskirtas konsultantas individualioms konsultacijoms;
 - NŠA sudaro Pretendentų grupes grupinėms konsultacijoms ir paskiria joms konsultantus.
 - po konsultacijų Pretendentai suteikia grįžtamąjį ryšį konsultantams ir NŠA.
6. Rezervo 2-os grupės Pretendentų konsultavimas:
- konsultacijos organizuojamos ne vėliau kaip prieš du mėnesius iki konkurso Vadovo pareigoms užimti;
 - Pretendentas pateikia prašymą NŠA, kad jam būtų priskirtas konsultantas individualioms konsultacijoms;
 - NŠA sudaro Pretendentų grupes grupinėms konsultacijoms ir paskiria joms konsultantus;
 - po konsultacijų Pretendentai suteikia grįžtamąjį ryšį konsultantams ir NŠA.
7. Nuolat vykdoma konsultavimo proceso stebėseną ir konsultantų profesinis tobulėjimas.



5 pav. Konsultavimo modelio įgyvendinimas

14. Literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas⁴

Klasikinių, tarptautiniu mastu pripažintų švietimo vadybos teorijų išvalgos (kai kurie cituojami šaltiniai yra senesni (pvz., 2003 m., 2008 m.), tačiau jie yra įtraukiami sąmoningai, nes tai yra klasikiniai ir teoriniu požiūriu reikšmingi darbai. Tokie autoriai kaip Tony Bush, Kenneth Leithwood, Robin Bolam, Andy Hargreaves, Beatriz Pont ir kt. iki šiol yra plačiai cituojami ir jų tyrimai lieka aktualūs šiuolaikiniame kontekste, nes jie padeda suprasti esminius principus, kuriais grindžiamos šiuolaikinės vadovų rengimo praktikos).

1. Bolam, R. (2003). Models of leadership development: Learning from international experience and research. *Leadership in education*, 70-80.
2. Bolam, R. (2008). Professional learning communities and teachers' professional development. In *Teaching: Professionalization, Development and Leadership: Festschrift for Professor Eric Hoyle* (pp. 159-179). Dordrecht: Springer Netherlands.
3. Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (2013). *Reflection: Turning Experience into Learning*. Routledge.
4. Browne-Ferrigno, T. (2003). Becoming a principal: Role conception, initial socialization, role-identity transformation, and role implementation. *Educational Administration Quarterly*, 39(4), 468–503. <https://doi.org/10.1177/0013161X03255561>
5. Bush, T., & Glover, D. (2012). Distributed leadership in action: Leading high-performing leadership teams in English schools. *School leadership & management*, 32(1), 21-36.
6. Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School leadership & management*, 34(5), 553-571.
7. Bush, T., & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management & Administration*, 30(4), 417–429. <https://doi.org/10.1177/0263211X020304004>
8. Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs. School Leadership Study. Final Report. Stanford Educational Leadership Institute.
9. Fink, D. (2011). Pipelines, pools and reservoirs: Building leadership capacity for sustained improvement. *Journal of Educational Administration*, 49(6), 670-684.
10. Hargreaves, A. (2009). Sustainable leadership. In *The essentials of school leadership* (pp. 183-202). SAGE Publications Ltd.

⁴ Šaltinių nuorodos tikrintos 2025 m. liepos 20 d.

-
11. Hargreaves, A., & Fink, D. (2011). Succeeding leaders: Supply and demand. *Principals in succession: Transfer and rotation in educational administration*, 11-26.
 12. Huber, S. G. (2010). Preparing school leaders – International approaches in leadership development. In S. Huber (Ed.), *School Leadership: International Perspectives* (pp. 225–251). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1_12
 13. Jarvis, P., Holford J., Griffin C. (2004). *The theory and practice of learning*. London: Kogan Page.
 14. Jonassen, D. H., Land, S. (2002). Preface. In D. H. Jonassen, S. M. Land, (Eds.). *Theoretical foundations of learning environments*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
 15. Jucevičienė, P. (2010). *Universiteto edukacinė galia: atsakas į XXI amžiaus iššūkius*. Kaunas: Technologija.
 16. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
 17. Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. 2nd ed. New York: Cambridge Books.
 18. Knowles, M. S. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species*. Houston: Gulf.
 19. Knowles, M.S. (1975). *Self-Directed Learning: A guide for learners and teachers*. New York: Cambridge Books.
 20. Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
 21. Lumby, J., Crow, G., & Pashiardis, P. (Eds.). (2008). *International handbook on the preparation and development of school leaders* (pp. 300-467). New York, NY: Routledge.
 22. Merriam, S. B., Cafarella, R. S. (1999). *Learning in Adulthood. A Comprehensive Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
 23. Mitgang, L. D., & Maeroff, G. (2008). *Becoming a leader: Preparing school principals for today's schools*. New York, NY: The Wallace Foundation.
 24. Pont, B., Nusche, D., Moorman, H., & Hopkins, D. (2008). *Improving school leadership* (Vol. 1, p. 578). Paris: OECD.
 25. Schön, D. A. (2017). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Routledge.
 26. Teresevičienė, M., Oldroyd, D., Gedvilienė, G. (2004). *Suaugusiųjų mokymasis. Andragogikos ir pedagogikos pagrindai*. Kaunas: VDU.
 27. van Nieuwerburgh, C. (2020). *An Introduction to Coaching Skills: A Practical Guide*. Sage.

Naujausi moksliniai tyrimai

1. Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). Adaptation of Kirkpatrick's four-level model of training criteria to evaluate training programmes for head teachers. *Education Sciences*, 11(3), 116.
2. Bush, T. (2015). Aspiring to leadership: Facilitators and barriers. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 855-860.
3. Bush, T. (2020). Turnaround leadership in education: A restatement of heroic leadership or a flawed concept. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 3-5.
4. Bush, T., & Glover, D. (2021). Research on school leadership in South Africa: A systematic review. *Systematic reviews of research in basic education in South Africa*, 115.
5. Charan, R., Drotter, S., Noel, J. L., & Jonassen, K. (2024). *The Leadership Pipeline: Developing Leaders in the Digital Age*. John Wiley & Sons.
6. Davidson, E. A. (2022). *Book Study as Professional Development for Educational Leaders* (Doctoral dissertation, State University of New York at Buffalo).
7. Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. Sage.
8. Gray, J. (2018). Leadership-focused coaching: A research-based approach for supporting aspiring leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 13(1), 100-120.
9. Kiser-Edwards, A. L. (2016). *Leadership Succession: Promising Practices to Develop a Sustainable Leadership Pipeline at a Secondary School* (Doctoral dissertation, University of Southern California).
10. LaPointe-McEwan, D., DeLuca, C., & Klinger, D. A. (2017). Supporting evidence use in networked professional learning: the role of the middle leader. *Educational Research*, 59(2), 136-153.
11. Melnikova, J. (2018). *Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
12. Milanowski, A., Scott, J. A., Miller, J., Finster, M., Doll, M., Lewandowski, H., ... & McKithen, C. (2015). *Evaluating Programs for Strengthening Teaching and Leadership*. Žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 13 d. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED573893.pdf>
13. Mohammad, S. A., Yusof, H. M., & Bakar, M. F. (2024). Unpacking Coaching Skill in School Leadership: A Structured Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(4). Žiūrėta 2025 m. liepos 17 d. <https://ijarped.com/index.php/journal/article/view/3167>
14. Parfitt, C. M., & Rose, A. L. (2020). Informal mentoring for aspiring school leaders: A phenomenological study. *Mentoring & tutoring: Partnership in learning*, 28(3), 278-294.

-
15. Pont, B. (2020). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education*, 55(2), 154–168.
 16. Stravakou, P. A., & Lozgka, E. C. (2018). School principals as leaders: Pre-service and in-service teachers' perspective. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 5(3), 109-117.
 17. Turnbull, A. E., Rabiee, A., Davis, W. E., Nasser, M. F., Venna, V. R., Lolitha, R., ... & Needham, D. M. (2016). Outcome measurement in ICU survivorship research from 1970 to 2013: a scoping review of 425 publications. *Critical care medicine*, 44(7), 1267-1277.
 18. Umekubo, L. A., Chrispeels, J. H., & Daly, A. J. (2015). The cohort model: Lessons learned when principals collaborate. *Journal of Educational Change*, 16, 451-482.

Tarptautinių organizacijų atliktų tyrimų ataskaitos, politikos apžvalgos ir rekomendacijos

1. European Mentoring and Coaching Council (EMCC). (2023). Global Competence Framework. ICF (2021). Core Competencies. Žiūrėta 2025 m. liepos 17 d. <https://coachingfederation.org/core-competencies>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Developing School Leaders: Policy insights from international practice. OECD Publishing. Žiūrėta 2025 m. liepos 17 d. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/11/education-policy-outlook-2021_db3690b0/75e40a16-en.pdf
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). Review education policies [Web page]. Education GPS. Žiūrėta 2025 m. liepos 17 d. <https://gpseducation.oecd.org/revieweducationpolicies/#!node=41735&filter=Secondary>
4. UNESCO Education Profiles. (2024). Singapore: School leadership. Education Profiles – Eastern and South-Eastern Asia. Žiūrėta 2025 m. liepos 17 d. <https://education-profiles.org/eastern-and-south-eastern-asia/singapore/~school-leadership>
5. UNESCO. (2024). Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education – Lead for learning. Paris: UNESCO. Žiūrėta 2025 m. liepos 17 d. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391758>
6. Wechsler, M. E., & Wojcikiewicz, S. K. (2024). Developing deeper learning leaders [Brief]. Learning Policy Institute. Žiūrėta 2025 m. liepos 17 d. <https://learningpolicyinstitute.org/product/developing-deeper-learning-leaders-brief>
7. World Economic Forum. (2023, April 30). The future of jobs report 2023 (4th ed.). Žiūrėta 2025 m. liepos 17 d. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

8. World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025 (5th ed.). Žiūrēta 2025 m. liepos 17 d. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ IR PRETENDENTŲ JAIS TAPTI KOMPETENCIJŲ ĮSIVERTINIMO ĮRANKIS

Parengtas įgyvendinant projektą Nr. 09.2.1.-ESFA-V-706-03-0001 „Neformaliojo vaikų švietimo, ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo vertinimo, įsivertinimo tobulinimas ir plėtotė“, finansuojamas Europos socialinio fondo ir Europos Sąjungos bendrojo finansavimo lėšomis

Švietimo įstaigos vadovo kompetencijų modelį sudaro 5-ios pagrindinės kompetencijos, suskirstytos į subkompetencijas:

- I. LYDERYSTĖ MOKYMU IR MOKYMUISI.
- II. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS ATEITIES KŪRIMAS.
- III. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS GYVENIMO VALDYMAS.
- IV. KOMANDOS FORMAVIMAS IR ĮGALINIMAS.
- V. ASMENINIS PROFESIONALUMAS.

Įsivertinimo procesas bus tuo naudingesnis, kuo būsimė atviresni, labiau susikaupę, nusiteikę giliai apmąstyti savo praktiką ir išsikelti realius savo tobulėjimo tikslus. Raskime tam ramaus laiko, kad galėtume neskubėti, geriau įsigilinti ir atrasti tinkamiausius savo praktikos pavyzdžius. Būtina įsivertinti visas penkias kompetencijas, kadangi jos tarpusavyje yra tarpiai susijusios, jos yra vienodai svarbios ir turėtų būti nuolat tobulinamos bet kuriame vadovo karjeros etape.

Įsivertinimo procesas susideda iš toliau išvardytų žingsnių.

1. Dabartinės praktikos ir patirties apmąstymas remiantis vadovo elgsenos / veiklos iliustracijomis. Perskaitykite teiginių „bloką“, iliustruojantį vadovo elgseną, veiklą bei lyderystės ir vadovavimo gebėjimus konkrečioje situacijoje. Teiginius „pasimatuokite“, pažymėdami „Siekiamybė“ arba „Stiprybė“.
2. Automatizuotas kiekvienos kompetencijos įvertinimas. Kai įsivertinsite visas subkompetencijas, bus sugeneruotas tos kompetencijos grafinis atvaizdavimas – „voratinklis“. Refleksijos laukelyje pateikite 1–2 jūsų praktikos pavyzdžius (konkreti veikla, iniciatyva, sukurta tvari praktika), kurie atskleistų jūsų patirtį šioje srityje. Tai galėtų būti sėkmingos praktikos pavyzdžiai arba probleminių situacijų sprendimai. Jei aktualu, išsikelkite šios kompetencijos tobulinimo tikslą.

3. Automatizuotas visų kompetencijos įvertinimas. Įsivertinus visas kompetencijas ir subkompetencijas, jums bus pateikta:

- bendras kompetencijų „voratinklis“, kuriame bus matomi ir jūsų išsikelti atskirų kompetencijų tobulinimo poreikiai.
- spalvinė schema, parodanti kompetencijų įsivertinimo vidurkį.

Gautas rezultatas atskleidžia tam tikras jūsų profesinio kelio tendencijas bei tobulintinas sritis, bet svarbiausias jūsų tobulėjimą skatinantis veiksmas yra jūsų praktikos ir patirties apmąstymas bei tobulėjimo plano rengimas.

4. Profesinio tobulėjimo plano sudarymas. Dar kartą apmąstykite gautus įsivertinimo rezultatus ir pasirenkite tobulėjimo planą, o vėliau tai aptarkite su mentoriumi, kolegomis.

1. LYDERYSTĖ MOKYMU IR MOKYMUISI

Vadovo dėmesio centre yra vadovavimas ir lyderystė mokymui bei mokymuisi, sistemingai kuriant palankias sąlygas besimokančiųjų mokymosi sėkmei

1.1 Aš kuriu besimokančią organizaciją

Aš formuoju besimokančios organizacijos kultūrą, kurios pagrindas – bendrai sutarta, duomenimis grindžiama švietimo įstaigos vizija. Visiems sudarau lygias mokymosi galimybes, pasitelkdamas vidinius ir išorinius mokymosi šaltinius. Vadovaujuosi mokymosi visą gyvenimą nuostatomis: mokymasis yra gerai, mokomės visi, mokomės visada, mokomės iš klaidų.

Siekiu, kad mano švietimo įstaigos strategijoje ir jos įgyvendinime būtų įtraukti besimokančios organizacijos principai. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Iniciuoju bendruomenės narių įtraukimą į vieningą besimokančios organizacijos vizijos kūrimą ir įgyvendinimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Įgalinu bendruomenės narius priimti atsakomybę už savo tobulėjimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Į vizijos įgyvendinimą įtraikiu socialinius partnerius ir kuriu tvarų pokytį švietimo įstaigoje. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Dalyvauju skatindamas nuolatinį bendruomenės mokymąsi. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Sudarau lygias mokymosi galimybes visiems, pasitelkiu išorinius mokymosi šaltinius. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Skatinu ilgalaikį / nuoseklų visos bendruomenės mokymąsi, pasitelkdamas vidinius mokymosi šaltinius. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Kuriu mokymosi bendradarbiaujant kultūrą visais lygmenimis. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Suprantu švietimo įstaigos veiklos kokybės įsivertinimo svarbą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Skatinu atvirą ir konstruktyvų bendradarbiavimą komandoje mokantis vieniems iš kitų patirties. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Formuoju besimokančios organizacijos kultūrą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Telkiu bendruomenę į bendrą profesinių tikslų siekiančias grupes. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

1.2 Aš sudarau sąlygas kiekvieno ugdytinio įtraukčiai ir pažangai			
Aš remiuosi nuostata, kad kiekvienas ugdytinis gali patirti mokymosi sėkmę, siekiu, kad pagrindiniai švietimo įstaigos veiklos rezultatai būtų orientuoti į asmenybės brandą ir pažangą. Aš kuriu ir nuolat tobulinu ugdytinių pažangos stebėsenos, mokymosi pagalbos, ugdymosi patirčių įvairovės ir kitas sistemas. Sudarau sąlygas pedagogų ir kitų specialistų bendradarbiavimui dėl mokymosi pažangos. Įtvirtinu pasidalytosios atsakomybės už kiekvieno ugdytinio pažangą principus. Sutelkiu bendruomenę siekti aukštesnių mokymosi rezultatų.			
Remiuosi nuostata, kad kiekvienas ugdytinis gali patirti mokymosi sėkmę, suprantu įtraukiojo ugdymo principus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Siekiu, kad pagrindiniai švietimo įstaigos veiklos rezultatai būtų orientuoti į asmenybės brandą ir pažangą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Kuriu ugdytinių pažangos stebėsenos, mokymosi pagalbos, ugdymosi patirčių įvairovės ir kitas sistemas. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Sėkmingai įgyvendinu įtraukiojo ugdymo politiką. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Sudarau sąlygas pedagogų ir kitų specialistų bendradarbiavimui dėl nuolatinės ugdytinių pažangos. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Skatinu bendruomenę skirti optimalų dėmesį visų asmens kompetencijų, nustatytų ugdymo programose, ugdymui(si). <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Sutelkiu bendruomenę aukštesnių mokymosi rezultatų siekimui. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Remdamasis duomenimis, nuolat tobulinu ugdytinių pažangos stebėsenos, mokymosi pagalbos, ugdymosi patirčių įvairovės ir kitas sistemas. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Suprantu kiekvieno ugdytinio įtraukties svarbą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Organizuojau kiekvieno ugdytinio įtraukties ir pažangos stebėjimo veiklas. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Kartu su bendruomene efektyviai taikau ugdymo karjerai programą, sudarau sąlygas ugdytiniais sėkmingai planuoti asmeninį ir profesinį gyvenimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Įtvirtinu pasidalytosios atsakomybės už kiekvieno ugdytinio pažangą principus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

1.3 Aš vadovauju ugdymo programos įgyvendinimui

Ugdymo programos formavimą aš grindžiu nacionaliniais švietimo prioritetais, šiuolaikine mokymo bei mokymosi samprata, švietimo įstaigos konteksto analize. Organizuojau kolegialų ugdymo programos planavimą, besiremiantį ugdytinių pažinimu, nuoseklia stebėsenos duomenų analize, inovacijų paieška. Kuriu dinamišką, funkcionalią, atvirą ugdymo(si) aplinką, palaikančią saviraiškų ugdytinių dalyvavimą švietimo įstaigos gyvenime.

Suprantu šiuolaikinę mokymosi paradigmą ir švietimo įstaigos konteksto analizės svarbą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Organizuojau kolegialų ugdymo programos planavimą, besiremiantį ugdytinių pažinimu. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Nuolat tobulinu ugdymo turinį atsižvelgdamas į stebėsenos duomenis ir ateities viziją. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Kūrybiškai pasinaudoju bendrųjų ugdymo planų galimybėmis bei analizuojau taikomų ugdymo formų ir būdų naudą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Rengdamas švietimo įstaigos ugdymo planą, vadovaujuosi bendraisiais ugdymo planais. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Organizuojau nuoseklų ugdymo proceso stebėseną, analizuojau duomenis. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Kuriu dinamišką, funkcionalią, atvirą ugdymo(si) aplinką, palaikančią saviraiškų ugdytinių dalyvavimą švietimo įstaigos gyvenime. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Ugdymo veiksmingumo užtikrinimo patirtimi dalinuosi už švietimo įstaigos bendruomenės ribų. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Gebu taikyti ugdymo proceso stebėsenos, duomenų analizės būdus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Bendruosiuose ugdymo planuose ižvelgiu mokymosi pažangai naudingus aspektus, kuriuos detalizuojau atsižvelgiant į švietimo įstaigos situaciją. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Reguliariai stebiu ir vertinu ugdymo programos įgyvendinimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Įtvirtinu nuolatinį ugdymo programų tobulinimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

1.4 Aš vadovauju darbuotojų profesiniam tobulėjimui

Aš siekiu, kad pedagogų ir kitų darbuotojų profesinis augimas darytų teigiamą poveikį ugdytinių mokymuisi. Tikslingai planuoju darbuotojų profesinį tobulėjimą, kuriu mokymosi, dalijimosi patirtimi, savitarpio pagalbos sistemas, taikau įvairias ugdomojo konsultavimo, grįžtamojo ryšio strategijas. Palaikau bendruomenės narių skirtingumą, iniciatyvumą, kūrybiškumą.

Mokausi pats ir sudarau sąlygas mokytis kitiems.	Tiriu darbuotojų mokymosi poreikius ir skatinu išsikelti profesinio tobulėjimo tikslus atsižvelgiant į įsivertinimo rezultatus.	Reguliariai stebiu ir vertinu profesinio tobulėjimo įtaką mokinių mokymosi pažangai, darbuotojų mokymąsi sieju su ugdymo įstaigos strategijos įgyvendinimu.	Užtikrinu , kad darbuotojų mokymasis būtų integrali švietimo įstaigos veiklos kokybės (ypač ugdymo gerinimui) dalis.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Sudarau sąlygas gerosios patirties sklaidai.	Telkiu komandą mokytis kartu konkrečių švietimo įstaigos veiklos aspektų tobulinimui.	Taikau įvairias bendruomenės narių mokymosi formas, ugdomojo konsultavimo, grįžtamojo ryšio strategijas.	Sėkmingą profesinio tobulėjimo organizavimo patirtį skleidžiu už švietimo įstaigos bendruomenės ribų.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Suprantu grįžtamojo ryšio svarbą tobulėjimui.	Kuriu mokymosi, dalijimosi patirtimi, savitarpio pagalbos sistemas.	Įtraukiu bendruomenės narius į mokymosi kultūros formavimą, naujų praktikų paiešką, palaikau bendruomenės narių skirtingumą, iniciatyvumą, kūrybiškumą.	Kuriu naujas ir puoselėju turimas darbuotojų profesinio augimo strategijas.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>

1.5 Aš kuru ir puoselėju partnerystę ir bendradarbiavimą			
Aš kuru įstaigos bendradarbiavimo kultūrą, atsižvelgdamas į suinteresuotų pusių idėjas ir lūkesčius, priimu skirtingus požiūrius. Kuru ir puoselėju partnerystės ryšius, išplečiančius ugdytinių ir darbuotojų mokymosi bei veiklos galimybes. Dalyvauju profesiniuose tinkluose, skatinu ugdytinių ir darbuotojų tinklaveiką.			
Suprantu bendradarbiavimo su įvairiais partneriais svarbą švietimo įstaigos veiklai ir tikslams pasiekti. Suprantu švietimo bendruomenės įsitraukimo į mokymosi procesą vertę.	Skatinu iniciatyvas, skirtas įtraukti bendruomenei į mokymosi procesą.	Kryptingai inicijuju švietimo įstaigos bendruomenės ir socialinių partnerių dalyvavimą organizuojant ugdymo procesą ir vertinu pastangų efektyvumą.	Numatau galimus švietimo įstaigos ir jos parnerių bendrus interesus ir lūkesčius ir kuru palankias sąlygas jiems suvienyti.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Palaikau ir plėtoju bendradarbiavimo ryšius.	Kuru ir puoselėju partnerystės ryšius, išplečiančius ugdytinių ir darbuotojų mokymosi bei veiklos galimybes.	Ugdymo problemoms spręsti, mokymo iniciatyvoms įgyvendinti ar sėkmingai bendradarbiavimo patirčiai skleisti kuru partnerių tinklus.	Kuru partneryste pagrįstus santykius Lietuvos švietimo labui.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Išklausau visų suinteresuotų pusių nuomonę.	Aktyviai klausiu suinteresuotų pusių nuomonės, išsiaiškinu jų poreikius ir į juos atsižvelgiu, skatinu ugdytinių ir darbuotojų tinklaveiką.	Įtraukiu suinteresuotas puses į sprendimų priėmimą.	Kuru ir puoselėju partnerystės tinklus.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>

Įsivertinus visas subkompetencijas, sugeneruojamas kompetencijos „voratinklis“ iš 5-ių ašių, skaičiuojant kiek ir kokio lygio teiginių pažymėta „siekiamybė“ (1 balas) arba „stiprybė“ (2 balai).

- 1.1 Aš kuru besimokančią organizaciją.
- 1.2 Aš sudarau sąlygas kiekvieno ugdytinio įtraukčiai ir pažangai.
- 1.3 Aš vadovauju ugdymo programos įgyvendinimui.
- 1.4 Aš vadovauju darbuotojų profesiniam tobulėjimui.
- 1.5 Aš kuru ir puoselėju partnerystę ir bendradarbiavimą.

Suskaičiavus ir suskirsčius teiginius pagal vertinimo lygius, išvedamas bendras kompetencijos vertinimo vidurkis ir tai pateikiama spalvinėje „linijoje“, kur spalvos pereina nuo žalsvos (I lygis) iki tamsiai žalios (IV lygis).

I lygis Mokausi ir kaupiu patirtį	II lygis Inicijuoju ir skatinu pokyčius	III lygis Kuru tvarias sistemas	IV lygis Mano patirtis – reikšminga regiono ar nacionaliniu lygiu

Refleksija

1. Kokie (1–2) mano pastarųjų metų praktikos pavyzdžiai geriausiai atspindi mano patirtį šioje srityje?

(Tai gali būti konkreti veikla, iniciatyva, sukurta tvari praktika, probleminės situacijos sprendimas ir kt.)

2. Kokios yra mano stipriosios ir tobulintinos pusės šioje kompetencijoje?

3. Ką planuoju patobulinti ateinančiais metais?

2. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS ATEITIES KŪRIMAS

2.1. Aš kuriu viziją ir siekiu jos įgyvendinimo			
Aš orientuojuosi į nacionalinę ir regiono strategiją, įstaigos konteksto analizę, ateities iššūkius bei galimybes. Analizuoju ir kūrybiškai taikau turimą informaciją, numatau alternatyvas ieškodamas naujų sprendimų. Suprantu švietimo įstaigos poreikius, prie jų derinu priimamus sprendimus. Įtraukiu švietimo įstaigos bendruomenę į vizijos, strateginių tikslų formavimą ir įgyvendinimą. Įstaigos vizija yra akivaizdi visoje veikloje: planuose, programose, susitarimuose, taktiniuose sprendimuose.			
Suprantu įstaigos kontekstą, gebu jį analizuoti vadovaudamasis nacionaline ir regiono strategija. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Gebu analizuoti įstaigos kontekstą ir kūrybiškai taikyti turimą informaciją. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Iniciuoju ir numatau alternatyvas ieškodamas naujų sprendimų. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Analizuoju nacionalinę ir regiono strategiją, ateities iššūkius. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Žinau švietimo įstaigos poreikius, suprantu ir taikau strategijos formavimo principus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Įtraukiu švietimo įstaigos bendruomenę į vizijos, strateginių tikslų formavimą ir įgyvendinimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Motyvuojau komandos narius priimti taktinius sprendimus įgyvendinant švietimo įstaigos viziją. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Vertinu švietimo įstaigos galimybes vizijos įgyvendinimui visais lygmenimis. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Konsultuojuosi su bendruomenės nariais apie strateginių tikslų formavimą ir įgyvendinimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Gebu akcentuoti ir viešinti vizijos įgyvendinimą visoje veikloje: planuose, programose, susitarimuose. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Kuriu naujus ir kūrybiškai naudoju esamus įrankius strategijai kurti. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Dalinuosi vizijos kūrimo ir įgyvendinimo praktika už įstaigos ribų. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

2.2. Aš skatinu inovacijas ir kūrybiškumą

Aš analizuoju pasaulio ir šalies visuomeninį, technologinį, ugdymo kontekstą, ugdymo inovacijų įgyvendinimo strategijas. Kuriu ir įgyvendinu naujas idėjas, randu netipiškus problemų sprendimus improvizuodamas ir kritiškai mąstydamas. Skatinu ir palaikau bendruomenės narių kūrybiškumą, iniciatyvumą, tyrinėjimą, eksperimentavimą, drąsą rizikuoti, įgalinu juos priimti sudėtingus sprendimus, skatinu jų atkaklumą naujovių įgyvendinimo kelyje.

Suprantu ugdymo kontekstą, gebu jį analizuoti. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Konteksto analize remiuosi vertindamas situaciją ir priimdamas netipiškus sprendimus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Inicijuoju šiuolaikinių ugdymo(si) metodų ir strategijų taikymą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Analizuoju ir vertinu ugdymo inovacijų poveikį ugdymo(si) proceso ir rezultatų kokybei. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Žinau šiuolaikinio ugdymo tendencijas. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Gebu kritiškai mąstyti, skiriu dėmesį ir laiką inovacijų paieškai. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Motyvuojau veikti drąsiai, atkakliai, pasitikint savimi ir vieniems kitais. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Dalinuosi inovatyvių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo praktika už įstaigos ribų. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Vadovaujuosi šiuolaikinį ugdymą reglamentuojančiais teisės aktais ir konceptualiais dokumentais. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Formuoju bendruomenės atvirumą naujoms idėjoms ir požiūriams. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Telkiu ugdymo(si) pokyčių įgyvendinimo komandas. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Inicijuoju, skatinu ir palaikau suinteresuotųjų šalių, bendruomenės iniciatyvas. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

2.3. Aš inicijuojau ir valdau pokyčius

Aš esu atviras pokyčiams, kryptingai juos valdau, remdamasis ilgalaikę švietimo vizija, švietimo įstaigos strategija, priimdamas atsakomybę už jų įgyvendinimą. Atsižvelgiu į vadybinius, psichologinius pokyčių valdymo principus. Į pokyčių įgyvendinimą įtraukiu reikalingus asmenis bei grupes, atsižvelgdamas į jų bei įstaigos poreikius. Siekiu, kad sprendimai dėl veiklos tobulinimo būtų priimami vadovaujantis sutarta veiklos perspektyva, įsivertinimo ir kitais duomenimis, bendromis diskusijomis.

Priimu pokyčius, gebu prie jų prisiderinti. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Gebu valdyti pokyčius, priimu atsakomybę už pokyčių įgyvendinimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Atpažįstu poreikį pokyčiams ir gebu juos inicijuoti. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Numatau ir inicijuojau pokyčius už įstaigos ribų ir tinkamai jiems pasirengiu. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Suprantu pokyčių dinamiką. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Pokyčių įgyvendinimui telkiu švietimo įstaigos bendruomenę, gebu gauti pritarimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Inicijuojau nuolatinį veiklos tobulinimo procesą, kuriame sprendimai būtų priimami vadovaujantis sutarta veiklos perspektyva, įsivertinimo ir kitais duomenimis, bendromis diskusijomis. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Priimu novatoriškus sprendimus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Komunikuojau pokyčius. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Remiuosi švietimo strateginiais dokumentais, duomenimis. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Gebu sutelkti pokyčiams skirtingų interesų turinčias grupes. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Dalyvauju tobulinant Lietuvos švietimo sistemą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

Įsivertinus visas subkompetencijas, sugeneruojamas kompetencijos „voratinklis“ iš 3-ų ašių, skaičiuojant kiek ir kokio lygio teiginių pažymėta „Siekiamybė“ (1 balas) arba „Stiprybė“ (2 balai).

1.1 Aš kuriu viziją ir siekiu jos įgyvendinimo.

1.2 Aš skatinu inovacijas ir kūrybiškumą.

1.3 Aš inicijuojau ir valdau pokyčius.

Suskaičiavus ir suskirsčius teiginius pagal vertinimo lygius, išvedamas bendras kompetencijos vertinimo vidurkis ir tai pateikiama spalvinėje „linijoje“, kur spalvos pereina nuo žalsvos (I lygis) iki tamsiai žalios (IV lygis).

I lygis Mokausi ir kaupiu patirtį	II lygis Inicijuojau ir skatinu pokyčius	III lygis Kuriu tvarias sistemas	IV lygis Mano patirtis – reikšminga regiono ar nacionaliniu lygiu

Refleksija

1. Kokie (1–2) mano pastarųjų metų praktikos pavyzdžiai geriausiai atspindi mano patirtį šioje srityje?

(Tai gali būti konkreti veikla, iniciatyva, sukurta tvari praktika, probleminės situacijos sprendimas ir kt.)

2. Kokios yra mano stipriosios ir tobulintinos pusės šioje kompetencijoje?

3. Ką planuoju patobulinti ateinančiais metais?

3. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS GYVENIMO VALDYMAS

3.1. Aš valdau organizacijos struktūrą, procesus ir išteklius			
Aš siekiu, kad struktūra, procesai ir išteklių panaudojimas tarnautų švietimo įstaigos veiklos bei ugdymo kokybės gerinimui. Remiuosi šias sritis reglamentuojančiais LR įstatymais ir kitais teisės aktais. Rūpinuosi, kad procesų ir išteklių valdymas būtų skaidrus, paprastas ir veiksmingas. Stebiu, kaip struktūra ir procesai padeda siekti išsikeltų tikslų, juos peržiūriu ir tobulinu. Atsiskaitau steigėjams ir švietimo bendruomenei pagal susitarimus ir galiojančias tvarkas.			
Suprantu švietimo įstaigos struktūrą, išmanau svarbiausius darbo santykius reglamentuojančias tvarkas bei teisės aktus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Užtikrinu, kad būtų laikomasi LR įstatymų, tvarkų ir procedūrų. Švietimo įstaigos veiklą organizuoju pagal nuostatus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Nuosekliai analizuoju įstaigos veiklos duomenis ir, siekdamas progreso, inicijuojau pokyčius bei įvertinu jų poveikį. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Siedamas su įstaigos veiklos analizės duomenimis, inicijuojau sisteminius švietimo pokyčius. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Suprantu pagrindinius biudžeto formavimo ir paskirstymo principus, saugios fizinės ir psichologinės aplinkos svarbą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Rūpinuosi, kad procesai ir ištekliai būtų valdomi skaidriai, paprastai ir veiksmingai, inicijuojau įstaigos procesų ir struktūros peržiūrėjimą ir, esant būtinybei, juos tobulinu. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Kryptingai telkiu bendruomenę saugumo programų kūrimui bei vykdymui, jų poveikio analizei ir tobulinimui. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Dalinuosi gera patirtimi (projektai, konferencijos, mentorystė ir pan.), padedu stiprėti kitoms švietimo įstaigoms. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Valdau išteklius laikydamasis įstatymų, skaidriai juos skirstau bei už tai atsiskaitau steigėjams ir bendruomenei.	Kuriu ir įgyvendinu programas saugiai tiek fiziniu, tiek ir psichologiniu požiūriu.	Vertinu išteklių poreikį, jų panaudojimo efektyvumą ir poveikį ugdymo kokybės gerinimui, inicijuojau ir pritraukiu išteklius aktyviai ir kryptingai,	Į išteklių planavimą ir skirstymą bei papildomų išteklių pritraukimą įtraukiu švietimo įstaigos bendruomenę.

		atsižvelgdamas į švietimo įstaigos ateities prioritetus.	
<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>

3.2. Aš priimu pagrįstus sprendimus

Aš laiku nustatau problemas ir inicijuoją jų sprendimą. Priimdamas sprendimus, atsižvelgiu į įstaigos prioritetus, remiuosi duomenimis, taikau tinkamus metodus. Randu pusiausvyrą tarp orientavimosi į procesą, santykius ir į rezultatą. Kompleksiniams klausimams spręsti organizuoju komandinį sprendimų priėmimo procesą, į tai įtraukiu savivaldą ir kitas suinteresuotas šalis. Sprendimus paverčiu veiklos planais, prisiimu atsakomybę už jų įgyvendinimą.

Gilinuosi į pateiktus duomenis ir informaciją, siekiu juos panaudoti sprendimams.	Remiuosi duomenimis bei informacija, juos analizuoju atsižvelgdamas į švietimo įstaigos poreikius, švietimo prioritetus.	Išmanau ir taikau įvairias sprendimų priėmimo strategijas bei metodus, pagal situaciją pasirinkdamas tinkamiausius.	Inicijuojau / dalyvauju priimant sprendimus, susijusius su švietimo sistemos tobulinimu ir įstaigos / miesto, ir nacionaliniu lygmeniu.
<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>
Argumentuotai priimu sprendimus, prisiimu už juos atsakomybę.	Vertinu galimybes ir riziką, sprendimus paverčiu veiklos planais.	Reflektuoju priimamų sprendimų kokybę, poveikį švietimo įstaigai ilgalaikiame kontekste.	Sprendimų priėmimo vadovaujuosi sisteminiu požiūriu, gebu sutelkti suinteresuotas šalis kompleksiniams sprendimams.
<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė</i> <i>Stiprybė</i>
Priimdamas sprendimus, atsižvelgiu į aplinkinių idėjas ir siūlymus.	Esant poreikiui, įtraukiu kitus į sprendimų priėmimo procesą,	Motyvuojau kitus atsakingai priimti	Prisiimu atsakomybę už kompleksinių problemų sprendimą.

	derindamas orientaciją į procesą ir į rezultatą.	sprendimus ir įgalinu savarankiškai veiklai.	
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>

3.3. Aš rūpinuosi efektyvia komunikacija ir viešaisiais ryšiais

Aš organizuoju neuždelstą, efektyvią ir skaidrią komunikaciją įstaigos viduje ir išorėje. Skatinu dialogo kultūrą tarp visų bendruomenės narių ir suinteresuotų šalių. Taikau tinkamus komunikacijos procesus ir priemones, kad būtų prieinama veiklai reikalinga informacija, vyktų gerosios patirties sklaida, veiklos tobulinimas, augtų tarpusavio pasitikėjimas.

Iniciuoju pozityvios švietimo informacijos sklaidą savo įstaigos ir visos švietimo sistemos patrauklumo didinimo tikslais. Tinkamai komunikuojau pokyčių informaciją, sudėtingus ar nepopuliarius sprendimus.

Suprantu vidinės ir išorinės komunikacijos reikšmę, siekiant sklandaus įstaigos veikimo.	Organizuoju neuždelstą ir efektyvią komunikaciją įstaigos viduje ir išorėje.	Organizuoju sistemingą komunikacijos procesą, taikau praktikas, tinkamas komunikacijos tikslams pasiekti.	Iniciuoju tarpinstitucinį dialogą, švietimo tobulinimo tikslu.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Informuoju švietimo bendruomenę apie organizacijos tikslus, veiklą ir rezultatus.	Taikau įvairias komunikacijos priemones.	Iniciuoju ir vykdu pozityvios švietimo informacijos sklaidą.	Teikiu idėjas švietimo politikos formuotojams.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Suprantu ir naudoju įvairias informacijos sklaidos priemones ir kanalus.	Tinkamai komunikuoju apie pokyčių informaciją, sudėtingus ar nepopuliarius sprendimus.	Su bendruomene peržiūriu ir atnaujinu komunikacijos procesus.	Kuriu ir puoselėju bendruomenės dialogo kultūrą.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>

Įsivertinus visas subkompetencijas, sugeneruojamas kompetencijos „voratinklis“ iš 3-ų ašių, skaičiuojant kiek ir kokio lygio teiginių pažymėta „Siekiamybė“ (1 balas) arba „Stiprybė“ (2 balai).

1.1 Aš valdau organizacijos struktūrą, procesus ir išteklius .

1.2 Aš priimu pagrįstus sprendimus.

1.3 Aš rūpinuosi efektyvia komunikacija ir viešaisiais ryšiais.

Suskaičiavus ir suskirsčius teiginius pagal vertinimo lygius, išvedamas bendras kompetencijos vertinimo vidurkis ir tai pateikiama spalvinėje „linijoje“, kur spalvos pereina nuo žalsvos (I lygis) iki tamsiai žalios (IV lygis).

I lygis Mokausi ir kaupiu patirtį	II lygis Inicijuoju ir skatinu pokyčius	III lygis Kuriu tvarias sistemas	IV lygis Mano patirtis – reikšminga regiono ar nacionaliniu lygiu

Refleksija

1. Kokie (1–2) mano pastarųjų metų praktikos pavyzdžiai geriausiai atspindi mano patirtį šioje srityje?

(Tai gali būti konkreti veikla, iniciatyva, sukurta tvari praktika, probleminės situacijos sprendimas ir kt.)

2. Kokios yra mano stipriosios ir tobulintinos pusės šioje kompetencijoje?

3. Ką planuoju patobulinti ateinančiais metais?

4. KOMANDOS FORMAVIMAS IR ĮGALINIMAS

4.1. Aš pritraukiu ir įgalinu talentus			
Aš kryptingai formuoju komandą: rūpinuosi įstaigos kaip darbdavio įvaizdžiu, siekiu pritraukti talentus, juos ugdyti, įgalinu ir rūpinuosi išlaikymu. Su darbuotojais susitariu dėl jiems keliamų tikslų, suteikiu reikalingus išteklius, sudarau sąlygas įgyti reikiamą kompetenciją. Inicijuojau periodinius veiklos aptarimo pokalbius, suteikiu konstruktyvų grįžtamąjį ryšį. Iškilus darbo atlikimo, kompetencijos ar motyvacijos problemoms, kartu su darbuotoju ieškau sprendimų, suteikiu savalaikę pagalbą. Rūpinuosi, kad būtų pasiekti švietimo įstaigai svarbūs rezultatai, išlaikant aukštą darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu lygį.			
Suprantu darbuotojų indėlį siekiant įstaigos tikslų, gebu atpažinti darbuotojo kompetencijas, reikalingas kokybiškam darbui. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Gebu atpažinti ir atskleisti darbuotojo potencialą ir rūpinuosi tam reikiamais resursais. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Modeliuoju komandą pagal įstaigos strateginius tikslus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Savo vadovavimo stiliumi formuoju švietimo įstaigos kultūrą, kurioje vertinamas kokybiškas darbas ir asmeninė atskaitomybė. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Tikiu, kad dauguma žmonių turi potencialą dirbti gerai, suprantu, nuo ko priklauso darbuotojų motyvacija. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Tinkamai deleguoju užduotis ir darbus, sudarau darbo grupes ir pats įsitraukiu į grupių darbą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Skatinu darbuotojus imtis užduočių ir funkcijų, kurios geriausiai atitinka jų gebėjimus ir tobulinimosi tikslus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Proaktyviai formuoju komandos rezervą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Aiškliai pasakau žmonėms, ko tikimasi iš jų ir ką reikia padaryti. Teikiu grįžtamąjį ryšį. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Inicijuojau periodinius veiklos aptarimo pokalbius. Iškilus problemoms, imuosi reikiamų priemonių ir drauge su darbuotoju ieškau sprendimų. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Sudarau sąlygas formuoti darbo grupėms ir pačioms savarankiškai numatyti veiklos kryptį. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Inicijuojau ir puoselėju darbuotojų refleksiją apie savo veiklą ir jos tobulinimą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

4.2. Aš puoselėju santykius ir organizacijos mikroklimatą

Aš suprantu organizacijos mikroklimatą lemiančius veiksnius, taikau priemones geriems santykiams stiprinti ir organizacijos mikroklimatui palaikyti. Siekiu, kad įstaigos veikloje ir komunikacijoje būtų laikomasi tarpusavio pagarbos, pasitikėjimo, įvairovės ir įtraukties principų. Telkiu komandą, sudarau sąlygas dalykiniam ir neformaliai bendravimui. Iškilus konfliktinėms situacijoms, netinkamo elgesio, mobingo apraiškomis, aiškiai deklaruojau įstaigos vertybes ir kartu su darbuotojais ieškau sprendimų. Savo asmeniniu pavyzdžiu rodu pagarbą ir pasitikėjimą.

Suprantu santykių ir pozityvaus organizacijos klimato svarbą ir vadovo vaidmenį formuojant organizacijos klimatą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Periodiškai vertinu organizacijos klimato, santykių kokybę, šalinu netinkamo elgesio (pvz., mobingo) apraiškas. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Nuolatos domiuosi santykių kokybe, pastebiu klimato pokyčius, įvykius. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Savo asmeniniu pavyzdžiu ir taikomomis praktikomis kuriu pasitikėjimo, atvirumo, besąlygiško priėmimo ir įtraukties kultūrą, <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Įvardinu vertybes, užtikrinančias saugią aplinką. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Sudarau sąlygas dalykiniam ir neformaliai bendravimui. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Inicijuoju neuždelstus sprendimus, susijusius su organizacijos klimato tobulinimu. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Kuriu ir puoselėju aplinką, kurioje bendruomenės nariai gali būti autentiški ir maksimaliai atskleisti savo potencialą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Elgiuosi pagarbiai. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Reflektuoju savo elgesį, pastebiu, kaip jis veikia organizacijos klimatą ir santykius. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Inicijuoju diskusijas vertybinėmis temomis, siekiu atrasti ir pašalinti kliūtis, formuoti stiprias / nuoseklias įtraukties ir pasitikėjimo nuostatas. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Inicijuoju ir puoselėju veiklas, skirtas visos bendruomenės santykiams tobulinti. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

Įsivertinus visas subkompetencijas, sugeneruojamas kompetencijos „voratinklis“ iš 2-ų ašių, skaičiuojant kiek kokio lygio teiginių pažymėta „Siekiamybė“ (1 balas) arba „Stiprybė“ (2 balai).

1.1 Aš pritraukiu ir įgalinu talentus.

1.2 Aš puoselėju santykius ir organizacijos klimatą.

Suskaičiavus ir suskirsčius teiginius pagal vertinimo lygius, išvedamas bendras kompetencijos vertinimo vidurkis ir tai pateikiama spalvinėje „linijoje“, kur spalvos pereina nuo žalsvos (I lygis) iki tamsiai žalios (IV lygis).

I lygis Mokausi ir kaupiu patirtį	II lygis Inicijuoju ir skatinu pokyčius	III lygis Kuriu tvarias sistemas	IV lygis Mano patirtis – reikšminga regiono ar nacionaliniu lygiu

Refleksija

1. Kokie (1–2) mano pastarųjų metų praktikos pavyzdžiai geriausiai atspindi mano patirtį šioje srityje?

(Tai gali būti konkreti veikla, iniciatyva, sukurta tvari praktika, probleminės situacijos sprendimas ir kt.)

2. Kokios yra mano stipriosios ir tobulintinos pusės šioje kompetencijoje?

3. Ką planuoju patobulinti ateinančiais metais?

5. ASMENINIS MEISTRIŠKUMAS

5.1. Aš nuolat stiprinu emocinę kompetenciją			
Aš suprantu savęs pažinimo svarbą, emocinės kompetencijos įtaką veiklai ir bendravimui. Turiu adekvatų, konstruktyvų pasitikėjimo savimi jausmą, žinau asmenines stipriąsias puses bei tobulintinas sritis, suprantu savo elgesio motyvus. Atpažįstu savo ir kitų emocines reakcijas, gebu adekvačiai į jas reaguoti. Apmąstau savo elgseną, siekiu grįžtamojo ryšio iš kitų žmonių, gebu jį priimti ir keisti savo elgesį.			
Suprantu savęs pažinimo svarbą, atpažįstu savo stipriąsias puses bei tobulintinas sritis, ryšį tarp veiksmų ir priežasčių.	Apmąstau savo veiklą, remiuosi grįžtamuju ryšiu, kad geriau pažinčiau save ir atskleisčiau asmeninį potencialą.	Aktyviai siekiu grįžtamojo ryšio asmeniniam tobulėjimui, įvardiju asmeninės pažangos siekius.	Turiu ir įvardiju asmeninę viziją, grįstą asmeninėmis bei profesinėmis vertybėmis.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Prisiimu atsakomybę už savo sprendimus.	Elgesį grindžiu asmeninėmis vertybėmis.	Išlaikau pusiausvyrą tarp pasitikėjimo savo jėgomis ir kuklumo.	Demonstruoju besąlygišką pagarbą kitiems ir esu jų tobulėjimo partneris.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Atpažįstu savo ir kitų emocijas, gebu konstruktyviai reaguoti.	Turiu adekvatų pasitikėjimo savimi jausmą. Gebu išlaikyti pasitikėjimą sudėtingose situacijose.	Kartu su kitais reflektuoju nuostatas, emocijas, vertybes, lemiančias veiklos ir santykių kokybę.	Puoselėju savo ir savo aplinkos emocinę gerovę.
<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>	<i>Siekiamybė Stiprybė</i>

5.2. Aš konstruktyviai valdau sudėtingas situacijas bei stresą

Aš konstruktyviai reaguoju į asmeninius iššūkius ir sudėtingas situacijas. Taikau sudėtingų situacijų valdymo metodus, streso valdymo, fizinės ir emocinės būsenos atkūrimo praktikas. Efektyviai veikiu neapibrėžtumo sąlygomis. Įveikiu nesėkmes išlaikydamas pozityvų požiūrį.

Suprantu konflikto ir streso poveikį, išmanau pagrindinius jų valdymo dėsnius. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Suprantu streso priežastis bei atpažįstu savo reakcijas į jį, taikau fizinės ir emocinės būsenos atkūrimo praktikas. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Tinkamai valdau stresą, gebu užbėgti jam už akių. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Sulaukęs kritikos ar patyręs nesėkmę, padarau tinkamas išvadas ir veikiu kryptingiau. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Pripažįstu mokymosi iš klaidų svarbą / galimybę. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Mokausi iš patirties, greitai atsitiesiu po nesėkmių. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Išlaikau optimizmą sudėtingomis aplinkybėmis. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Konfliktines situacijas vertinu kontekstualiai, įsiklausau ir suprantu skirtingas perspektyvas, galiu imtis mediatoriaus vaidmens. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Spaudimo / neapibrėžtumo sąlygomis priimu apgalvotus sprendimus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Išklausau ir konstruktyviai reaguoju į kritiką. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Siekiu konstruktyvios kritikos dėl savo veiklos tobulinimo. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Konfliktines situacijas valdau konstruktyviai, padedu rasti sprendimus, skatinu empatiško bendravimo kultūrą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

5.3. Aš sistemiškai mąstau ir nuolatos mokausi			
Aš suprantu organizacijų veiklos sistemiškumą. Turiu analitinio, kritinio, kontekstualaus mąstymo gebėjimų. Vadybos procese analizuoju informaciją, išvelgiu dėsningumą, tendencijas, priežastingumą, numatau galimas sprendimų pasekmes. Pats nuolat ir kryptingai mokausi. Siekiu užsibrėžtų mokymosi tikslų, pasirenku tinkamas mokymosi strategijas, nuolatos reflektuoju savo patirtį.			
Kaupiu patirtį ir ją pritaikau analogiškame kontekste. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Atsižvelgiu į situacijos kontekstą, aplinkybes. Įsivardiju mokymosi tikslus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Gilinuosi į situaciją plačiame kontekste, nustatau ryšius ten, kur jie nėra akivaizdūs. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Suprantu esamus ir sėkmingai numatau būsimus švietimo sistemos poreikius atsižvelgiant į bendrą kontekstą. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Analizuoju situaciją remdamasis savo turima patirtimi ir švietimo prioritetais. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Švietimo prioritetus ir strategines kryptis taikau konkrečios įstaigos kontekste, praktinėje veikloje. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Kūrybiškai taikau turimą informaciją, patirtį transformuoju pagal situacijos poreikius. Asmeninį mokymąsi sieju su organizaciniais tikslais. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Sėkmingai perteikiu savo patirtį kitiems, padedu jiems rasti naujus sprendimus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Pripažįstu mokymosi visą gyvenimą svarbą ir mokausi. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Reflektuoju savo veiklos sėkmes ir nesėkmes, pasitelkiu įvairius informacijos šaltinius. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Numatau švietimo įstaigos perspektyvas atsižvelgiant į švietimo prioritetus ir strategines kryptis. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Savo įžvalgas apie švietimo poreikius skleidžiu už švietimo įstaigos ribų. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

5.4. Aš darau įtaką, esu įkvepiantis pavyzdys komandai

Aš suprantu, kokią poveikį daro asmeninės vadovo vertybės ir elgesio integralumas. Laikauosi profesinės etikos standartų ir deklaruojamų vertybių. Pasižymiu žodžių ir elgesio darna. Prisiimu atsakomybę už savo veiksmus, laikauosi įsipareigojimų ir susitarimų. Tikiu savo komandos galimybėmis, taikau konstruktyvius įtakos darymo metodus. Aiškiai ir įtikinamai perteikiu mintis, suprantamai paaiškinu sudėtingus dalykus, atsižvelgiu į komandos narių požiūrius, pasirenku tinkamą bendravimo būdą.

Laikauosi profesinės etikos standartų. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Pasižymiu žodžių ir elgesio darna nepriklausomai nuo aplinkybių. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Nauduju duomenis iš platesnio konteksto, susieju juos su konkrečia situacija. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Savo sėkminga komandinio darbo, vadovavimo praktika darau poveikį švietimo sistemai. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Demonstruoju deklaruojamas vertybes, laikauosi įsipareigojimų ir susitarimų. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Atsižvelgiu į kitų poreikius. Suprantamai paaiškinu sudėtingus dalykus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Stebiu savo veiksmų ar žodžių įtaką kitiems ir derinu atitinkamai pagal situaciją. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Siekdamas teigiamo poveikio veiksmingam mokymuisi, veikiu už švietimo įstaigos ribų. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>
Siekdamas įtikinti kitus, remiuosi logika, argumentuoju. Įsiklausau ir girdžiu kitus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Siekdamas įtikinti kitus, naudoju informaciją, paremtą duomenimis, komandoje taikau konstruktyvius įtakos darymo metodus. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Suprantu, kokią įtaką mano pavyzdys daro bendruomenei. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>	Numatau suinteresuotų šalių lūkesčius ir interesus bei adekvačiai atsižvelgiu į juos. <i>Siekiamybė Stiprybė</i>

Įsivertinus visas subkompetencijas, sugeneruojamas kompetencijos „voratinklis“ iš 4-ių ašių, skaičiuojant kiek ir kokio lygio teiginių pažymėta „Siekiamybė“ (1 balas) arba „Stiprybė“ (2 balai).

- 1.1 Aš nuolat stiprinu emocinę kompetenciją.
- 1.2 Aš konstruktyviai valdau situacijas ir stresą.
- 1.3 Aš sistemiškai mąstau ir nuolatos mokausi.
- 1.4 Aš darau įtaką, esu įkvepiantis pavyzdys komandai.

Suskaičiavus ir suskirsčius teiginius pagal vertinimo lygius, išvedamas bendras kompetencijos vertinimo vidurkis ir tai pateikiama spalvinėje „linijoje“, kur spalvos pereina nuo žalsvos (I lygis) iki tamsiai žalios (IV lygis).

I lygis Mokausi ir kaupiu patirtį	II lygis Inicijuoju ir skatinu pokyčius	III lygis Kuriu tvarias sistemas	IV lygis Mano patirtis – reikšminga regiono ar nacionaliniu lygiu

Refleksija

- Kokie (1-2) mano pastarųjų metų praktikos pavyzdžiai geriausiai atspindi mano patirtį šioje srityje?
(Tai gali būti konkreti veikla, iniciatyva, sukurta tvari praktika, probleminės situacijos sprendimas ir kt.)
- Kokios yra mano stipriosios ir tobulintinos pusės šioje kompetencijoje?
- Ką planuoju patobulinti ateinančiais metais?

Įsivertinus visas kompetencijas ir subkompetencijas, sugeneruojamas visų kompetencijų voratinklis iš 5-ių ašių:

- I. LYDERYSTĖ MOKYMU IR MOKYMUISI;
- II. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS ATEITIES KŪRIMAS;
- III. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS GYVENIMO VALDYMAS;
- IV. KOMANDOS FORMAVIMAS IR ĮGALINIMAS;
- V. ASMENINIS MEISTRIŠKUMAS.

Profesinio tobulėjimo planavimas

1–2 tobulėjimo žingsniai, kuriuos jūs galėtumėte pradėti įgyvendinti jau dabar		
1–2 tobulėjimo žingsniai, kuriems įgyvendinti jums reikia paramos		Kokios paramos jums reikia (laikas / ištekliai / bendradarbiavimas...)
1–2 jūsų profesinio tobulėjimo sritys metams		Profesinio tobulėjimo temos bei formos (pvz., ugdomasis konsultavimas, mokymo programos, konsultavimasis su kolegomis, mokymasis mokyklos bendruomenėje)

REKOMENDUOJAMI STRUKTŪRUOTO POKALBIO KLAUSIMAI KONSULTANTAMS

1-a Vadovų rezervo grupė – Pretendentai, besiruošiantys kompetencijų vertinimui

Individualus konsultavimas (I dalis) – įsivertinimo ir asmeninės lyderystės potencialo aptarimas

- Kurios kompetencijos, pagal Jūsų įsivertinimą, šiuo metu atrodo stipriausios? Kodėl?
- Kuriose srityse jaučiatės turintis(-i) didžiausią augimo poreikį? Kaip tai atsiskleidė praktikoje?
- Koks Jūsų vadovavimo stilius? Pateikite iliustruojančių pavyzdžių.
- Kokios Jūsų asmeninės vertybės labiausiai dera su švietimo įstaigos vadovo vaidmeniu?
- Kas Jus motyvuoja siekti vadovo pareigų?
- Kokie ankstesni profesiniai žingsniai paruošė Jus šiai vadybinei kryptčiai?
- Kokie vadybos klausimai šiuo metu Jums aktualiausi ar kelia rūpestį?
- Kurias kompetencijas, Jūsų manymu, verta pradėti stiprinti pirmiausia? Kokie būtų pirmi žingsniai?

Individualus konsultavimas (II dalis) – grupinių konsultacijų refleksija, tobulėjimo plano rengimas

- Kokia idėja ar situacija iš grupinių konsultacijų Jums labiausiai įstrigo? Kodėl?
- Ką naujo supratote apie save, klausydamasis(-i) konsultantų bei kitų Pretendentų patirčių?
- Kurias kompetencijas toliau kryptingai ketinate stiprinti? Kokiomis priemonėmis?
- Kokių formų mokymasis ar praktika Jums atrodo labiausiai tinkamas – mentorystė, refleksija, tinklaveika, projektinė veikla ir kt.?
- Kokios yra galimybės gauti kolegishką pagalbą iš savo aplinkos (mokyklos, savivaldybės)? Kaip ketinate tai įgyvendinti? Kokios pagalbos Jums reikia, kad tai padarytumėte?
- Ką norėtumėte pasiekti per artimiausius metus profesinio tobulėjimo srityje?

2-a Vadovų rezervo grupė – Pretendentai, besiruošiantys konkursui švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti

Individualus konsultavimas (I dalis) – vertinimo rezultatų analizė ir pasirengimo konkursui švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti įsivardinimas

- Kaip apibūdintumėte savo kompetencijų vertinimo rezultatus – kas nustebino, kas patvirtino Jūsų nuojautas?
- Kuriose srityse jautėtės geriausiai įvertintas(-a)? Kodėl?
- Kokių iššūkių kilo vertinimo metu? Kaip reagavote į juos?
- Kaip planuojate panaudoti vertinimo rezultatus tolesniam tobulėjimui?
- Kas iš Jūsų asmeninės profesinės patirties labiausiai iliustruoja Jūsų gebėjimą vadovauti švietimo įstaigai?
- Kas šiuo metu Jus labiausiai neramina galvojant apie konkursą ir jo eigą?

Individualus konsultavimas (II dalis) – grupinių išvalgų refleksija ir pasirengimas konkursui

- Kuri tema ar diskusija grupinėje konsultacijoje Jums buvo aktualiausia? Kodėl?
- Kokias išvalgas ar patirtis iš grupinės konsultacijos galėtumėte pritaikyti konkurso metu?
- Kaip vertinate savo pasirengimą dalyvauti konkurse – kokie elementai stiprūs, kur dar trūksta aiškumo?
- Kokius klausimus, Jūsų manymu, gali pateikti konkurso komisija? Kuo jie Jums gali būti kaip iššūkis?
- Kaip ketinate pristatyti / pagrįsti savo strateginę viziją?
- Ko reikėtų, kad jaustumėtės labiau pasiruošęs(-usi) konkurso etapams?

**PRETENDENTŲ PROFESINIS TOBULĖJIMAS IR JO STEBĖSENA
(GRĮŽTAMOJO RYŠIO ANONIMINĖ ANKETA)**

(parengta pagal Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler, Alsalamah, Callinan, 2021; Melnikova, 2018)

BENDROJI INFORMACIJA

1. Dalyvavimo forma

- ☐ Individualios konsultacijos
- ☐ Grupinės teminės konsultacijos
- ☐ Abi formos

2. Kuriuo etapu dalyvavote konsultacijose?

- ☐ Prieš vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų vertinimą Nacionalinėje švietimo agentūroje
- ☐ Prieš konkursą švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti
- ☐ Kita (nurodykite): _____

3. Konsultacijų skaičius

- ☐ 1–2 ☐ 3–4 ☐ 5 ir daugiau

1 LYGMUO: REAKCIJA

4. Kaip vertinate konsultavimo procesą, aplinką ir konsultantus?

(Pažymėkite: 1 – **Visiškai nesutinku**, 2 – **Nesutinku**, 3 – **Nei sutinku, nei nesutinku**, 4 – **Sutinku**, 5 – **Visiškai sutinku**)

Teiginys	1	2	3	4	5
1. Buvau išsamiai informuotas apie konsultavimo galimybes	☐	☐	☐	☐	☐
2. Konsultacijos atitiko mano pasirengimo lygį ir profesinius poreikius	☐	☐	☐	☐	☐

Teiginys	1	2	3	4	5
3. Konsultavimo aplinka buvo palanki, saugi ir atvira bendravimui	☐	☐	☐	☐	☐
4. Konsultantas buvo profesionalus, gerai pasirengęs, palaikantis	☐	☐	☐	☐	☐
5. Laikas, trukmė ir sesijų struktūra buvo tinkami	☐	☐	☐	☐	☐

2 LYGMUO: MOKYMOSI POKYČIAI

Ką išmokote, supratote, įgijote?

5. Nurodykite 2–3 kompetencijas, kurias stiprinote šių konsultacijų metu

6. Įvertinkite, kiek sustiprėjo jūsų gebėjimai žemiau išvardintose srityse

(Pažymėkite: **1 – Nepasikeitė**, **2 – Pasikeitė labai nežymiai**, **3 – Pasikeitė iš dalies**, **4 –**

Pastebimai sustiprėjo, **5 – Labai sustiprėjo**)

Gebėjimas	1	2	3	4	5
a) Įsivertinti vadovavimo kompetencijas	☐	☐	☐	☐	☐
b) Suprasti, kokios kompetencijos svarbios vadovo pareigoms	☐	☐	☐	☐	☐
c) Planuoti savo tobulėjimą kaip savivaldžiam besimokančiajam	☐	☐	☐	☐	☐
d) Naudoti refleksijos įrankius	☐	☐	☐	☐	☐
e) Taikyti gautą informaciją ruošiantis vertinimui ar konkursui	☐	☐	☐	☐	☐

3 LYGMUO: ELGSENOS POKYČIAI

Kaip konsultacijos pakeitė jūsų pasirengimą, veiksmus, požiūrį?

7. Ar konsultacijos paskatino Jus imtis konkrečių veiksmų savo kaip būsimo vadovo tobulėjimui (pvz., veiklos plano rengimo, dokumentų analizės, kompetencijų refleksijos)?

☐ Taip ☐ Ne ☐ Nežinau

8. Įvardykite 1–2 konkrečius pokyčius / elgsenos atvejus, kuriuos įgyvendinote po konsultacijos

9. Ar jaučiatės labiau pasirengęs:

☐ dalyvauti NŠA Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų vertinime

☐ dalyvauti konkurse Vadovo pareigoms užimti

☐ vykdyti švietimo įstaigos vadovo funkcijas

☐ įrašykite komentarą, jei nepasirinkote nei vieno varianto

(Pažymėkite tinkamus atsakymus)

4 LYGMUO: ILGALAIKIAI REZULTATAI

Koks galimas poveikis Jūsų tolesniam profesiniam keliui?

10. Įvertinkite, kiek konsultacijos:

(Pažymėkite: 1 – Visai ne, 2 – Silpnai, 3 – Iš dalies, 4 – Gana stipriai, 5 – Labai stipriai)

Poveikio sritis	1	2	3	4	5
a) sustiprino mano pasitikėjimą savimi	☐	☐	☐	☐	☐
b) sustiprino norą siekti švietimo įstaigos vadovo pareigų	☐	☐	☐	☐	☐
c) padėjo susiorientuoti švietimo įstaigos vadovo veiklos kontekste	☐	☐	☐	☐	☐

Poveikio sritis

1 2 3 4 5

d) padėjo išsikelti ilgalaikio profesinio tobulėjimo tikslus ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Profesinio tobulėjimo tikslai

(įrašykite bent vieną)

- 1.
- 2.
- 3.

KONSULTANTŲ DARBO ETIKOS TAISYKLĖS

(Rekomenduojamas taisyklių variantas Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus konsultavimo modeliui)

1. Profesinė laikysena

Konsultantas veikia kaip lygiavertis partneris, padedantis pretendentai į švietimo įstaigų vadovus (toliau – Pretendentas) reflektuoti, priimti sprendimus ir formuoti lyderystės tapatybę. Jo veikla grindžiama pagarba, autentiškumu ir konstruktyviu dialogu.

2. Konfidencialumas

Visa konsultavimo metu gauta informacija laikoma konfidencialia. Konsultantas neatskleidžia Pretendentų tapatybės, turinio ar detalių be aiškaus sutikimo, išskyrus atvejus, kai tai būtina pagal įstatymus.

3. Kompetencija ir ribos

Konsultantas konsultuoja savo kompetencijų ribose ir, jei reikia, pataria Pretendentui kreiptis į kitus specialistus.

4. Santykiai be interesų konflikto

Konsultantas veikia nepriklausomai, išvengia interesų konflikto situacijų ir nedalyvauja sprendimuose, kurie gali turėti asmeninę naudą ar kelti šališkumo riziką.

5. Pretendento savarankiškumo skatinimas

Konsultantas padeda Pretendentui pačiam tyrinėti savo motyvus, galimybes, lūkesčius ir priimti sprendimus. Jis neduoda nurodymų, bet palydi profesinio tobulėjimo procese.

6. Lygybė ir įtrauktis

Konsultavimo metu gerbiamas kiekvieno Pretendento unikalumas, patirtis, kultūrinis kontekstas. Konsultantas laikosi nediskriminavimo ir socialinio teisingumo principų.

7. Refleksija ir nuolatinis tobulėjimas

Konsultantas nuolat reflektuoja savo veiklą, mokosi iš patirties ir dalyvauja profesiniuose tobulėjimo procesuose, kad užtikrintų aukštą konsultavimo kokybę.

GRĮŽTAMOJO RYŠIO ANKETA APIE KONSULTAVIMO KOKYBĘ

(Anketa skirta Pretendentams į švietimo įstaigų vadovus (Vadovo rezervo 1-os ir 2-os grupių), dalyvavusiems individualiose ar grupinėse konsultacijose, įvertinti konsultavimo proceso kokybę, konsultanto kompetencijas ir konsultacijų poveikį profesiniam tobulėjimui)

Ižanga. Ši anketa skirta įvertinti konsultavimo kokybę. Jūsų atsakymai padės tobulinti Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus, esančių švietimo įstaigų vadovų rezervo 1-oje ir 2-oje grupėje, konsultavimo procesą, konsultantų rengimą ir profesinį tobulėjimą.

Anketa yra konsultantų veiklos stebėsenos priemonė. Ji yra **anoniminė** – atsakymai bus naudojami **tik apibendrintai**. Anketa skirta Pretendentų konsultavimo kokybei gerinti.

I. Konsultacijos kontekstas

1. Keliose konsultacijose dalyvavote?

- ☐ 1 ☐ 2–3 ☐ 4 ir daugiau

2. Konsultacijos forma

- ☐ Individuali
- ☐ Grupinė
- ☐ Abi formos

3. Kuriame etape vyko konsultacija?

- ☐ Prieš Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimą
- ☐ Prieš Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus dalyvavimą konkurse
- ☐ Kita: _____

II. Konsultanto veiklos įvertinimas

Pažymėkite: 1– Visiškai nesutinku, 2 – Labiau nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Labiau sutinku, 5 – Visiškai sutinku

1. Patikimumas

Teiginys	1	2	3	4	5
Konsultantas laikėsi susitarimų dėl laiko, temos ir konsultacijos tikslo	☐	☐	☐	☐	☐
Konsultacija buvo orientuota į mano pasirengimo vadovauti lygį	☐	☐	☐	☐	☐

2. Reagavimas

Teiginys	1	2	3	4	5
Konsultantas reagavo į mano klausimus, rūpesčius, padėjo išsiaiškinti, kas buvo neaišku	☐	☐	☐	☐	☐
Konsultantas domėjosi mano pasirengimo vadovauti eiga, iššūkiais	☐	☐	☐	☐	☐

3. Kompetencija (profesionalumas)

Teiginys	1	2	3	4	5
Konsultantas suteikė informaciją apie švietimo įstaigos vadovo kompetencijas, atrankos, konkursų reikalavimus	☐	☐	☐	☐	☐
Konsultacija padėjo man geriau suprasti švietimo įstaigos vadovo atsakomybes ir galimus iššūkius	☐	☐	☐	☐	☐

4. Empatija

Teiginys	1	2	3	4	5
Jaučiau, kad konsultantas įsigilino į mano situaciją, patirtį	☐	☐	☐	☐	☐
Buvo užtikrinta pagarbi, saugi ir konstruktyvi bendravimo atmosfera	☐	☐	☐	☐	☐

5. Struktūra ir aiškumas

Teiginys	1	2	3	4	5
Konsultacijos struktūra buvo aiški, logiška	☐	☐	☐	☐	☐

Teiginys	1	2	3	4	5
Pateikta informacija buvo suprantama ir aktuali	☐	☐	☐	☐	☐
Gavau praktinių pavyzdžių, įrankių ar nuorodų	☐	☐	☐	☐	☐

6. Pasitikėjimo ugdymas

Teiginys	1	2	3	4	5
Konsultacija sustiprino mano kaip būsimo švietimo įstaigos vadovo pasitikėjimą savimi	☐	☐	☐	☐	☐
Jaučiuosi labiau motyvuotas siekti švietimo įstaigos vadovo pareigų	☐	☐	☐	☐	☐

III. Konsultacijos poveikio refleksija

1. Kas Jums buvo naudingiausia šiose konsultacijose?

.....

.....

2. Ko, Jūsų manymu, trūko / buvo per daug konsultacijose?

.....

.....

3. Ką rekomenduotumėte tobulinti konsultanto veikloje ar konsultavimo procese?

.....

.....

4. Kaip ši konsultacija paveikė Jūsų pasirengimą dalyvauti kompetencijų vertinime / dalyvauti konkurse eiti švietimo įstaigos vadovo pareigas?

.....

.....

Ačiū už skirtą laiką – Jūsų nuomonė svarbi tobulinant konsultavimo kokybę.

KONSULTANTŲ PROFESINIO TOBULĖJIMO PLANAS

Konsultantas (vardas, pavardė):

1. Konsultanto veikla per laikotarpį nuo iki

☐ Individualios konsultacijos ☐ 1–5 ☐ 6–10 ☐ 11 ir daugiau

☐ Grupinės teminės konsultacijos ☐ 1–5 ☐ 6–10 ☐ 11 ir daugiau

2. Asmeniniai tobulėjimo poreikiai

Remdamiesi asmenine konsultavimo veiklos refleksija (konsultanto užrašais) ir pretendentų, dalyvavusių konsultacijose, grįžtamuoju ryšiu, suformuluokite profesinio tobulėjimo kryptis (temas):

Profesinio tobulėjimo tema (I):

Ką norėčiau stiprinti ir kodėl man tai svarbu?	
Aptarsiu savo klausimą / atvejį grupinėje intervizijoje / supervizijoje (užrašykite atvejį, temą)	
Išbandysiu naujus metodus veikloje (užrašykite veiksmus, elgesio būdus, metodus ar įrankius)	
Norėčiau stiprinti kompetenciją konsultantų mokymuose (parašykite savo poreikį mokymams)	
Kur galiu gauti papildomų žinių? (užrašykite galimus šaltinius)	

Profesinio tobulėjimo tema (II):

Ką norėčiau stiprinti ir kodėl man tai svarbu?	
Aptarsiu savo klausimą / atvejį grupinėje intervizijoje / supervizijoje (užrašykite atvejį, temą)	
Išbandysiu naujus metodus veikloje (užrašykite veiksmus, elgesio būdus, metodus ar įrankius)	
Norėčiau stiprinti kompetenciją konsultantų mokymuose (parašykite savo poreikį mokymams)	
Kur galiu gauti papildomų žinių? (užrašykite galimus šaltinius)	

Profesinio tobulėjimo tema (III):

Ką norėčiau stiprinti ir kodėl man tai svarbu?	
Aptarsiu savo klausimą / atvejį grupinėje intervizijoje / supervizijoje (užrašykite atvejį, temą)	
Išbandysiu naujus metodus veikloje (užrašykite veiksmus, elgesio būdus, metodus ar įrankius)	
Norėčiau stiprinti kompetenciją konsultantų mokymuose (parašykite savo poreikį mokymams)	
Kur galiu gauti papildomų žinių? (užrašykite galimus šaltinius)	

3. Mano stiprybės

Remdamiesi asmenine konsultavimo veiklos refleksija (konsultanto užrašais) ir pretendentų, dalyvavusių konsultacijose, grįžtamuoju ryšiu, įvardykite savo kaip konsultanto stiprybes

4. Kaip galėtumėte pasidalinti savo patirtimi su kolegomis?

- ☐ Galėčiau praveisti trumpą seminarą
- ☐ Galėčiau praveisti superviziją / interviziją
- ☐ Galėčiau rekomenduoti informacijos šaltinius
- ☐ Kita