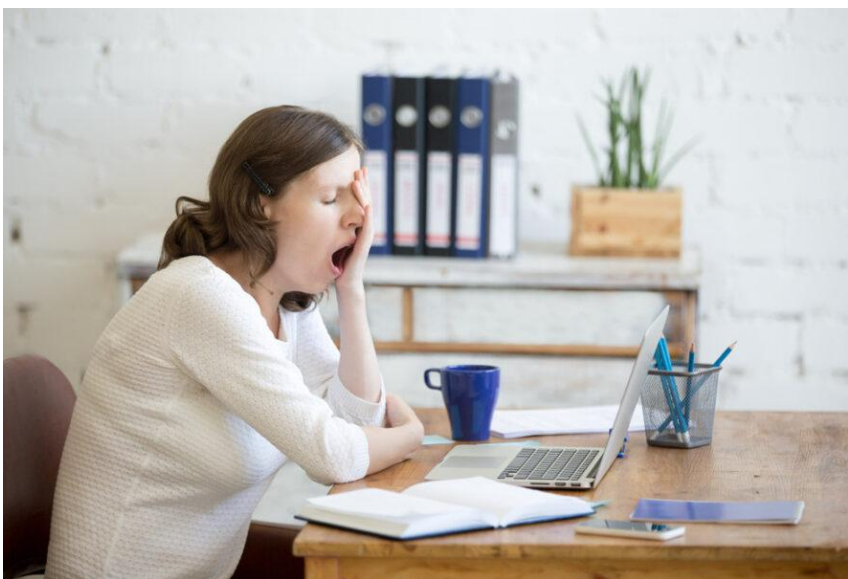


„Vadovavimo ir lyderystės mokymai: kaip tapti efektyviu vadovu?“

Projektas „Tūkstantmečio mokyklos II“, vykdomas pagal 2021–2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo plėtros programos pažangos priemonę Nr. 12-003-03-01-01 „Įgyvendinti „Tūkstantmečio mokyklų“ programą“

OLIVIJA SARANIENĖ

2026 m. vasario 19 d.



Mokymų elementas	Mokymų turinys
Teoriniai mokymai	1. Švietimo įstaigos valdymo sistema ir vadovo vaidmuo. 2. Švietimo lyderystės principai ir taikymas organizacijos veikloje. 3. Organizacinės kultūros ir personalo valdymo pagrindai. 4. Strateginis planavimas ir pokyčių valdymas švietimo įstaigoje. 02 23 (nuotolis), 03 02 (kontaktas), 03 03 konsultacija 5. Išteklių ir procesų valdymas švietimo įstaigoje. 03 04 (nuotolis), 03 05 (kontaktas), 03 06 konsultacija 6. Švietimo įstaigos teisinis reglamentavimas ir administracinė atsakomybė. 7. Komunikacijos ir viešųjų ryšių vadyba švietimo organizacijoje. 8. Vadovo ir komandos profesinis tobulėjimas ir veiklos refleksija.
Praktinė veikla	1. Švietimo įstaigos valdymo analizė ir vadovo funkcijų praktinis taikymas (susijusi su 1 ir 2 teorinėmis temomis). 2. Personalo valdymo ir organizacinės kultūros taikomoji analizė (susijusi su 3 teorine tema). 3. Strateginio planavimo ir pokyčių valdymo praktinis įgyvendinimas (susijusi su 4 ir 5 teorinėmis temomis). 03 10 – 1 ir 3 užduočių pristatymas 4. Teisinės ir komunikacinės veiklos taikomoji analizė (susijusi su 6 ir 7 teorinėmis temomis). 5. Vadovo kompetencijų įsivertinimas ir tobulinimo planas (susijusi su 8 teorine tema, integruoja visų temų patirtį).

Mokymų darbotvarkė

LAIKAS	TEMA
10.00 – 11.30	Švietimo įstaigos valdymo sistema ir schema. Mokyklos nuostatai. Atvejų analizė. Praktinis grupių darbas.
11.30 – 11.45	Pertrauka
11.45 – 13.15	Valdymo struktūrų ir schemų aptarimas ir pristatymas. Grupių darbas. Diskusijos.
13.15 – 14.00	Pietų pertrauka
14.00 – 15.30	Švietimo įstaigos vadovo funkcijų detalesnė analizė. Pavaduotojo ugdymui vadybos ir lyderystės aspektai.
15.30 – 15.45	Pertrauka
15.45 – 17.15	Profesinio kapitalo samprata. Mokymų apibendrinimas. Dalyvių diskusija, įžvalgos, klausimai, grįžtamasis ryšys. Refleksija.

**Švietimo įstaigos valdymo sistema ir schema.
Mokyklos nuostatai. Atvejų analizė. Praktinis
grupių darbas**

Švietimo įstatymo

ŠEŠTASIS SKIRSNIS

ŠVIETIMO VALDYMAS. SAVIVALDA

52 straipsnis. Švietimo valdymas ir valdymo subjektai

1. Švietimo valdymo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėseną, planavimu, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu ir priežiūra.
2. Švietimo valdymo subjektai yra:
 - 1) Seimas;
 - 2) Vyriausybė, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, kitos ministerijos, Vyriausybės įstaigos;
 - 3) švietimo, mokslo ir sporto ministro įgaliota institucija;
 - 4) savivaldybės institucijos;
 - 5) nevalstybinės mokyklos savininkas (dalyvių susirinkimas);
 - 6) **švietimo įstaigos vadovas.**

60 straipsnis. Mokyklos savivalda

1. Mokyklos savivalda grindžiama švietimo tikslais, mokykloje vykdomomis švietimo programomis ir susiklosčiusiomis tradicijomis.

2. Mokyklos savivaldos institucijos kolegialiai svarsto mokyklos veiklos ir finansavimo klausimus ir pagal kompetenciją, apibrėžtą mokyklos įstatuose, priima sprendimus, daro įtaką vadovo priimamiems sprendimams, atlieka visuomeninę mokyklos valdymo priežiūrą. Mokyklos savivaldos institucijų įvairovę, jų kompetenciją ir sudarymo principus įteisina mokyklos įstatai.

3. Mokyklos taryba – aukščiausioji mokyklos savivaldos institucija, sudaryta iš mokinių, mokytojų, tėvų (globėjų, rūpintojų) ir vietos bendruomenės atstovų. Mokinių, mokytojų ir tėvų (globėjų, rūpintojų) atstovai į mokyklos tarybą yra renkami mokyklos nuostatuose ar įstatuose nustatyta tvarka. Už savo veiklą mokyklos taryba atsiskaito ją rinkusiems mokyklos bendruomenės nariams.

4. Mokyklos tarybos nariu gali būti asmuo, turintis žinių ir gebėjimų, padedančių siekti švietimo įstaigos strateginių tikslų ir įgyvendinti švietimo įstaigos misiją. Mokyklos tarybos nariu negali būti tos pačios švietimo įstaigos vadovas, valstybės politikai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.

6. Bendrojo ugdymo mokykloje, vykdančioje pagrindinio ir (ar) vidurinio ugdymo programas, veikia, o profesinio mokymo įstaigoje ir neformaliojo švietimo mokykloje gali veikti mokyklos nuostatuose ar įstatuose nustatyta tvarka išrinktos **mokinių taryba, mokytojų taryba ir tėvų taryba**. Bendrojo ugdymo mokykloje, vykdančioje tik pradinio ugdymo programą, veikia mokyklos nuostatuose ar įstatuose nustatyta tvarka išrinktos mokytojų taryba ir tėvų taryba ir gali veikti mokyklos nuostatuose ar įstatuose nustatyta tvarka išrinkta mokinių taryba. Mokykloje **gali veikti ir kitos mokyklos savivaldos institucijos** mokyklos nuostatuose ar įstatuose nustatyta tvarka.

PRAKTINĖ NUOSTATŲ ANALIZĖS UŽDUOTIS



Suvestinė redakcija nuo 2021-04-30

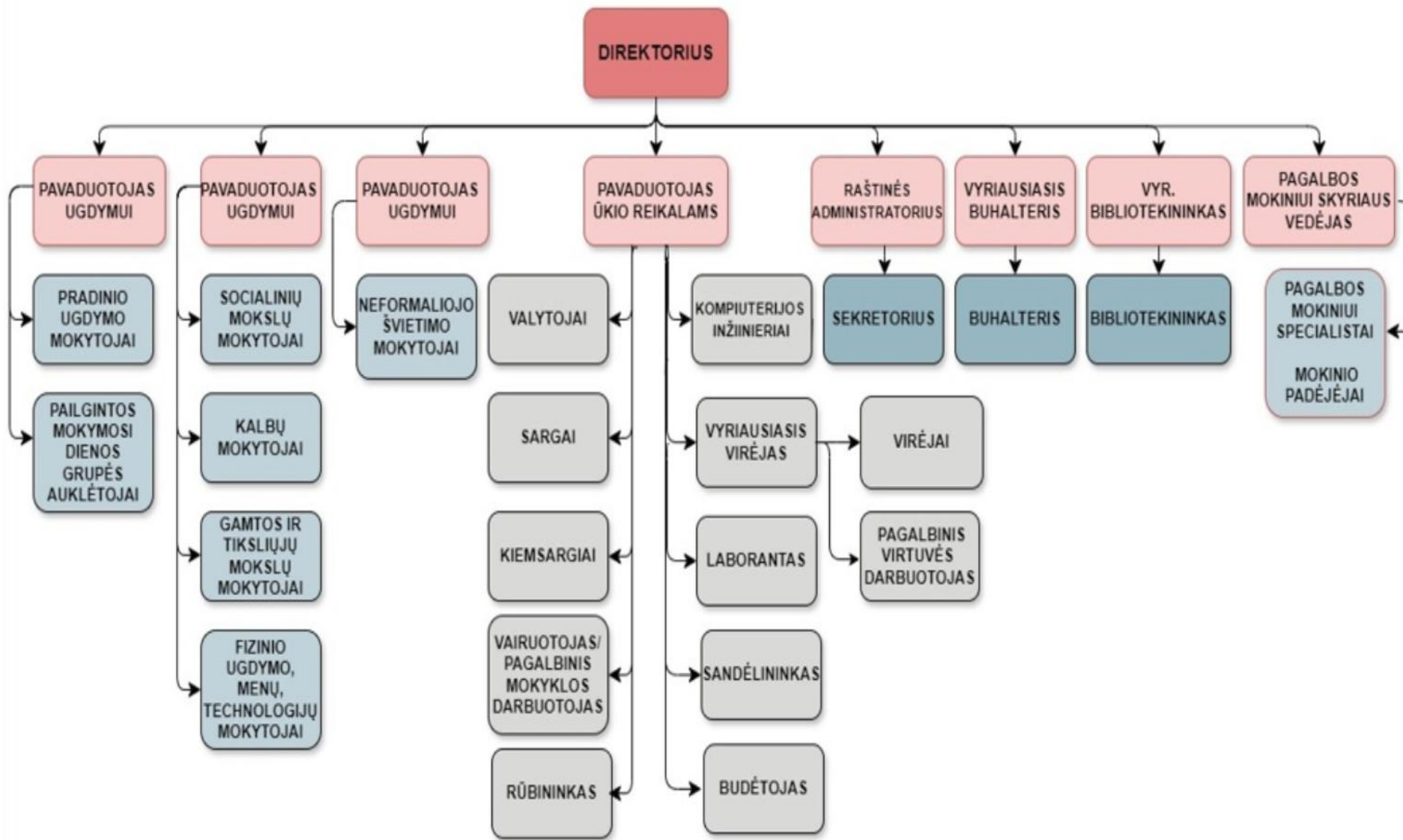
PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir
sporto ministro 2011 m. birželio 29 d.
įsakymu Nr. V-1164
(Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir
sporto ministro 2021 m. balandžio 28 d.
įsakymo Nr. V-670 redakcija)

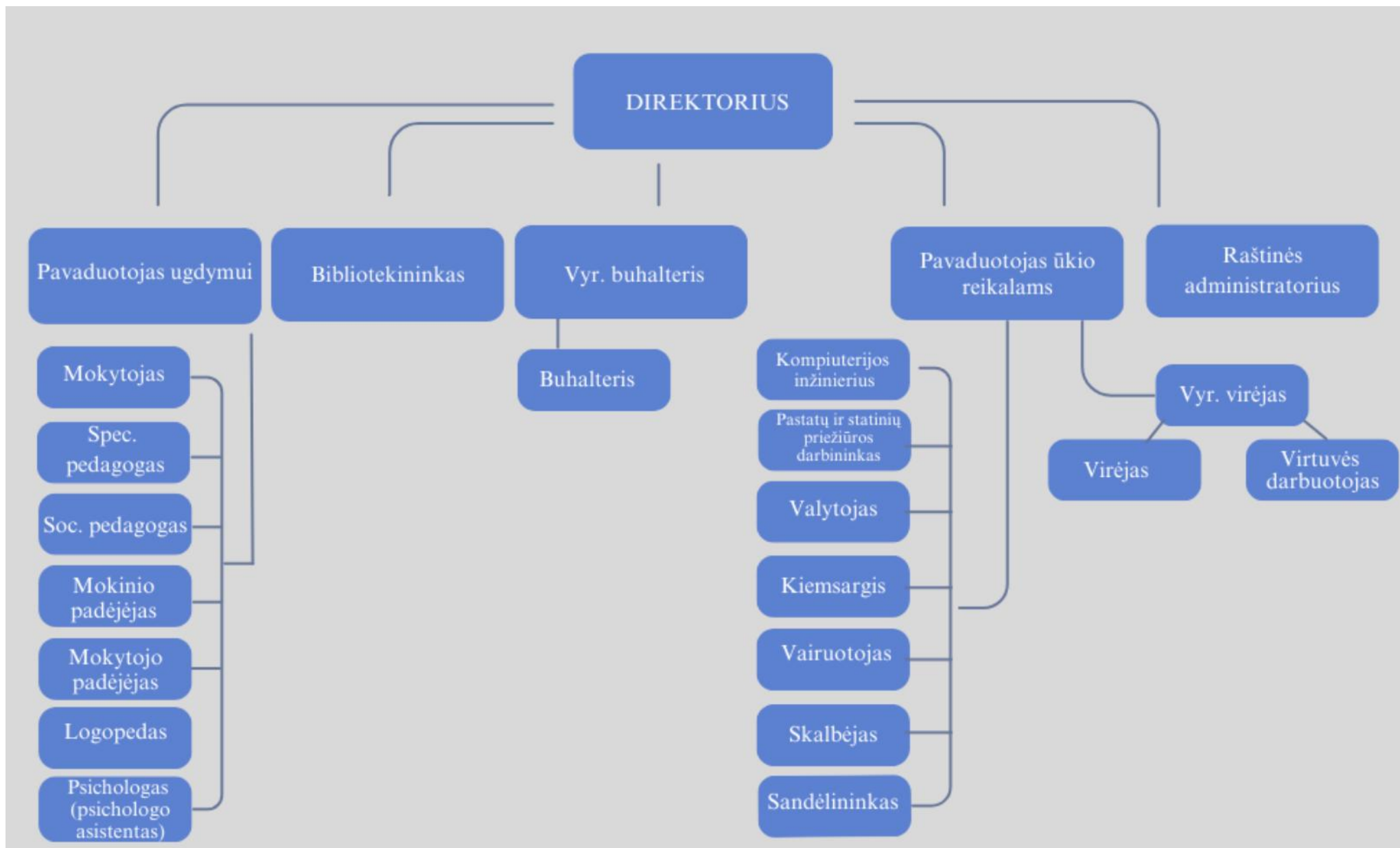
NUOSTATŲ, ĮSTATŲ AR STATUTŲ ĮFORMINIMO REIKALAVIMAI

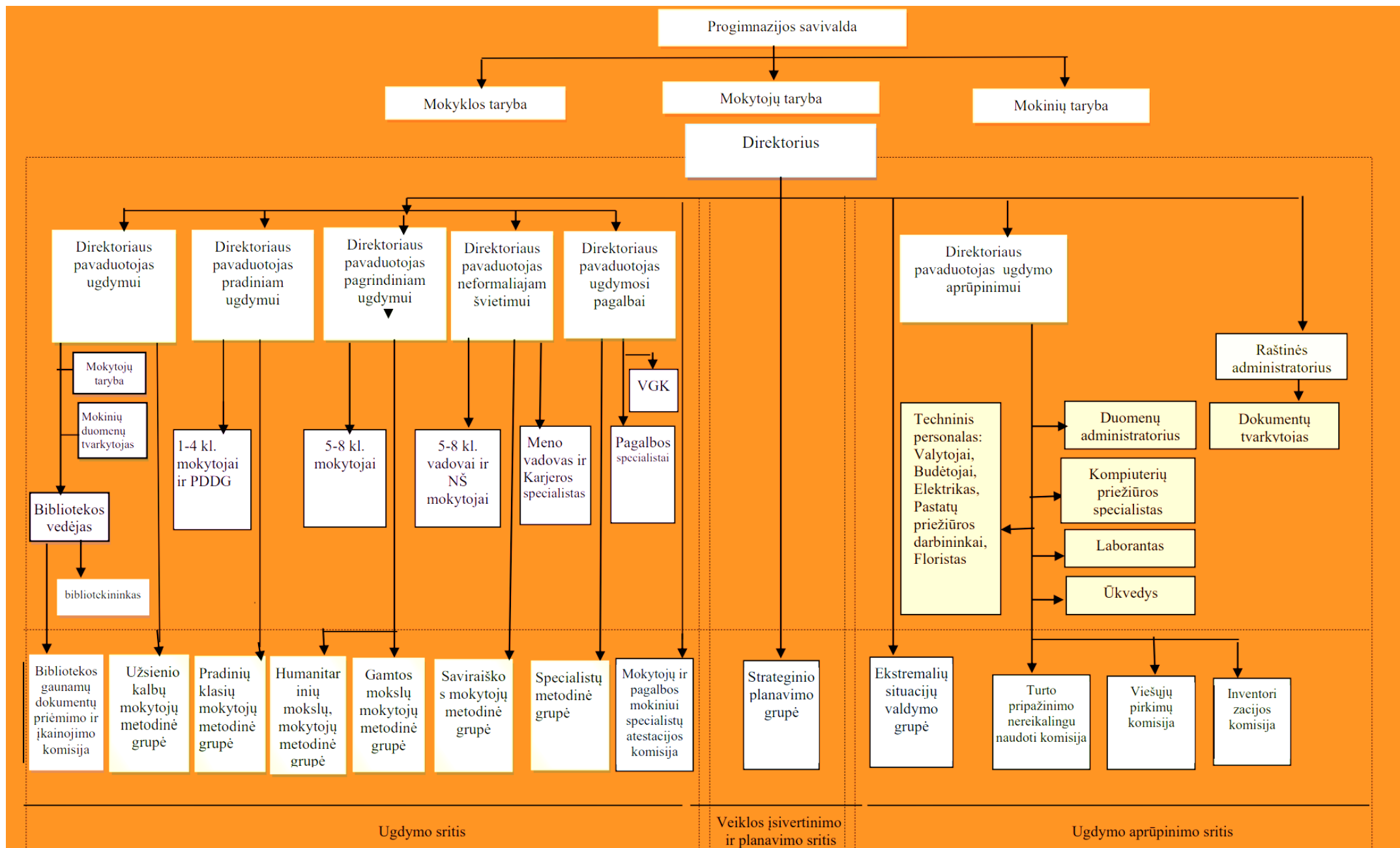
I SKYRIUS

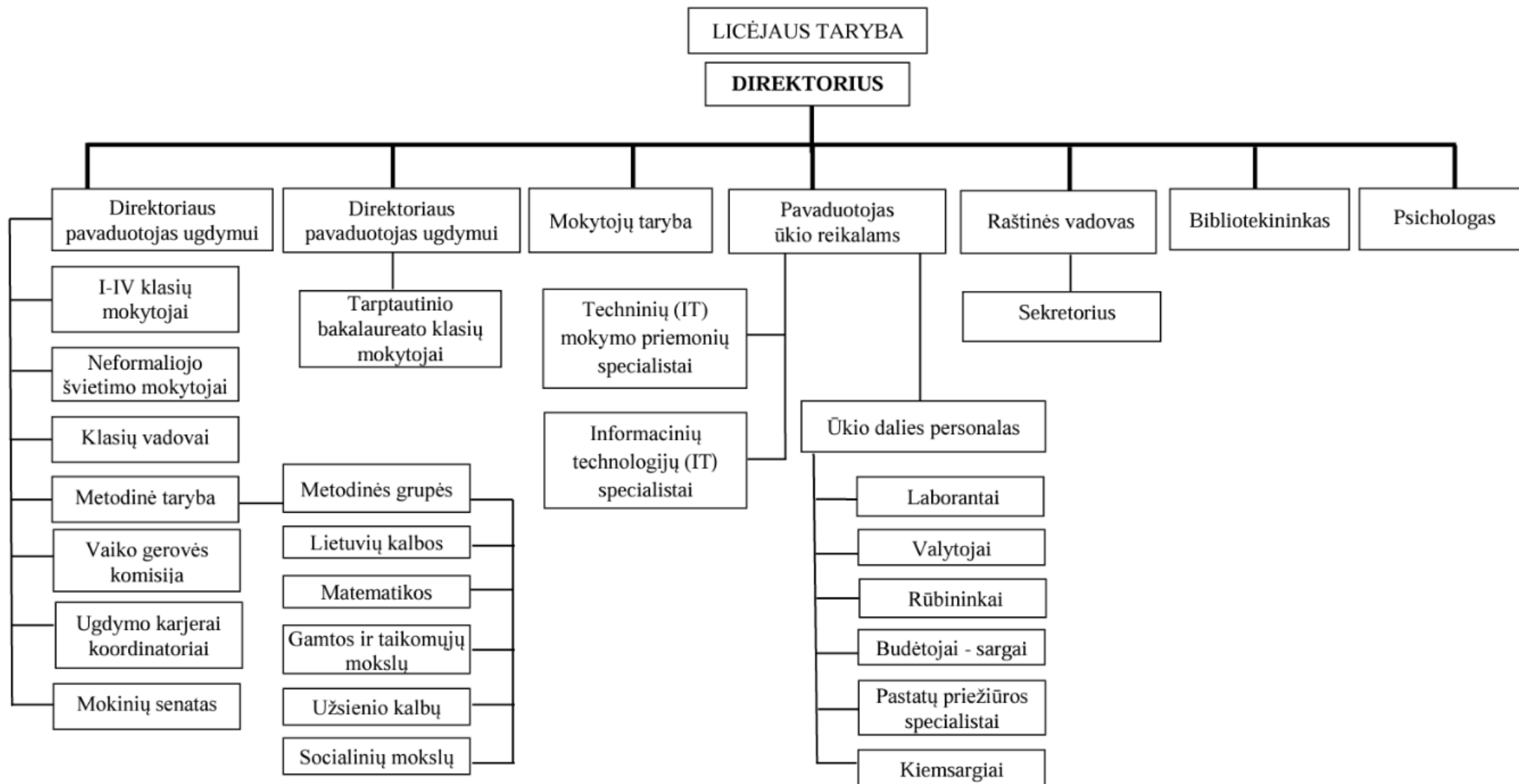
BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Nuostatų, įstatų ar statutų įforminimo reikalavimai (toliau – Reikalavimai) reglamentuoja nuostatų, įstatų ar statutų įforminimą, struktūrą, dėstymo tvarką ir turinį.
2. Reikalavimais vadovaujamasi rengiant valstybinių ir savivaldybių bendrojo ugdymo, profesinio mokymo įstaigų ir neformaliojo švietimo mokyklų (toliau kartu – Mokykla), išskyrus aukštąsias mokyklas, nuostatus (biudžetinių įstaigų), įstatus (viešųjų įstaigų) (toliau kartu – Nuostatai).
3. Statutai rengiami ir tvirtinami Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nustatyta tvarka.
4. Nuostatai atitinkamai turi būti suderinti su Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu ir kitais teisės aktais, atitikti Dokumentų rengimo taisykles, patvirtintas Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 4 d. įsakymu Nr. V-117 „Dėl Dokumentų rengimo taisyklių patvirtinimo“, ir Reikalavimus.







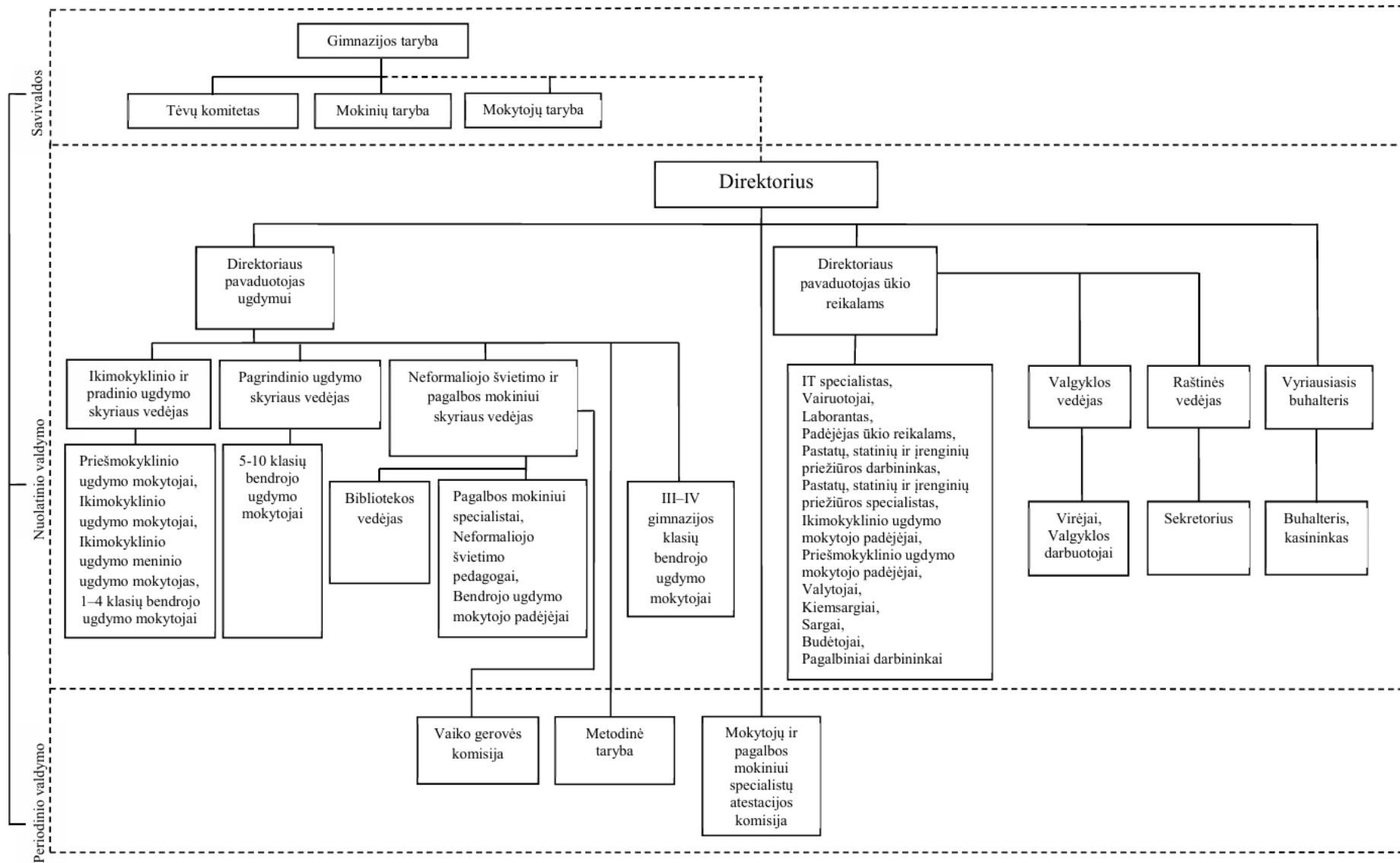


Valdymo struktūrų ir schemų aptarimas ir pristatymas. Grupių darbas. Diskusijos

Praktinė užduotis (15 min.)



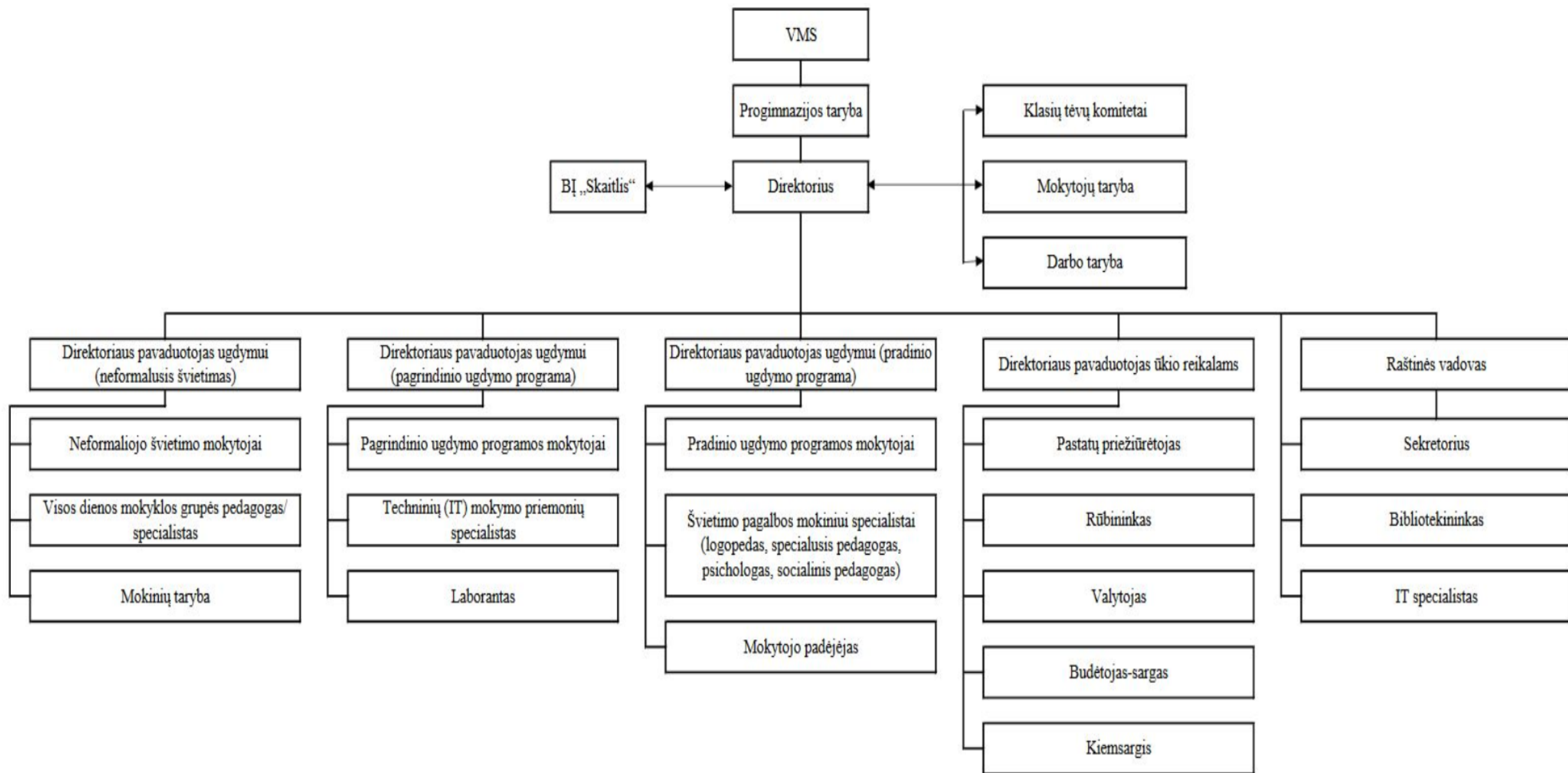
Išanalizuokite pateiktąsias schemas. Kurios iš jų labiausiai atitinka Švietimo įstatymo 60 straipsnio nuostatas? Kurios iš jų labai aiškios, suteikia konkrečiausią informaciją apie tai, kaip valdoma ir kaip veikia mokykla? Kokie kiekvienos schemas privalumai ir trūkumai?



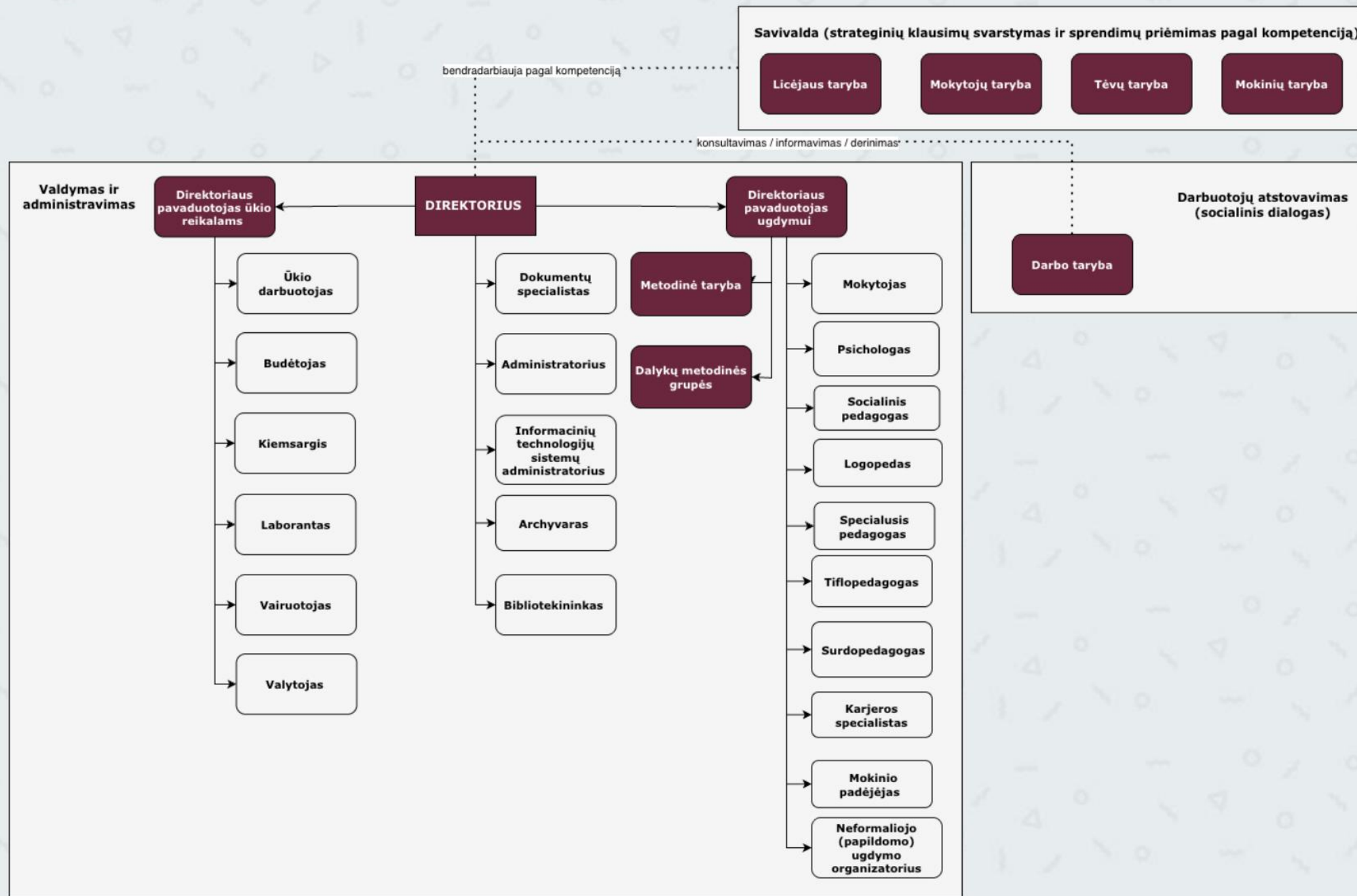
SUDERINTA
Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos
2024 m. vasario 27 d. raštu Nr. SR-754

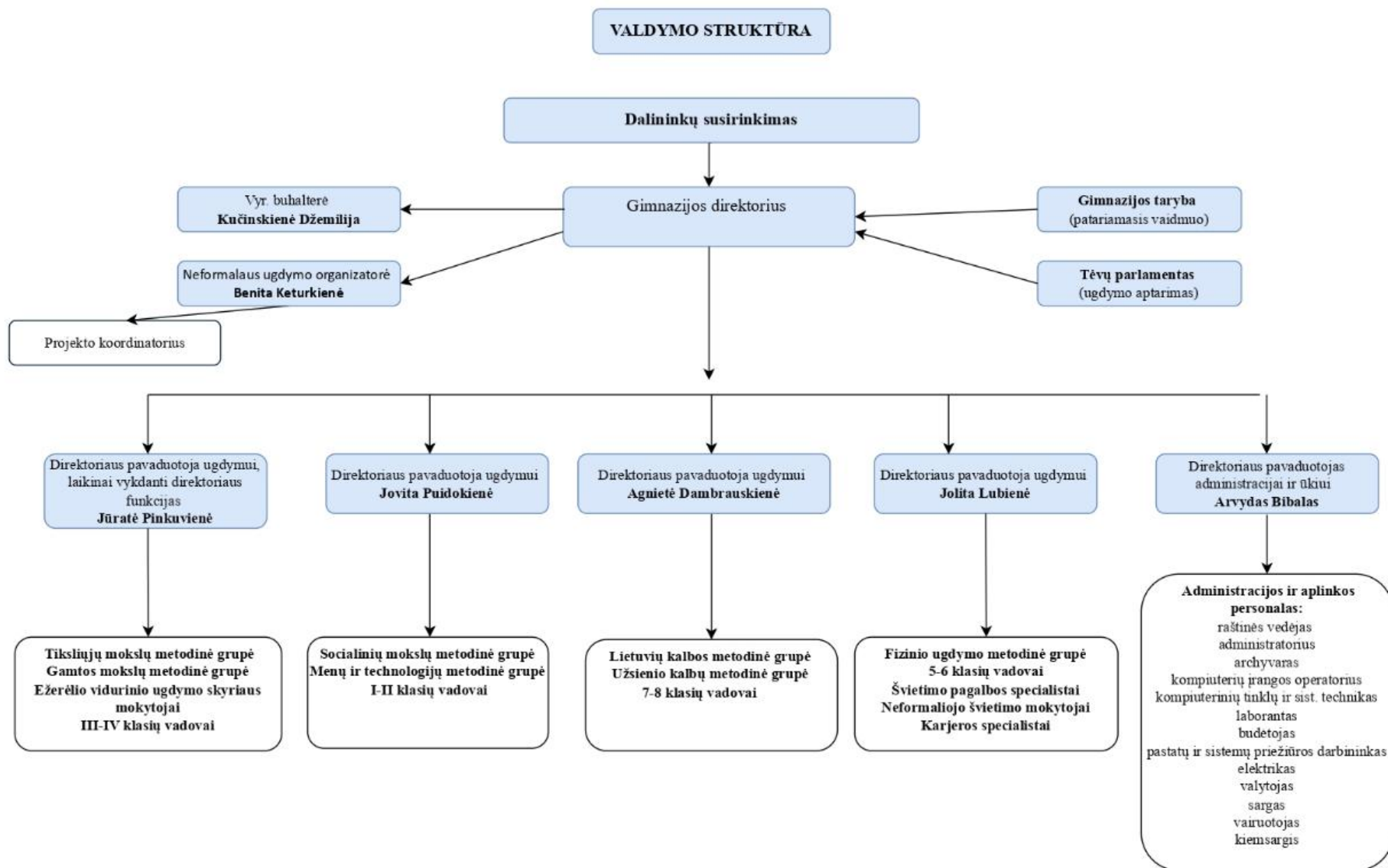
Žymėjimas:

———— Pavaldumas
----- Patariamoji institucija



Valdymo struktūros schema







Jūsų mokyklos valdymo struktūros schemų aptarimas ir pristatymas:

Kaip sekėsi? Ką pastebėjote? Ką numatėte patobulinti arba jau patobulinote? Kokių dar kilo minčių, idėjų ar klausimų?

Aptarkite grupelėse ir pasirenkite kiekvienas pasidalinti esminėmis išvalgomis.

Schemų galutinius variantus įkelkite į būsimos užduoties (po 02 23) pristatymą, kurį ruošite kovo 10 dienai.

Švietimo įstaigos vadovo funkcijų detalesnė analizė. Pavaduotojo ugdymui vadybos ir lyderystės aspektai

Mokyklos nuostatai

29. Gimnazijos direktorius:

- 29.1. tvirtina, suderinęs su Ministerija, Gimnazijos struktūrą ir pareigybių sąrašą;
- 29.2. tvirtina Gimnazijos struktūrinių padalinių nuostatus;
- 29.3. nustato Gimnazijos struktūrinių padalinių tikslus, uždavinius, funkcijas, Gimnazijos direktoriaus pavaduotojų veiklos sritis, tvirtina Gimnazijos darbuotojų pareigybių aprašymus;
- 29.4. priima ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujančią personalą, sudaro darbo ir kitas sutartis, nustato darbuotojų darbo užmokestį, taiko skatinimo priemones ir konstatuoja darbo pareigų pažeidimus, organizuoja trūkstamų mokytojų ir kitų specialistų paiešką;
- 29.5. teisės aktų nustatyta tvarka sudaro mokymo sutartis;
- 29.6. vadovaudamasis įstatymais ir kitais teisės aktais, nustato mokinių teises, pareigas ir atsakomybę;
- 29.7. sudaro ir užtikrina mokiniams, mokytojams ir kitiems darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas ugdymosi bei darbo sąlygas;
- 29.8. suderinęs su Taryba, tvirtina Gimnazijos darbo tvarkos taisykles ir Gimnazijos bendruomenės narių elgesio normas, atsižvelgdamas į Pedagogų etikos kodekso reikalavimus ir kitus veiklą reglamentuojančius dokumentus;
- 29.9. už mokinio elgesio normų pažeidimą gali skirti drausmines auklėjamojo poveikio priemones, numatytas Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme;
- 29.10. vadovauja Gimnazijos strateginio plano, metinio veiklos plano, ugdymo plano ir švietimo programų rengimui bei įgyvendinimui, įskaitant smurto prevencijos priemones;
- 29.11. organizuoja ir koordinuoja Gimnazijos veiklą, analizuoja ir vertina materialinius ir intelektualinius išteklius;
- 29.12. priima sprendimus, kurie įforminami įsakymais, kontroliuoja jų vykdymą;
- 29.13. sudaro teisės aktų nustatytas komisijas, darbo ir metodines grupes;
- 29.14. Gimnazijos vardu sudaro sutartis ir sandorius, reikalingus Gimnazijos funkcijoms atlikti;
- 29.15. organizuoja Gimnazijos dokumentų valdymą ir saugojimą teisės aktų nustatyta tvarka;
- 29.16. teisės aktų nustatyta tvarka valdo, naudoja turtą, lėšas, disponuoja jais, užtikrina racionalų bei taupų naudojimą ir veiksmingą vidaus kontrolės sistemos veikimą;

29.17. rūpinasi metodinės veiklos organizavimu, sudaro sąlygas darbuotojų profesiniam tobulėjimui, atestacijai ir kvalifikacijos kėlimui;

29.18. inicijuoja Gimnazijos savivaldos institucijų sudarymą ir skatina jų veiklą;

29.19. bendradarbiauja su mokinių tėvais (globėjais), pagalbos mokiniui, mokytojiui ir mokykloms teikiančiomis įstaigomis, policija, socialinių paslaugų ir sveikatos įstaigomis, vaiko teisių apsaugos tarnybomis bei kitomis institucijomis;

29.20. kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių skyrimo vaikui;

29.21. atstovauja Gimnazijai teismuose, valstybės institucijose ir santykiuose su kitais juridiniais bei fizineis asmenimis arba įgalioja tai atlikti kitus darbuotojus;

29.22. dalį savo teisių, pareigų ir funkcijų gali perduoti ar pavesti pavaduotojams ir kitiems darbuotojams, išskyrus įstatymų imperatyviai vadovui priskirtas;

29.23. nustato užmokesčio už Gimnazijos teikiamas papildomas paslaugas dydį, suderinęs su Taryba;

29.24. užtikrina, kad Gimnazija, vykdydama ekonominę veiklą, siektų nustatyto tikslo ir atliktų jai priskirtas funkcijas;

29.25. priima sprendimus dėl papildomo darbo skyrimo mokiniui, jo kėlimo į aukštesnę klasę ar palikimo kartoti ugdymo programą;

29.26. kiekvienais metais teikia savo metų veiklos ataskaitą Tarybai ir bendruomenei, viešai ją skelbia;

29.27. vykdo kitas teisės aktuose ir pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Mokyklos direktoriaus pavaduotojas ugdymui -

pagrindinis ugdymo proceso strategas ir koordinatorius. Jo vaidmenys apima ne tik administracinį darbą, bet ir lyderystę kuriant šiuolaikinę mokymosi aplinką.

Įsivaizduokite pavaduotoją kaip **tiltą**, jungiantį mokyklos viziją su kasdiene klasės realybe.



Pavaduotojo ugdymui vaidmenys



Strategas: Rengia ugdymo planus ir numato ateities kryptis.

Mentorius: Teikia pagalbą mokytojams, ypač pradedantiesiems.

Analitikas: Stebi ugdymo kokybę, analizuoja pasiekimus ir inicijuoja pokyčius.

Saugumo garantas: Užtikrina emocinį bei fizinį mokinių saugumą, valdo patyčių prevenciją.

Kuris Jums įdomiausias?

Pavadootojo ugdymui pagrindinės funkcijos

Sritis	Pagrindinės funkcijos
Ugdymo planavimas	Ugdymo plano rengimas, pamokų tvarkaraščių sudarymas, metodinės veiklos koordinavimas.
Priežiūra ir kontrolė	Nuolatinė ugdymo proceso stebėseną, pamokų lankymas ir vertinimas, pedagogų darbo krūvio skaičiavimas.
Personalas ir kvalifikacija	Metodinių grupių veiklos kuravimas, mokytojų atestacijos organizavimas, kvalifikacijos tobulinimo stebėseną.
Dokumentacija	Ataskaitų rengimas, darbas su informacinėmis sistemomis (pvz., ŠVIS), įsakymų projektų ruošimas.
Atstovavimas	Direktoriaus pavadavimas jo nesant, komunikavimas su tėvų bendruomene.

Direktoriaus pavaduotojo ugdymui funkcijų modelis, paremtas **sisteminio požiūriu**.

Įsivaizduokite tai kaip keturias pagrindines kolonas, kurios laiko visą ugdymo procesą.

%% 1 KOLONA: STRATEGIJA

P --> S(STRATEGINIS PLANAVIMAS)

S --> S1[Mokyklos ugdymo plano rengimas]

S --> S2[Mėnesio/metinių veiklos planų sudarymas]

S --> S3[Inovacijų ir atnaujintų programų diegimas]

%% 2 KOLONA: KOKYBĖ

P --> K(UGDYMO KOKYBĖS STEBĖSENA)

K --> K1[Pamokų stebėjimas ir grįžtamasis ryšys]

K --> K2[Mokinių pasiekimų ir pažangos analizė]

K --> K3[Egzaminų ir patikrinimų organizavimas]

%% 3 KOLONA: ŽMONĖS

P --> Z(PERSONALAS IR MOKYTOJŲ LYDERYSTĖ)

Z --> Z1[Metodinės veiklos koordinavimas]

Z --> Z2[Kvalifikacijos kėlimo stebėseną]

Z --> Z3[Pagalba pradedantiesiems pedagogams]

%% 4 KOLONA: PROCESAI

P --> A(ADMINISTRAVIMAS IR GEROVĖ)

A --> A1[Tvarkaraščių sudarymas ir valdymas]

A --> A2[Vaiko gerovės komisijos darbas]

A --> A3[Elektroninio dienyno priežiūra]

%% SAŠAJOS

S3 -.-> K1

K2 -.-> Z2

A2 -.-> K2



Pavadootojo ugdymui darbas – tai nuolatinis balansavimas tarp „popierių“ ir žmonių. Tai viena dinamiškiausių ir labiausiai stresą keliančių pozicijų mokykloje.

Kaip Jums sekasi balansuoti?

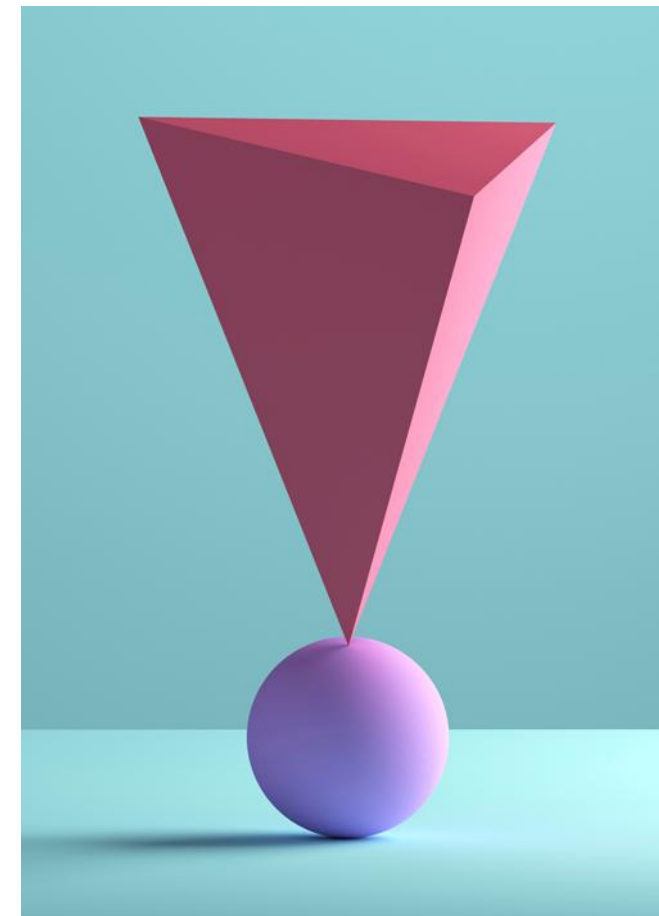


Pagrindiniai pavaduotojo ugdymui iššūkiai



1. Krūvio ir prioritetų balansas

Pavaduotojas dažnai tampa „ugniagesiu“. Planuotas darbas su ugdymo turinio ir kokybės klausimais nuolat pertraukiamas skubių problemų: susirgusio mokytojo pavadavimo organizavimo, konfliktų sprendimo ar skubių ataskaitų teikimo Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai/ švietimo skyriui ir t.t.





2. Mokytojų trūkumas ir personalo valdymas

Tai šiuo metu didžiausias galvos skausmas. Pavaduotojui tenka ne tik ieškoti naujų specialistų, bet ir:

- . Motyvuoti perdegančius mokytojus.
- . Suvaldyti pasipriešinimą naujovėms (pvz., atnaujintoms ugdymo programoms).
- . Suderinti skirtingų kartų mokytojų darbo stilius.



3. Įtraukusis ugdymas ir pagalba mokiniui

Didėjant specialiųjų poreikių turinčių mokinių skaičiui, pavaduotojas turi užtikrinti, kad kiekvienas gautų reikiamą pagalbą. Tai reikalauja:

- Sudėtingo tvarkaraščių derinimo su švietimo pagalbos specialistais.
- Nuolatinio bendradarbiavimo su Vaiko gerovės komisija.
- Resursų (padėjėjų, pritaikytų priemonių) trūkumo sprendimo.



4. Biurokratija vs Ugdymo kokybė

Pavaduotojai dažnai jaučiasi įkalinti „ataskaitų kultūroje“. Reikia parengti daugybę dokumentų (ugdymo planus, veiklos analizes, projektus), tačiau tuo pačiu metu tikimasi, kad jie bus **lyderiai**, lankys pamokas ir teiks kokybišką grįžtamąjį ryšį mokytojams.



5. Komunikacija su tėvais

Konfliktinių situacijų sprendimas, kai tėvų lūkesčiai nesutampa su mokyklos galimybėmis ar taisyklėmis, reikalauja milžiniškos diplomatijos ir emocinio atsparumo.

PRAKtinė užduotis poroms / grupelems ~20 min.

- PASIRINKITE VIENĄ IŠ PATEIKTŲ IŠŠŪKIŲ ARBA UŽRAŠYKITE SAVO.
- PARENKITE GALIMŲ VEIKSMŲ PLANĄ ŠIAM IŠŠŪKIUI ĮVEIKTI.
- JEI NAUDOSITE DI ĮRANKĮ, PRIVALOMA KRITIŠKAI ĮVERTINTI PATEIKTĄ INFORMACIJĄ, JĄ PAKOREGUOTI.
- PASIRENKITE PASIDALINTI ESMINĖMIS ĮŽVALGOMIS SU VISA AUDITORIJA.

Profesinio kapitalo samprata. Mokymų apibendrinimas. Dalyvių diskusija, išvalgos, klausimai, grįžtamasis ryšys. Refleksija

Ką rodo tarptautiniai tyrimai?

Pastaraisiais metais atlikti tarptautiniai tyrimai atskleidžia, kad mokyklų pavaduotojų ugdymui vaidmuo tampa vis svarbesnis švietimo sistemų sėkmei.

Vis dėlto daugybėje šalių šis vaidmuo išlieka nepakankamai aiškus, apsunkintas perteklinio administravimo ir stokojantis strateginio palaikymo.

Nors pavaduotojai dažnai yra tie žmonės, kurie kasdien sprendžia su ugdymu susijusias problemas, jų balsas ne visuomet girdimas priimant ilgalaikius sprendimus.

Tyrimų duomenys padeda aiškiau suprasti, su kokiais iššūkiais susiduria pavaduotojai skirtinguose kontekstuose, ir įžvelgti galimus sprendimus, aktualius ir Lietuvai.

Kaip pažangią patirtį pritaikyti Lietuvos mokyklose?

Pavaduotojo vaidmens aiškumas.

Kaip rodo Norvegijos patirtis, be aiškių atsakomybės ribų pavaduotojas tampa vykdytoju be veikimo galios.

Lietuvos mokykloms būtina įsivardyti, kokias funkcijas pavaduotojas atlieka administraciniu lygmeniu, o kokias – ugdymo lyderystės srityje. Šis vaidmens aiškumas turi atsispindėti pareigybių aprašuose, metiniuose veiklos planuose ir kasdienėje vadovų komandos sąveikoje.

Didesnis dėmesys ugdymo turiniui ir mokytojų tobulėjimui.
Singapūro tyrimas rodo, kad pavaduotojai dažnai „užstringa“
techninėse veiklose.

Siekiant išvengti to Lietuvoje, būtina peržiūrėti užduočių
pasiskirstymą mokykloje – ar viskas, ką šiuo metu atlieka
pavaduotojas, reikalauja jo strateginio dalyvavimo? Ar jis turi
pakankamai laiko bendrauti su mokytojais, stebėti ugdymo
procesus, inicijuoti profesines diskusijas? Jei ne – laikas atsakyti
į klausimą, kas galėtų prisiimti technines užduotis, kad
pavaduotojas galėtų skirti dėmesį mokymosi kokybei.

Komandinės lyderystės kultūros stiprinimas. Meksikos tyrimas išryškino fragmentišką lyderystę.

Tai aktualu ir Lietuvoje – jei direktoriaus ir pavaduotojo darbas vyksta atskirai, mokyklos veikla tampa mažiau nuosekli. Todėl svarbu kurti bendro planavimo, bendrų tikslų ir bendros atsakomybės kultūrą, kurioje pavaduotojas ne tik įgyvendina, bet ir formuoja ugdymo kryptis.

Profesinio tobulėjimo kryptingumas. Kaip parodė Pietų Afrikos ir Australijos tyrimai, pavaduotojų profesinis augimas dažnai paliekamas atsitiktinumui.

Lietuvoje pavaduotojams būtinos tikslinės kvalifikacijos tobulinimo programos, orientuotos į šiuolaikines švietimo lyderystės kompetencijas: ugdymo kokybės vertinimą, duomenų analizę, komandų telkimą, pokyčių valdymą. Tai turi būti ne tik pavieniai seminarai, bet ilgalaikės, į praktiką orientuotos programos.

Pavaduotojas – pokyčio ir refleksijos kultūros kūrėjas.

Pavaduotojas gali būti žmogus, kuris mokykloje įprasmina klausimą: kaip mes mokomės? Tai reiškia, kad jis kuria erdvę, kurioje mokytojai reflektuoja, dalijasi, drįsta keisti. Tokiai kultūrai būtinas pavaduotojo autoritetas, gebėjimas klausytis ir atliepti.

Tarptautinė praktika rodo – kai pavaduotojai įgalinami, jie tampa tikrais pokyčio nešėjais.

Geros mokyklos koncepcija (2015)

13.7. **Lyderystė ir vadyba: įgalinančios.** Jas apibūdina šie bruožai: **aiški, vienijanti, įkvepianti vizija** (visiems žinoma, priimtina, siekiama įgyvendinti, grindžiama humaniškomis vertybėmis); **dialogo ir susitarimų kultūra** (visų mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas priimant sprendimus); **pa(si)dalyta lyderystė** (pagrįsta pasitikėjimu, įsipareigojimu ir įgalinimu, skatinanti imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę valdymo kultūra); **veiksmingas administravimas** (skaidrus, paprastas, neapkraunantis, patogus administravimas, veiksmingas išteklių skirstymas ir ekonomiškasis jų naudojimas); **kūrybiškumas ir valia veikti** (idėjų kūrimas, eksperimentavimas, drąsa rizikuoti, priimti sunkius sprendimus ir atkaklumas juos įgyvendinant).

Mokykloje skatinama **įgalinanti lyderystė**. Mokyklos vizija ir strategija kuriama visos mokyklos bendruomenės, yra aiški bei įkvepianti. Vadovavimas ir lyderystė mokykloje pasidalinti: didelę dalį sprendimų priima mokyklos bendruomenė, veikloms vadovauja įvairūs jos nariai, skatinama asmeninė iniciatyva. Nuomonių įvairovė ir diskusijos yra neatsiejama mokyklos gyvenimo dalis. Mokykloje vertinamas kūrybiškumas ir naujos idėjos, turima drąsa rizikuoti ir priimti sunkius sprendimus. Toks vadybos stilius palaiko mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, darbo ir apskritai bendro gyvenimo būdą.



***Mokymų dienos apibendrinimas. Refleksija,
grįžtamasis ryšys***

The background features a white surface with several decorative elements. In the top left, there is a purple circle and a green line forming a corner. A large, semi-circular frame in the upper left contains a blurred image of colorful speech bubbles. A prominent orange speech bubble is in the center-left, hanging from a black string. At the bottom, there are blue curved lines and an orange circle.

*Kaip jaučiuosi?
Su kuo išeinu?*

***RAMAUS,
ŠVIESAUS
DARBINGO IR
TURININGO
METO...***

