

Vadovo ir komandos profesinis tobulėjimas ir veiklos refleksija

Tikslas - praplėsti požiūrį apie mokymosi visą gyvenimą nuostatą, pagilinti žinias apie sistemos reikalavimus pedagoginių darbuotojų ir švietimo įstaigų vadovų (išskyrus aukštąsias mokyklas) profesinį tobulėjimą.

I DALIS

- Šiuolaikinis požiūris ir mokymosi visą gyvenimą nuostatą
- Sistemos reikalavimai
- Kompetencijų modelis
- Darbas grupėse

II DALIS

- Metinis vadovo pokalbis
- Metinis pokalbis su darbuotoju
- Tarpiniai pokalbiai
- Praktinė veikla
- Apibendrinimas

Galutinis rezultatas



Pasiekite aiškumą ir struktūrą, vertindami savo lyderystės gebėjimus ir formuodami ateities augimo strategiją.

1. Savęs įsivertinimas

Kruopščiai įvertinkite savo dabartinės vadovavimo ir lyderystės kompetencijas, nustatydami stipriasias puses ir sritis, kurioms reikia tobulinimo.

2. Tobulėjimo plano sudarymas

Remiantis atliktu įsivertinimu, sukurkite detalų ir įgyvendinamą asmeninį tobulėjimo planą, orientuotą į konkrečias vadovavimo kompetencijas.

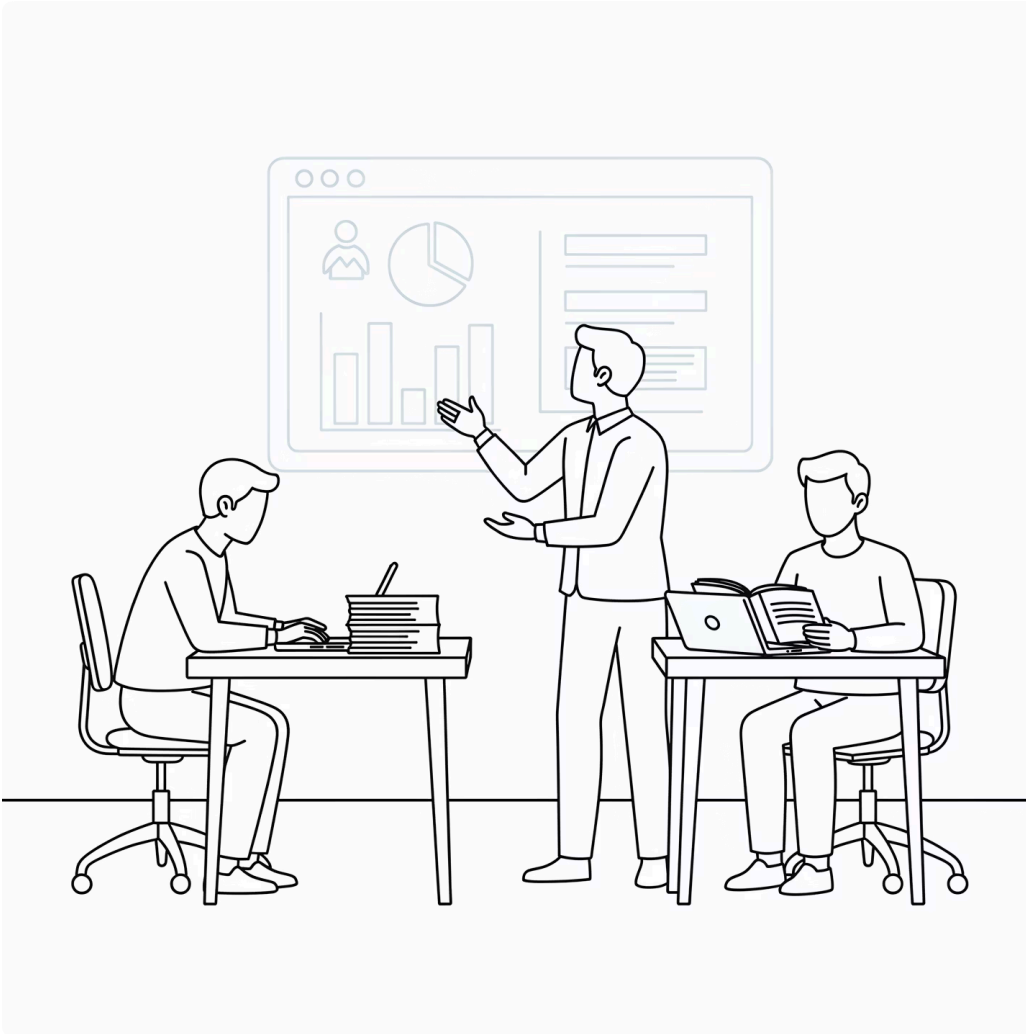
I DALIS

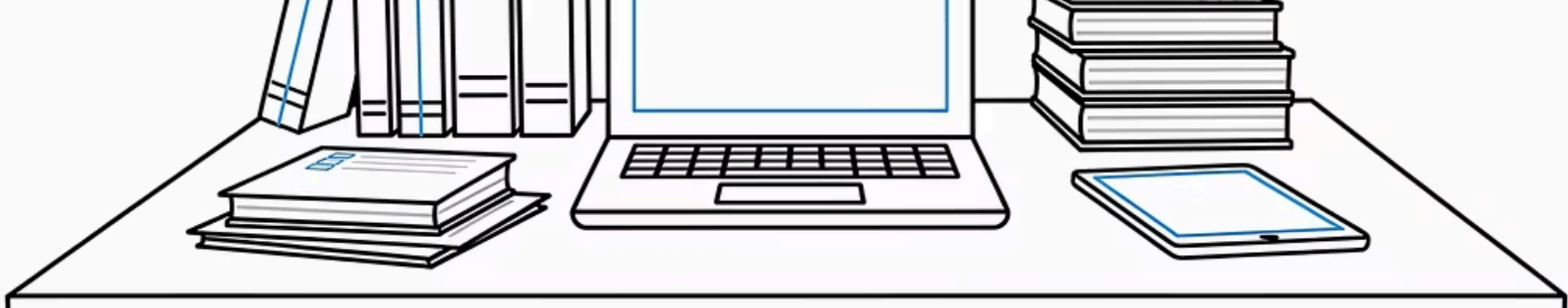
Šiuolaikinis požiūris ir mokymosi visą gyvenimą nuostata

Faktas įdomumui:

Lietuvos mokytojai nurodo per savaitę dirbantys vidutiniškai 46 valandas – 5 valandomis daugiau nei EU šalių vidurkis (41 val.). Palyginimui: Estija ~43 val., Suomija ~36 val.

Jei tokia yra savaitė, ar mes iš viso galime sau leisti mokytis bet kaip?





Kodēl šie faktai svarbūs?

Šitie faktai svarbūs ne dēl to, kad lygintume šalis. Jie svarbūs todēl, kad apibrēžia mūsu starto taškā: didelis krūvis švietime nēra išimtis, tai yra fonas.

Todēl žinutē „mokykitės visą gyvenimą“ daugeliui patyrusių skamba kaip dar viena užduotis ant jau perkrauto stalo.

Problema

Kaip rasti laiko mokymuisi ir refleksijai



Mokykla yra dinamiška aplinka

Yra dienų, kai planas atrodo aiškus, o tada įvyksta realybė.



Ryte

Planuojate pamokas ir savaitės darbus



Per pirmą pertrauką

Įvyksta incidentas. Klasės vadovas gauna žinutę iš tėvų, kurie nori „skubaus“ susitikimo



Iki pietų

Išsprendžiate vieną incidentą, o po pietų kiti labai skubūs klausimai



Dienos pabaigoje

Turite jausmą, kad dirbote daug ir nieko nespėjote

Ar atpažįstate save?

Kaip išlaikyti norą tobulėti, kai nėra laiko?

1

Tampame gaisrų gesintojais

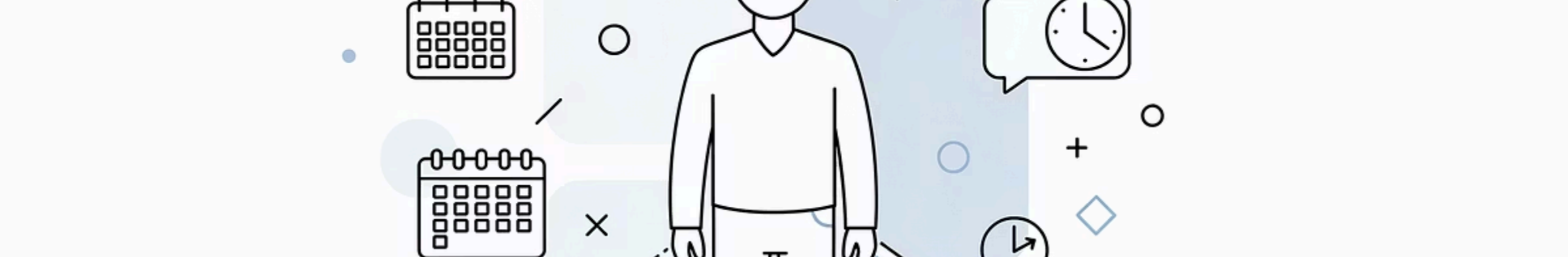
2

Nespėjame padaryti to kas svarbu darbo valandomis

3

Išsekimas ir perdegimo rizika

Atsakymas – tik per požiūrį į save ir laiką



Šiandien mano tikslas

Ne raginti mokytis daugiau

Bet parodyti kelią, kuris padės išlaikyti fokusą ir kryptį

Kelią, kuris padeda užimtoje dienvakėje turėti daugiau laiko.

Juk visi turime paroje 24 valandas, todėl čia svarbiausia yra jų nešvaistyti aplinkos kuriamam triukšme.

Du svarbūs klausimai

Radus atsakymus į šiuos du klausimus turime galimybę kokybiškai gyventi skubančiame, besikeičiančiame pasaulyje:

1) Kaip pastatyti save į pirmą vietą

Kaip tame populiariame pavyzdyje: lėktuve uždėk kaukę pirmiausia sau

2) Kaip ugdyti „Augimo mąstyseną“

Kolektyve, kuris neturi laiko, nes tai yra vienintelis būdas gyventi kokybiškai skubančiame, besikeičiančiame, chaotiškame pasaulyje

Geros sveikatos komponentai

Geros sveikatos komponentai

Fizinė sveikata –
kai visos sistemos
funkcionuoja be sutrikimų.

**Psichinė (emocinė)
sveikata** – kai žmogus
moka džiaugtis, liūdėti,
priimti sprendimus ir už
juos atsakyti, reikšti
emocijas.



Protinė sveikata –
gebėjimas mąstyti, atlikti
protinio mąstymo
reikalaujančias užduotis.

Dvasinė sveikata –
gyvenimo patirtis, žmogaus
pasaulėžiūra, vertybės, tai
kuo jis tiki, kaip išgyvena.

Socialinė sveikata –
santykiai, bendravimas su
kitais žmonėmis.

Visi 5 komponentai yra svarbūs vienodai.

Penki sveikatos komponentai

1**Fizinė sveikata**

Jeigu kūnas nuolat pavargęs, nei mąstymas, nei emocijų reguliavimas neveikia taip, kaip turėtų

2**Psichinė (emocinė) sveikata**

Kai žmogus moka džiaugtis, liūdėti, reikšti emocijas socialiai priimtiniu būdu

3**Protinė sveikata**

Gebėjimas mąstyti, analizuoti, planuoti

4**Socialinė sveikata**

Santykiai, bendravimas su kitais

5**Dvasinė sveikata**

Pasaulėžiūra, prasmė ir vertybės. Tai kuo jis tiki. Jeigu žmogus nebežino, kodėl jis dirba, net ir geriausi mokymai nepadės

Siekiant gyventi pilnavertišką gyvenimą reikia puoselėti visus 5 komponentus

Trumpas testas

Kaip jūs jaučiatės kalbant apie šiuos penkis sveikatos komponentus?

01

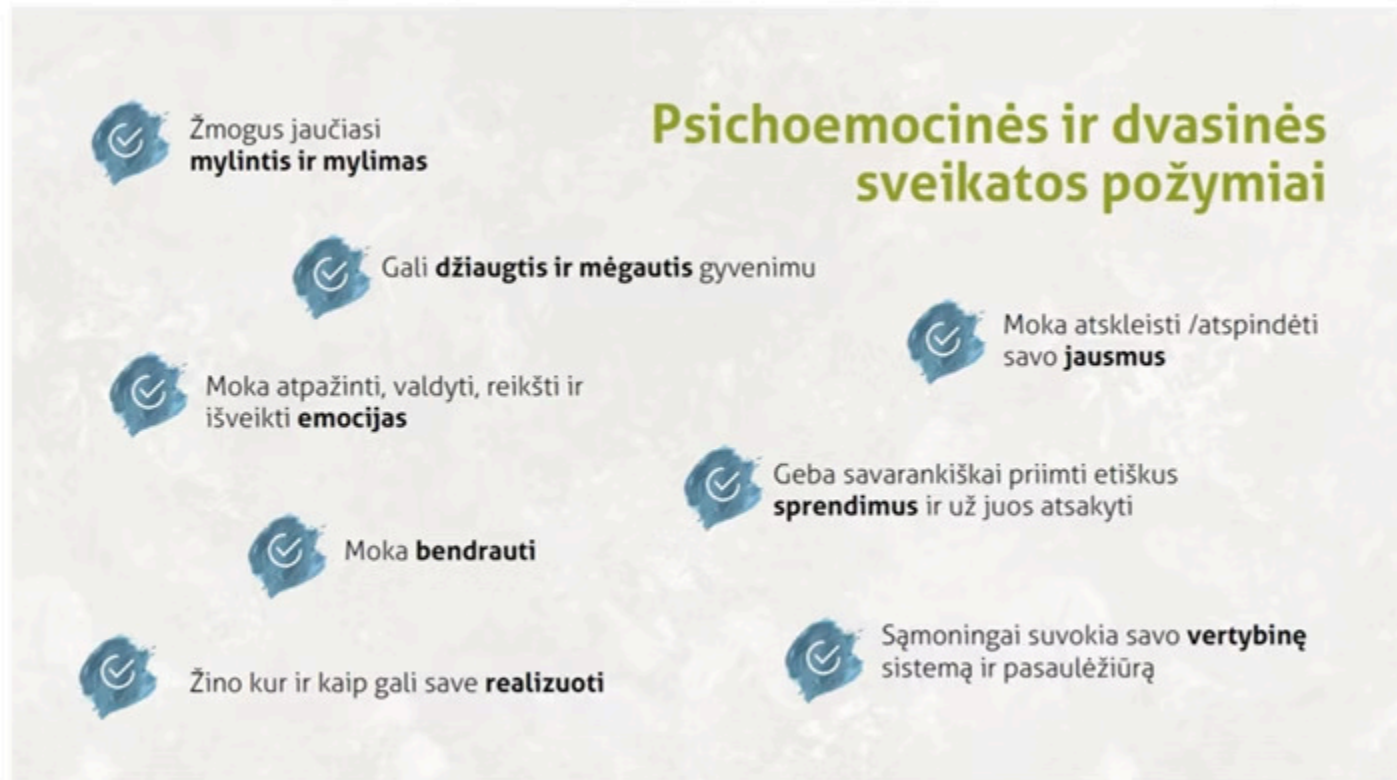
Įvertinkite savo savijautą: 1 jaučiuosi labai blogai, 2 jaučiuosi blogai, 3 jaučiuosi vidutiniškai, 4 jaučiuosi gerai, 5 jaučiuosi labai gerai

Ar yra norinčių pasidalinti įžvalgomis?

02

Išrinkite 1 sritį, kuri surinko mažiausiai balų (jei balų skaičiai vienodi, spontaniškai parinkite 1) ir parašykite, kas jums būtų 4 (jaučiuosi gerai šioje srityje)

Aštuoni geros sveikatos požymiai



Tai – vidinių resursų žemėlapis. Jis parodo, ar žmogus turi iš ko gyventi, dirbti ir būti santykiyje su savimi ir pasauliu.

Pirmi keturi požymiai

1. Jaučiasi mylimas ir mylintis

Tai nebūtinai romantiški santykiai. Tai patyrimas, kad esi kažkam svarbus, kad turi bent vieną saugų ryšį. Be šio jausmo žmogus ilgainiui pradeda jaustis vienišas net tarp žmonių.

2. Gebėjimas džiaugtis ir mėgautis gyvenimu

Tai nereiškia nuolatinės laimės. Tai reiškia, kad žmogus geba patirti malonumą, žaismingumą, naujumą, smalsumą, pastebėti gerus momentus, ne tik išgyventi dieną. Kai šis gebėjimas dingsta, gyvenimas tampa funkcijų vykdymu.

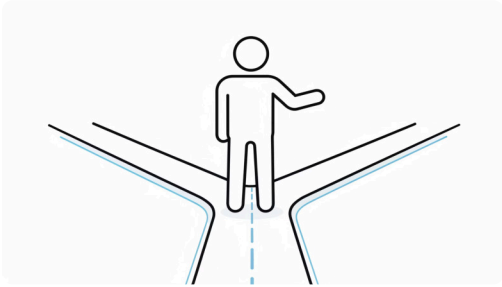
3. Moka atpažinti, valdyti, reikšti ir išveikti savo emocijas

Žmogus gali jausti liūdesį, pyktį, nusivylimą ir nebijoti šių jausmų. Jis moka juos įvardyti ir išbūti, o ne slopinti ar perkelti kitiems. Tai labai svarbus vidinis resursas, saugantis nuo sprogimų ir išsekimo.

4. Gebėjimas bendrauti

Ryšio kūrimas: mokėjimas išgirsti kitą ir save.

Penktas požymis: gebėjimas priimti sprendimus



Gebėjimas priimti sprendimus ir už juos atsakyti. Tai brandos požymis. Žmogus jaučiasi savo gyvenimo režisieriumi, o ne nuolatinių aplinkybių įkaitu. Laisvos valios suvokimas. Aš galiu rinktis, kaip jaustis ir ką galvoti.

Pavyzdys

Aš negaliu pasirinkti gyvenimo be skausmo, bet galiu pasirinkti kuo save laikysiu:

Pasirinkimas 1

Auka ir likusį gyvenimą gailėsiu savęs, kaltinsiu kitus (kokie tada žmogaus sprendimai ir pasirinkimai)

Pasirinkimas 2

AŠ LAIKAU SAVE IŠGYVENUSIUOJU ir gebu įprasminti savo patirtį (kokie tokio žmogaus sprendimai ir pasirinkimai?)

Šis jausmas labai stipriai susijęs su pasitenkinimu gyvenimu.

Likusieji požymiai

6. Vertybių ir pasaulėžiūros suvokimas

Žmogus žino, kas jam svarbu, ir tai padeda nepasimesti spaudime, lūkesčiuose, reikalavimuose, nuostatose. Svarbu suvokti ar tai kas buvo svarbu prieš 10,20,30 metų yra taip pat svarbu ir aktualu šiandien? Ar tai kuo tikiu padeda man gyventi šiandien? Kai vertybės neaiškios, viskas pradeda varginti.

7. Savirealizacijos jausmas

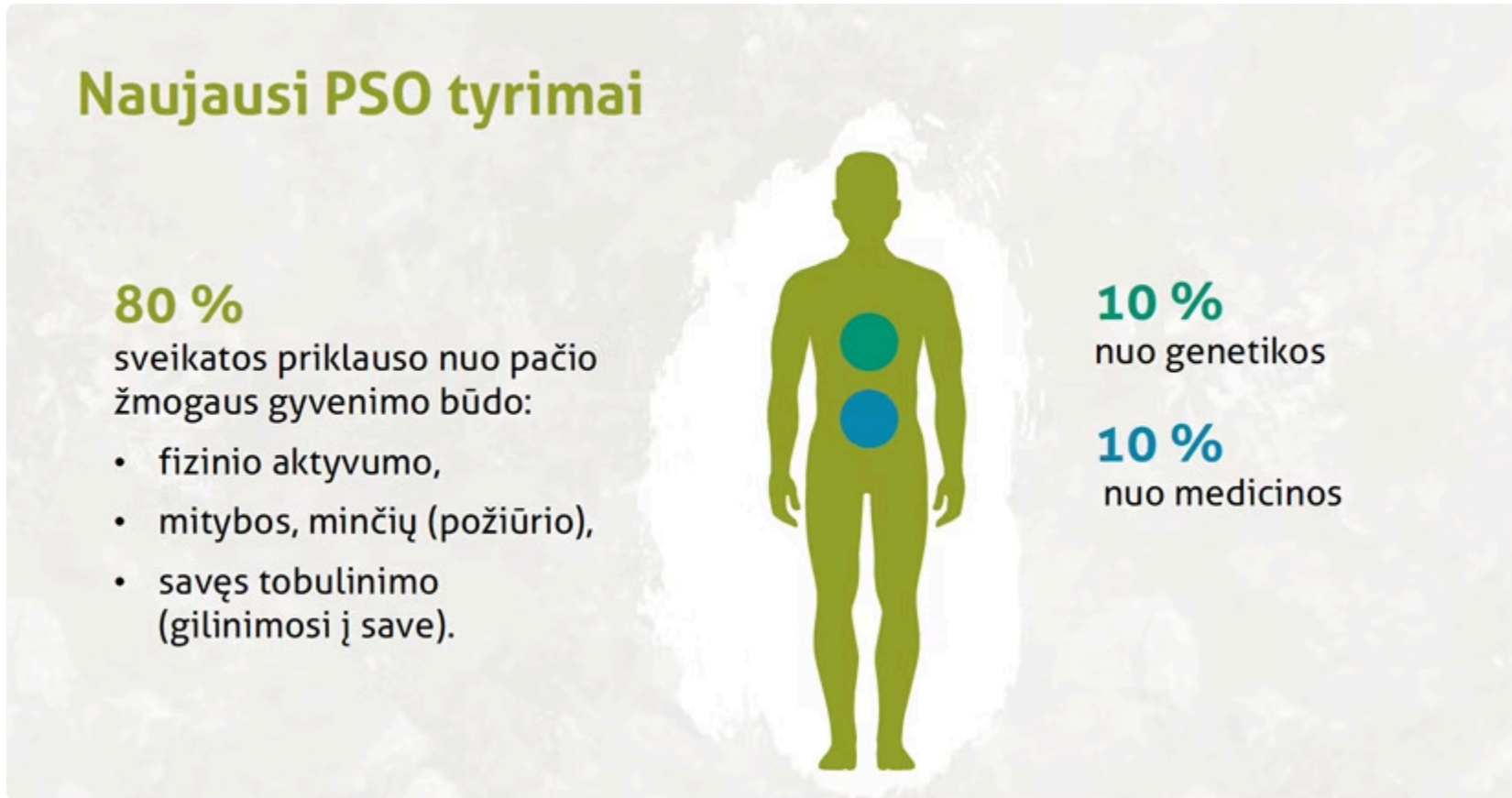
Tai suvokimas, kad mano veikla turi prasmę, jaučiu, kad prisidedu prie kažko didesnio nei tik savo poreikių ar norų tenkinimo. Kai šis jausmas dingsta, atsiranda tuštuma, dingsta motyvacija.

8. Gebėjimas būti santykyje su savimi

Sustoti, pagalvoti, įsivertinti, pajauti savo poreikius ir norus. Gebėti juos tenkinti. Be šio gebėjimo žmogus gyvena autopilotu, net jei išoriškai atrodo „susitvarkęs“.

Kalbėdami apie profesinį tobulėjimą, mes neišvengiamai turime kalbėti ir apie asmens vidinius resursus. Tai yra asmens emocinė ir psichologinė sveikata.

Žmogus yra pats atsakingas už savo savijautą



Šiandien kviečiu atsigręžti į save – kaip į absoliučią vertybę. Citata iš leidinio apie UDM. Tačiau šiandien kviečiu atsigręžti į save, kaip į absoliučią vertybę. Ir pildyti savo vidinius resursus.

Atsigęžti į žmogų

Preamble

Lietuvos nepriklausomybės priešaušriu „Tautinėje mokykloje“ suformuluotas uždavinys atsikuriančios Lietuvos švietimo sistemai: „Atsigęžus į žmogų kaip į absoliučią vertybę, puoselėti jo fizinę ir psichinę prigimtį, sudaryti sąlygas atsiskleisti jo individualybei“ (Lukšienė ir kt., 1989, p. 11–12) pra-



Kaip ugdyti „Augimo mąstyseną“ kolektyve

Asmens vidinių resursų pildymas yra neįmanomas be Augimo mąstysenos. Jei seniau tai buvo mada, dabar tai tapo būtinybe, siekiant gyventi kokybiškai.

FIKSUOTA MĄSTYSENA

- Vengia iššūkių
- Atsisako priimti kritiką ar grįžtamąjį ryšį
- Susitelkia į savęs įrodinėjimą
- Jaučiasi grėsmingai dėl kitų sėkmės
- Negali priimti nesėkmių ar klaidų
- Vengia nepažįstamų dalykų
- Tiki, kad talentas yra nekintamas

AUGIMO MĄSTYSENA

- Į iššūkius žiūri kaip į galimybes
- Priima konstruktyvų grįžtamąjį ryšį
- Susitelkia į procesą, o ne tik į galutinį rezultatą
- Įkvepia kitų sėkmę
- Mokosi ir auga iš nesėkmių
- Nuolat išeina iš komforto zonos
- Tiki, kad talentas gali būti nuolat tobulinamas

Kas yra fiksuota ir augimo mąstysena?

Fiksuota mąstysena

Žmonės, turintys tokią perspektyvą, linkę manyti, kad viskas gyvenime yra fiksuota – kitaip tariant, nekinta. Jie daug laiko skiria savo pasiekimų demonstravimui. Žmogui tai yra požiūris: „Aš esu toks, koks esu, ir tuo visada būsiu.“ Viskas priklauso nuo aplinkybių, bet aplinkybės dažniausiai ne mano naudai.

Augimo mąstysena

Kai mąstote tokiu būdu, viską matote kaip lanksčią ir kintančią. Visada yra erdvės tobulėjimui, ir nors gera švęsti savo stipriąsias puses, žmonės ir prekių ženklai, turintys tokią perspektyvą, linkę manyti, kad būtent silpnosios pusės suteikia daugiausia galimybių augti. Tai energija: „tai buvo gerai, bet gali būti geriau.“

Augimo mąstysenos ugdymo koučingo metodas

(per patirtį, refleksiją ir elgesio eksperimentus)

Metodo logika

Augimo mąstysena neatsiranda nuo supratimo, ji atsiranda tada, kai žmogus:

- pastebi savo fiksuotas reakcijas,
- jas sustabdo,
- ir sąmoningai pasirenka kitokį veiksmą.

Todėl metodas remiasi 4 ciklais:



Klausimas dalyviams

Kiek jūs pats kontroliuojate savo gyvenimą?

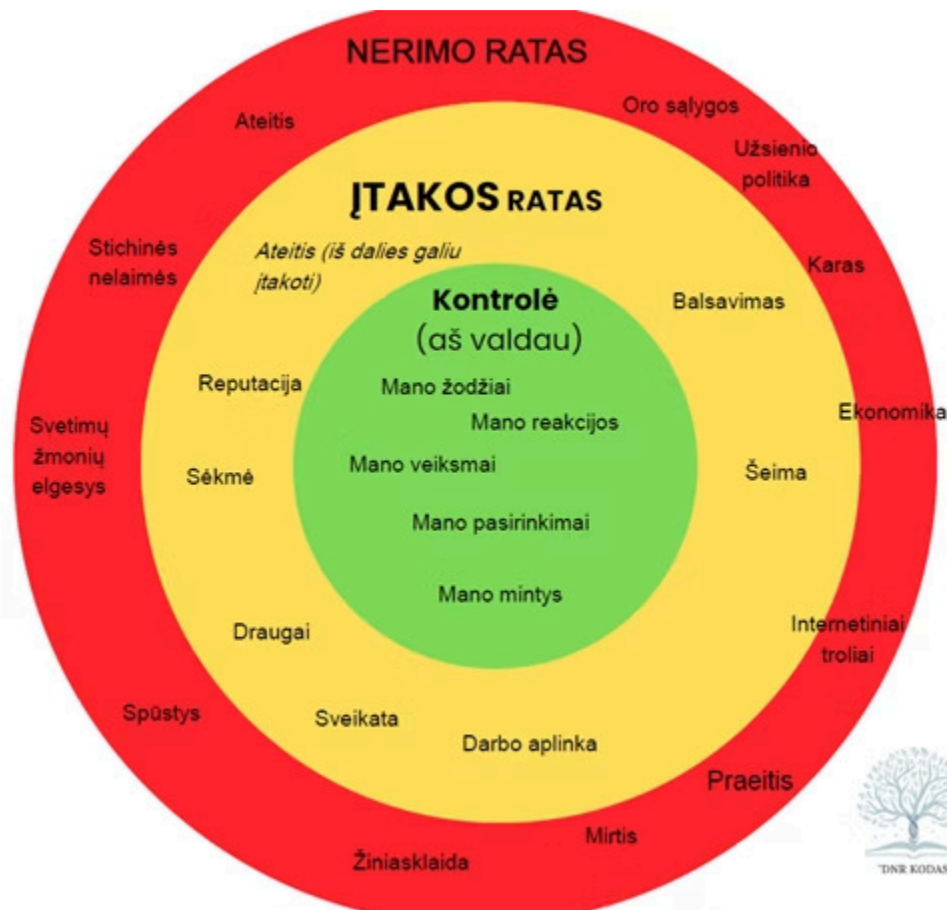
Kiek procentų nuo jūsų priklauso, kiek nuo kitų?

Toliau skaidrėje matome kontrolės ratą: viduryje tai ką labiausiai galime kontroliuoti. Kuo toliau į išorę, tuo mažiau.

Šis testas yra kvietimas susitelkti į tai ką galime kontroliuoti labiausiai.

Kontrolės, įtakos ir nerimo ratas

- VALDYMO RATAS (ką galiu visiškai kontroliuoti):
- ĮTAKOS RATAS (ką galiu paveikti, bet nekontroliuoju visiškai):
- NERIMO RATAS (kas už mano kontrolės ribų – tik domiuosi, bet negaliu nei paveikti, nei pakeisti):



2. Sistemos reikalavimai

Švietimo įstaigos darbuotojų profesiniam tobulėjimui

Pagrindinių teisės aktų apžvalga

1) Pedagoginių darbuotojų 2026–2028 m. prioritetinės kvalifikacijos tobulinimo sritys

Dokumentas: Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2025-12-09 įsakymas Nr. V-1238 „Dėl pedagoginių darbuotojų (išskyrus aukštųjų mokyklų darbuotojus) 2026–2028 metų prioritetinių kvalifikacijos tobulinimo sričių patvirtinimo“.

Apie ką šis dokumentas? Įsakymu patvirtinamos 6 nacionalinio lygmens prioritetinės kvalifikacijos tobulinimo sritys, kuriomis 2026–2028 m. turi būti orientuota pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema (programų rengimas, finansavimas, planavimas savivaldybėse ir įstaigose).

Patvirtintos 6 prioritetinės sritys

1

Medijų ir skaitmeninių kompetencijų stiprinimas

Įskaitant DI naudojimo principus

2

Įtraukiojo ugdymo kompetencijų tobulinimas

Planavimo ir įgyvendinimo kompetencijų tobulinimas

3

Kultūrinio identiteto kompetencijų stiprinimas

Tarpkultūrinės ir pilietiškumo kompetencijų stiprinimas

4

Ugdymo praktikos ir didaktikos kompetencijų tobulinimas

5

Lyderystės ugdymui kompetencijų tobulinimas

Vadovavimo, konstruktyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo pedagogų profesiniuose ir tarpprofesiniuose tinkluose kompetencijų tobulinimas

6

Emocinės–motyvacinės kompetencijos stiprinimas

Oficialus kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas

Dokumentas: Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas Nr. V-3 "Dėl reikalavimų pedagoginių darbuotojų (išskyrus aukštųjų mokyklų darbuotojus) kvalifikacijos tobulinimo programoms... tvarkos aprašo patvirtinimo".

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8e9848808b2c11ed8df094f359a60216/asr>

Papildomi įstatymai ir nuostatai

Švietimo įstatymas

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nurodoma, kad:

- pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra sudedamoji neformaliojo švietimo dalis;
- tobulinimas turi būti organizuojamas tokia tvarka, kokią nustato ministerijos patvirtinti nuostatai.

https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3ca30541737411ecb2fe9975f8a9e52e?utm_source

Savivaldybių ir įstaigų nuostatai

Be ministerijos įsakymo, yra ir:

- Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, kur nustatomi tikslai, uždaviniai, principai ir organizavimo modeliai vietos lygiu.

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CA867BD9FD53/asr>

Mokyklų ar švietimo įstaigų vidiniai kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašai – tai vietiniai dokumentai, kurie detalizuoja įgyvendinimą pagal įstaigos specifiką.

Daugiau teisės aktų

01

Vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai kompetencijų vertinimo ir jam prilyginto vertinimo tvarkos aprašas

ŠMSM įsakymas Nr. V-518 (įsigalioja nuo 2024-09-01, su pakeitimais, taikomais nuo 2026-01-01). Nustato, kaip vertinamos vadovavimo kompetencijos asmenų, einančių ar siekiančių eiti švietimo įstaigos vadovo pareigas; šis vertinimas yra bendras vadovo profesionalumo rėmas, kuris siejasi su metiniu veiklos vertinimu, bet jo nepakeičia.

02

NŠA analizės ir rekomendacijos savivaldybėms

Nacionalinė švietimo agentūra rengia vadovų metų veiklos ataskaitų ir rodiklių kokybinės analizės bei teikia rekomendacijas, kaip tobulinti vadovų veiklos vertinimą ir užduočių formuluotes savivaldybių lygmeniu. Šie dokumentai nėra teisės aktai, bet padeda savivaldybėms ir vadovams praktiškai taikyti V-279 nuostatas.

3. Švietimo įstaigos vadovo kompetencijų modelis

5 kompetencijos ir 4 lygiai – profesinio augimo žemėlapis

Teisės aktai reglamentuojantys vadovo veiklą

01

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas

Nustato švietimo įstaigos vadovo funkcijas ir atsakomybę, įtvirtina vadovo veiklos vertinimo ir atsiskaitymo steigėjui pagrindą (pvz., nuostatos dėl vadovo pareigų, vertinimo ir atleidimo sąlygų).

02

Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo nuostatai

ŠMSM įsakymas Nr. V-279 (su nauja redakcija nuo 2024-02-06 pagal įsakymą Nr. V-130).
Nustato: švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo tikslą ir uždavinius; kasmetinio vadovo metų veiklos vertinimo procedūrą; vadovo metų veiklos ataskaitos pateikimo, svarstymo ir įvertinimo tvarką; galimus vadovo veiklos įvertinimus ir sprendimus, susijusius su įvertinimu.

03

Švietimo įstaigos vadovo metų veiklos ataskaitos forma

Pavyzdinė forma „Švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaita" yra Nuostatų priedas ir naudojama kaip standartas visoms įstaigoms. Joje nurodoma: kaip aprašomos metinės užduotys, rodikliai, rezultatai ir išvados; kokia informacija turi būti pagrindas metiniam pokalbiui su savivaldybe.

Vadovo mąstymo ir sprendimų priėmimo laiptai

Kompetencijų vertinimo lygiai =
vadovo mąstymo ir sprendimų
laiptai



Vadovo profesinio tobulėjimo žemėlapis

5 kompetencijos

Asmeninis meisteriškumas

Vadovas pažįsta save, kritiškai reflektuoja savo veiklą, valdo sudėtingas situacijas, savo pavyzdžiu įkvepia kitus.

Lyderystė mokymui ir mokymuisi

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

Švietimo įstaigos ateities kūrimas

Vadovas gerai jaučia kryptį, mato įstaigos viziją ir perspektyvą bei turi aiškų kelią tai vizijai įgyvendinti.

Komandos formavimas ir įgalinimas

Vadovas formuoja veiksmingą komandą, įgalindamas kiekvieną jos narį kartu siekti vizijos.

Švietimo įstaigos gyvenimo valdymas

Vadovas įdiegia veiksmingas sistemas ir procesus, rūpinasi tinkamu išteklių naudojimu, efektyviais sprendimais ir komunikacija.

Penkios vadovo kompetencijos

1. Lyderystė mokymui ir mokymuisi

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

2. Švietimo įstaigos ateities kūrimas

Vadovas gerai jaučia kryptį, mato įstaigos viziją ir perspektyvą bei turi aiškų kelią tai vizijai įgyvendinti.

3. Švietimo įstaigos gyvenimo valdymas

Vadovas įdiegia veiksmingas sistemas ir procesus, rūpinasi tinkamu išteklių naudojimu, efektyviais sprendimais ir komunikacija.

4. Komandos formavimas ir įgalinimas

Vadovas formuoja veiksmingą komandą, įgalindamas kiekvieną jos narį kartu siekti vizijos.

5. Asmeninis meistriškumas

Vadovas pažįsta save, kritiškai reflektuoja savo veiklą, valdo sudėtingas situacijas, savo pavyzdžiu įkvepia kitus.