

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

# **ŠVIETIMO VADYBA: LINK PROFESIONALIOS LYDERYSTĖS**

## **STUDIJA**

Praha, 2002

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

SUGEBĖJIMAI RANKOSE  
PATIRTIS KRAUJYJE  
ATSAKOMYBĖ ANT PEČIŲ  
PAGARBA GALVOJE  
MEILĖ ŠIRDYJE  
ŠYPSENA LŪPOSE

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## **Pratarmė**

Atsižvelgiant į tendencijas kitose Europos šalyse, augantys reikalavimai yra ministerijos strategijos dalis pasirengimo narystei Europos Sąjungoje laikotarpiu. Šioje studijoje yra analizuojama dabartinė mokyklų vadovų ugdymo padėtis, siekiant atsakyti į klausimus, kurie kilo su kolegomis iš „Hay Management Group London“ ir Mančesterio universiteto organizuotų diskusijų metu. Šios studijos tikslas yra įvertinti esamą padėtį mokyklos vadovų rengimo srityje Čekijos Respublikoje, siekiant ne tik įgyvendinti dvišalio Britų Tarybos ir Charles universiteto Pedagogikos fakulteto projekto „Vadovai švietimo sistemoje: profesionalios lyderystės link“ svarbiausius uždavinius ir tikslus, bet ir apibrėžti, kokius sprendimus būtina priimti, siekiant moderniai ir sistemiškai ugdyti mokyklų vadybinį personalą.

Taip pat autoriai siekia prisidėti prie mokyklų vadovų didesnio profesionalumo, kadangi mokyklos vadovų paruošimas ir kvalifikacijos tobulinimas yra viena svarbiausių sąlygų, apsprendžiančių mokyklos kokybę ir efektyvumą. Svarbiausias Čekijos Respublikos konkurencinis pranašumas Europos rinkoje yra didelis šalies švietimo potencialas. Todėl būtina, kad mokyklų vadovų postus užimtų kvalifikuoti profesionalai, turintys specialų vadybinį pasirengimą.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## **I. MOKYKLOS VADOVAS ŠIANDIEN IR MOKYKLOS VADOVAS RYTOJ**

ČEKIJOS RESPUBLIKOS MOKYKLOS VADOVŲ VAIDMUO IR FUNKCIJOS,  
JŲ PROFESINĖ KOMPETENCIJA  
ŠIUOLAIKINIŲ ŠVIETIMO VADYBOS TENDENCIJŲ KONTEKSTE,  
DABARTINĖ SITUACIJA KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SRITYJE

### **1. Mokyklų vadovams skirtos mokymo programos, kurias šiuo metu igyvendina Švietimo vadybos centras (ŠVC)**

#### **❖ Švietimo vadybos bakalauro studijos**

##### **Disciplinos raidos istorija**

Trejų metų trukmės bakalauro studijų programa „Mokyklos vadyba“ skirta rengti kvalifikuotus profesionalus švietimo vadybos srityje, kurie bus įgiję tarpdisciplininių žinių ir specializuosis mokyklos valdyboje.

Mokyklos vadybos disciplina buvo pradėta dėstyti 1992 m. pirmiesiems 25 studentams Charles universiteto Pedagogikos fakulteto Švietimo vadybos centre – organizacijoje, kuri ir šiandien sistemingai užsiima Čekijos Respublikos mokyklų vadovų rengimu. Mokymo turinį sudaro 250 paskaitų, kuriose didžiausias dėmesys yra skiriamas ekonomikai, mokyklų finansavimui, mokyklos teisei ir pedagogikai.

Mokykloms pamažu tampant juridiniais asmenimis, decentralizuojant valdžią ir perduodant ją mokyklų vadovams, jų vaidmuo tampa labai svarbus. Tampa akivaizdu, kad didžiausią įtaką mokyklos profiliui turi mokyklos direktorius, kuris kartu su aukščiausio lygmens vadovais vaidina lemiamą vaidmenį, užtikrindamas aukštą ugdymo ir mokymo proceso kokybę. Šios tendencijos taip pat turėjo būti atspindėtos rengiant mokyklų vadovus, todėl bakalauro studijų turinys buvo palaipsniui keičiamas į modulinio tipo studijas su 380 tiesioginio mokymo paskaitų (neskaičiuojant savarankiško mokymosi), kuriose didžiausias dėmesys skiriamas ne tik teisei ir ekonomikai, bet ir vadybos bei lyderystės klausimams.

Universitetinio tipo studijos yra kritikuojamos kaip esančios pernelyg akademinės ir todėl nuspręsta į trejų metų bakalauro studijų programą įtraukti vadybinės praktikos modulį, kuris suteiktų galimybę studentams įtvirtinti savo sukauptas teorines žinias praktikoje, įgyti naujų profesinių kompetencijų sprendžiant problemines situacijas. Šio modulio ribose yra organizuojami grupių susirinkimai, kurių metu studentai ir lankomos mokyklos direktorius dalijasi įgyta praktine patirtimi (ir literatūra). Šiame modulyje išnaudojami turtinga ŠVC patirtis, įgyta organizuojant vadybos praktiką taikant valdymo su kolegų pagalba metodą.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

### **Mokymo forma**

Kadangi mokyklos vadovui šiandien keliami aukšti reikalavimai, mokymas palapsnui įgauna jungtinio mokymo formą, kurią iš dalies sudaro nuoseklus ir iš dalies nuotolinis mokymasis. Studentai kiekvieną mėnesį dalyvauja vienos dienos trukmės konsultacijose ŠVC centre Prahoje, kiekvieno semestro pabaigoje Prahoje vyksta trijų dienų trukmės konsultacijos. Tarp konsultacijų atliekama vadybos praktika sudaro 24 paskaitas per vieną semestrą.

Per pastaruosius dešimt metų **trejų metų trukmės bakalauro studijų programą** sėkmingai baigė šimtai studentų. Šiuo metu Švietimo vadybos centre studijuoja 130 studentų, kurie rengiami užimti vadovo pareigas pagal šiuos modulius:

- ❖ vadybos teorija ir praktika;
- ❖ teisė;
- ❖ švietimo ekonomika ir finansų valdymas;
- ❖ pedagoginio proceso valdymas;
- ❖ lyderiavimas;
- ❖ vadyba praktikoje.

Šie **moduliai buvo paskirstyti** atskiruose metuose, siekiant, kad jie atitiktų Švietimo fakulteto nuostatus bakalauro programos studentams.

Studijos baigiamos **valstybiniu baigiamuoju bakalauro egzaminu**, apimančiu baigiamąjį bakalauro darbą ir egzaminus, kuriuos vertina egzaminatorių komisija. Studijų plane apibrėžiamos privalomos, alternatyvios (pasirenkamos iš studijų plano) ir laisvai pasirenkamos paskaitos ir seminarai. Studijų tikrinimas ir vertinimas vykdomas vadovaujantis Švietimo fakulteto studijų ir egzaminų taisyklėmis.

### **Studijų įvertinimas ir kokybės vertinimas**

Šiuo metu studijos **įvertinamos** pagal pateiktus projektus ir rašinius, individualiai ir grupėje rengiamus pristatymus privalomų užsiėmimų metu, atsižvelgiant į tai, kaip pavyko pasiekti mokymo tikslų, apibrėžtų kiekvienam dalykui ir studijų plane, ir į dalyvavimą sesijose bei mokomuosiuose vizituose.

Jungtinė studijų forma suteikia galimybę studentus vertinti reguliariai pateikiamų darbų, kurie įrodo, kad studentui pavyko pasiekti nustatytus tikslus, tiesioginių apklausų individualiose konsultacijose, kurios rengiamos kiekvieno semestro metu, ir individualių pristatymų, kurie yra privalomi susitikimų su konsultantu metu, pagrindu.

Yra naudojamos šios studijų **vertinimo formos**:

- nuolatinis tikrinimas;
- įskaitos;
- egzaminai: daliniai,  
viso kurso,

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

valstybiniai baigiamieji.

**Formos prasme** egzaminai skirstomi į:

- žodinius;
- mišrius;
- praktinius.

**Šių studijų kokybės vertinimas** yra atliekamas baigus studijas, vykdomas ir galutinis (ex post), ir išankstinis (ex ante) vertinimas. Galutinis vertinimas atliekamas šių rodiklių pagrindu:

- studijas baigusių bakalaurų skaičius, lyginant su į studijas priimtų studentų skaičiumi;
- kiek iš bakalauro laipsnį įgijusių studentų užėmė vadybinius postus.

Išankstinis vertinimas yra paremtas fakulteto pedagoginės ir mokslinės veiklos vertinimo sistema:

**Vidinis vertinimas** – informacija apie esamą padėtį gaunama iš reguliariai atliekamų apklausų.

Kai kuriais atvejais moduliai (ekonomika, teisė, pedagoginio proceso valdymas) yra suskirstomi į grupes, kurios tęsiasi pirmus, antrus ir trečius studijų metus.

**Privalomi moduliai:**

- mokyklos vadybos teorija ir praktika,
- teisė,
- ekonomika ir finansų valdymas,
- pedagoginio proceso valdymas,
- lyderystė,
- vadybos praktika.

**Alternatyvūs seminarai** – vadybinių įgūdžių ugdymas, mokyklos vadybos instruktorių ugdymas, mokyklos vadybos tyrimų metodologijos pagrindai.

**Laisvai pasirenkamas seminaras** – aktualiausi mokyklos vadybos klausimai.

### **Jungtinių studijų organizavimas**

Organizuojant jungtines studijas, būtina atsižvelgti į kai kuriuos specifinius veiksnius, kadangi studentai yra dirbantys asmenys, tačiau, kita vertus, ši forma suteikia galimybę geriau išnaudoti jų darbo ir gyvenimo patirtį ir **taip užmezgamas glaudesnis ryšys tarp teorijos ir praktikos**, nei dieninėse studijose. Kaip rodo sukaupta patirtis, pirmaisiais studijų metais studentams reikia daugiau konsultacijų ir bendravimo su lektorais. Dėl šios priežasties šiems studentams yra suteikiamas toks pats techninis pagrindas (elektroninio pašto ryšys, mokyklos internetinių svetainių kūrimas ir t. t.). Vėlesniais metais jie dirba labiau savarankiškai, bet yra stebima jų profesinių pasiekimų kokybė.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## **Finansavimas**

Studentai studijuoja nemokamai, o mokymosi išlaidas padengia Švietimo ministerija arba tiksliau Švietimo fakultetas, kuris skiria lėšas Švietimo vadybos centrui.

## **Santrauka**

### **Bakalauro studijų privalumai:**

- ❖ vienintelė akredituota bakalauro studijų programa Čekijos Respublikoje;
- ❖ kompleksinės studijos, apimančios platų profesinių vadybos kompetencijų spektrą;
- ❖ akcentuojamas ryšys tarp teorijos ir praktikos, kadangi į programą yra įtrauktas vadybos praktikos modulis;
- ❖ galimybė gauti naujausią informaciją;
- ❖ galimybė asmeniškai bendrauti su geriausiai šios disciplinos specialistais;
- ❖ galimybė reikšti savo ir išklausti kitų mokyklos vadovų nuomos neformalioje aplinkoje;
- ❖ Švietimo fakulteto Švietimo vadybos centro vykdoma mokyklos vadybos bakalauro studijų programa buvo įtraukta į dekretą dėl pripažinimo.

Buvo pasiekta tam tikra pažanga **bakalauro studijų** pripažinimo srityje, kadangi Čekijos Respublikos Vidaus reikalų ministerija, įgyvendindama įstatymą dėl valstybės administracijos ir savivaldos institucijų darbuotojų tolimesnių studijų, neturi pakankamai pajėgumų teikti tokį mokymą šiems darbuotojams visoje Čekijos Respublikoje ir todėl parengė dekretą dėl valstybės administracijos ir savivaldos institucijų darbuotojų studijų pripažinimo. Mokyklos vadybos **bakalauro studijos**, kurias siūlo Švietimo fakulteto Švietimo vadybos centras, yra įtrauktos į šį pripažinimo dekretą.

Taip susiklosto situacija, kad mokyklų direktoriai, kurie pagal egzistuojančias įstatymines normas, yra valstybės administracijos dalis, baigę bakalauro studijas, gali tikėtis, kad jų įgytą išsilavinimą profesiniu pasirengimu pripažins ne tik Švietimo, bet ir Vidaus reikalų ministerija.

Šis faktas yra labai svarbus Čekijos Respublikos vadybinio personalo sisteminio švietimo koncepcijai, kadangi, viena vertus, taip išplečiama tikslinė grupė žmonių, kurie gali studijuoti – regioninio lygio darbuotojai, departamentų vadovai ir kt. ir, kita vertus, labai padidinama motyvacija rinktis šios formos studijas.

- ❖ **Funkcinės mokyklos vadybinio personalo studijos – jungtinė forma**

### **Atsiradimas ir raida**

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

Mokymosi visą gyvenimą programos rėmuose 1999 m. **ŠVC įgyvendino bandomąjį mokyklos vadybos kursą**. Jo tikslas yra paruošti mokyklos vadovų rengimo modelį, kuris būtų susietas su ministerijos rengiamais kvalifikacijos reikalavimais mokyklos direktoriaus pareigoms užimti. Šių studijų koncepcija buvo paremta anksčiau minėtomis bakalauro studijomis, kuriose, bendradarbiaujant su ministerija, buvo atlikti daliniai teminių sričių pakeitimai. Kadangi mokyklos vadovui šiuo metu keliami labai aukšti reikalavimai, studijos buvo sutelktos į dvejus metus, išlaikant tą patį **valandų skaičių – 372**. Dėl šios priežasties kursas tapo šalyje ekstensyviausia mokymosi visą gyvenimą studijų programa, skirta mokyklos vadybiniam personalui.

Vykdamas bandomąsias studijas, ŠVC ir ministerija parengė pasiūlymą dėl vadybinio personalo dviejų pakopų studijų, kurios turi baigtis **pirmosios pakopos funkcinio egzaminu ir antrosios pakopos funkcinio egzaminu** (žr. toliau). Galutinis bandomųjų studijų etapas buvo skirtas antrosios pakopos funkcinio egzamino formai ir turiniui patikrinti.

Sėkminga bandomojo kurso patikra suteikė galimybę funkcinį mokymą vykdyti platesniu mastu. 2001 m. **Prahoje, Centrinės Bohemijos, Vakarinės Bohemijos ir Šiaurinės Bohemijos regionuose buvo organizuotos studijos 189 vadybinio personalo atstovams**.

### **Studijų planas**

Studijos taip pat yra suskirstytos į modulius, studentai laiko numatytus egzaminus ir yra vertinami. Studijų pabaigoje jie privalo pateikti baigiamuosius darbus, kuriuose parodo, kaip įsisavino visų modulių žinias. Pavykus sėkmingai apginti baigiamąjį darbą prieš komisiją, studentams įteikiamas **Charles universiteto Švietimo fakulteto** ir Švietimo ministerijos antrosios pakopos funkcinų studijų diplomas.

### **Finansavimas**

Studentai moka už studijas. Galima pasinaudoti specialiai tolesnėms studijoms pedagoginių darbuotojų ugdymui skirtomis lėšomis, kurios sudaro dalį mokyklos biudžeto ir kurias pagal galiojančią lėšų skyrimo tvarką skiria Švietimo ministerija.

### **Mokymo proceso organizavimas**

Švietimo vadybos centras įsteigė regioninius centrus, kurie anksčiau minėtuose keturiuose regionuose užtikrina materialinį techninį aprūpinimą ir teikia techninę bei organizacinę paramą. Centras garantuoja ir užtikrina mokymo turinį, įskaitant lektorius, vertinimą, ryšį per elektronines konferencijas ir t. t.

Studijų pradžios ir pabaigos ceremonijos organizuojamos Švietimo fakultete Prahoje, o mokymas vykdomas regioniniuose centruose. Akcentuojama, kad visuose regionuose dėsto tie patys lektoriai, išskyrus tam tikras temas, kurios būdingos konkrečiam regionui ir kuriomis užsiima tam tikro regiono specialistai (pvz., mokyklų



Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

finansavimas ir biudžeto sudarymas). Taip užtikrinamas ryšys tarp valstybės švietimo politikos nacionalinės strategijos ir regioninių strategijų.

## **Santrauka**

### **Privalumai:**

- laiko ir turinio prasme tai ekstensyviausios mokyklos vadybinio personalo studijos visoje šalyje;
- kompleksinis mokymas, apimantis platų vadybinio personalo profesinių kompetencijų spektrą;
- mokymo trukmė – 372 kompleksinio mokymo valandos;
- akcentuojamas ryšys tarp teorijos ir praktikos, taikant vadybinės praktikos modulį;
- geriausi lektoriai suteikia galimybę susipažinti su naujausia informacija;
- asmeniniai kontaktai su vietiniais specialistais–lektoriais regionuose;
- galimybė mokyklų vadovams neformalioje aplinkoje dalytis patirtimi;
- geresnis prieinamumas, kadangi 90 % mokymų vyksta regionuose;
- labiau profiliuotas turinys (dėl decentralizacijos regionuose gali būti taikomos skirtingos taisyklės, taigi dėstyti yra kviečiami regionų specialistai ir lektoriai).

### **❖ Funkcinės studijos mokyklos vadybiniam personalui – nuotolinė forma**

#### **Raida**

Nuotolinę mokyklos vadybinio personalo studijų formą Švietimo vadybos centras pradėjo vykdyti 2002 m. kovo mėnesį, kai mokymosi visą gyvenimą programos rėmuose buvo organizuotos nuotolinės studijos mokyklos vadybiniam personalui. Šiuo metu yra vykdoma bandomoji patikra šiems moduliams: pedagoginio proceso valdymas, ekonomika, teisė. Grupės sudaro 123 studentai, kurie yra potencialūs vėlesnių modulių globėjai. Tikslas – patikrinti naują vadybinio personalo mokymo formą pagal Švietimo ministerijos reikalavimus dėl pasirengimo mokyklos vadovo pareigoms užimti ir vadovaujantis naujojo mokyklos įstatymo projekto nuostatomis.

Siekiant įgyvendinti ministerijos keliamus tikslus, studijų programa yra modulinė. Norima sukurti susijusių modulių grupę, kurių derinys suteiktų galimybę įgyvendinti anksčiau minėto antrosios pakopos funkcinio egzamino reikalavimus. Studijos yra akredituotos ir jas baigus studijų baigimo diplomai studentams bus įteikiami iškilmingos ceremonijos metu.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

Iš bakalauro studijas baigusių absolventų buvo pasirinkti septyni mokyklų vadovai (savanoriai), kurie buvo mokomi tapti globėjais.

### **Studijų organizavimas**

Studijos apima įvairias efektyvias formas:

- ❖ Studentų savarankiškas mokymasis namuose – studijų pradžioje studentai gaus studijų medžiagą. Mokymo procesas yra uždaras, sumokėjus nustatytą mokestį, studentams bus suteiktas prieigos kodas, duodantis galimybę patekti į sistemą.
- ❖ Konsultacijos su parengtais globėjais – kiekviena studijų grupė turi savo globėją, su kuriuo gali susitikti sutartu laiku. Globėjai yra patyrę mokyklos vadybinio personalo atstovai. Studentai dirba su savo globėju grupių konsultacijose ir vadovų praktikos susitikimuose.
- ❖ Kontaktiniai grupių susirinkimai – pirmasis susirinkimas yra skirtas tam, kad dalyviai galėtų susipažinti ir aptarti metodologiją, kitas susirinkimas yra skirtas situacijoms, užduotims ir t. t. nagrinėti, o trečiojo susirinkimo metu studentai daro pristatymus bei gina baigiamąjį darbą. Susirinkimų metu vyksta intensyvus darbas grupėse, studentai pristato savo darbo rezultatus ir sprendžia situacijas.
- ❖ Vadybinė praktika mokyklose – dalyviai suformuoja grupes kartu su savo globėju (pasirinktą dieną), jie lankosi mokyklose, dalijasi patirtimi, vadybine informacija, vertinimais ir planais.

### **Finansavimas**

Studentai moka už mokslą. Galima pasinaudoti lėšomis, kurios skiriamos tolesnėms pedagoginių darbuotojų studijoms.

### **Santrauka**

#### **Privalumai:**

- modulinė sistema suteikia galimybę kurti individualizuotą mokymo sistemą;
- pasiekiamumas – medžiaga yra skelbiama internete;
- naujas ryšys tarp studento ir konsultanto – globėjo;
- studentai geriau pažįsta savo kolegas, sužino, su kokiomis problemomis vadybos srityje jie susiduria ir kaip jas sprendžia;
- nuotolinė forma labai tinka vadybiniam personalui, kadangi ji suteikia galimybę:
  - lengvai, greitai ir patogiai gauti informaciją,
  - mokytis pasirinktu laiku,
  - tęsti studijas studentams priimtiniu tempu,
  - pasibaigus projektui, grįžti prie norimos temos.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## **2. Pedagoginių centrų programų apžvalga**

Pedagoginis centras – tai **Švietimo ministerijos** akredituota institucija, vykdanči pedagoginių darbuotojų tolimesnes studijas ir vystanti savo veiklą, vadovaudamasi ministerijos patvirtintais įstatais (Nr.: 13 175/93-20).

Teisinė forma: 1992 m. liepos 1 d. Švietimo ministerijos įsteigta iš dalies finansuojama organizacija, vadinama Prahos pedagoginių darbuotojų mokymo centru. Dabartinis pavadinimas institucijai buvo suteiktas pagal steigimo akto priedą, kuris įsigaliojo 1994 m. gegužės 1 d.

### **Istorija ir dabartis**

**Iki 1999 m.** Čekijos Respublikoje pedagoginiai centrai buvo įsteigti Prahoje (Prahos ir Centrinės Bohemijos regionams), Česke Budejovicuose, Hradec Kralovėje ir Pilzene bei pedagoginis centras lenkiškų nacionalinių mokyklų klausimams Česky Tešine.

Regioninių pedagoginių centrų funkciją iki **2000 m.** atliko ir Brno miesto Masaryk universiteto ir J. E. Purkyne universiteto Usti nad Labem skyriai (tolimesnių studijų mokytojų centrai). **2000 m. birželį** buvo įkurti nauji pedagoginiai centrai Centrinės Bohemijos regionui (taip pat Prahoje) Karlovi Varuose, Usti nad Labeme, Liberece, Pardubice, Jihlavoje, Brno, Zline, Olomouce ir Ostravoje. Taigi šiuo metu (pirmojo viešojo administravimo švietimo ir savivaldos reformos etapo įgyvendinimo laikotarpiu) **Čekijos Respublikoje yra 14 regioninių pedagoginių centrų** ir pedagoginis centras lenkiškų nacionalinių mokyklų klausimams Česky Tešine.

Vykdoma Čekijos Respublikos švietimo sistemos reforma suteikia Švietimo ministerijai galimybę per naujai sukurtą pedagoginių centrų tinklą vykdyti studijų programos politikos funkciją ir daryti įtaką bei **užtikrinti tolimesnių pedagoginių darbuotojų studijų kokybę.**

### **Prahos pedagoginiai centrai**

Kaip ir kiti pedagoginiai centrai, **Prahos pedagoginis centras** taip pat yra tiesiogiai valdoma iš dalies finansuojama Švietimo ministerijos organizacija „Jaunimas ir Sportas“. Svarbiausias šios institucijos tikslas ir jos veikla, kurią apibrėžia šios organizacijos steigimo dokumentas ir įstatai, daugiausia apima šias sritis (kurios, iš principo, yra vienodos visuose pedagoginiuose centruose):

- tolimesnių pedagoginių darbuotojų studijų užtikrinimas;
- informacijos, metodinės pagalbos, paslaugų mokykloms ir kitoms švietimo institucijoms teikimas, daugiausia šioms tikslinėms grupėms:
  - mokyklų ir švietimo įstaigų vadovams,
  - vaikų darželių mokytojams,
  - bendrojo lavinimo dalykų mokytojams visų tipų mokyklose,
  - techninių dalykų mokytojams atitinkamų tipų mokyklose,
  - mokyklos dienos centro darbuotojams,

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

- kitiems Švietimo ministerijos pedagoginiams darbuotojams.

### **Mokymo formos:**

- studijų ciklai ir kursai,
- vienos dienos ar ilgesni seminarai,
- ekskursijos,
- praktiniai užsiėmimai (laboratoriniai ir lauko),
- seminarai,
- debatai su vadovėlių ir pedagoginių projektų autoriais,
- kalbų kursai atostogų metu.

Mokyklos vadybos kursai pedagoginiuose centruose užtikrina tolimesnes vadybinio personalo studijas siūlomos veiklos rėmuose ir pagal:

- Švietimo ministerijos nustatytus tikslus ir paskelbtas programas,
- institucijų ir asmenų, atsakingų už mokyklų vadybą šiuose regionuose, nustatytus poreikius.

### **Lektoriai**

Vykdydami šią veiklą, pedagoginiai centrai naudoja metodologiją tiesiai iš mokyklų, kurios pateikia vadybinės praktikos dalyvių mokyklose nuomonę, taip užtikrinant grįžtamąjį ryšį, nusakantį mokymo programų efektyvumą. Regioninių metodologinių darbuotojų veiklai regionų centruose Švietimo ministerija skiria finansinę paramą.

Siūloma Švietimo vadybos centro koncepcija iki šiol buvo paremta Švietimo ministerijos nustatytais prioritetais, atliekamų tyrimų duomenimis (vykdant EUROPAED projektą), Centrinės Bohemijos regiono mokyklos vadovų poreikiais pedagoginių darbuotojų tolimesnių studijų srityje, Čekijos mokyklų inspekcijos metinėmis ataskaitomis atskirų tipų mokykloms ir švietimo įstaigoms, mokyklos vadovų-metodininkų pasiūlymais ir jų vadybinės praktikos analize (pradinių, specialiųjų ir vidurinių mokyklų), Prahos miesto tarybos ir per tarpininkus atskirų Prahos rajonų švietimo departamentų reikalavimais.

Kai kurie kursai yra organizuojami Prahos pedagoginiame centre:

- pagrindinės funkcinės studijos,
- bendri ikimokyklinio, pradinio ir vidurinio švietimo principai,
- įstatymai ir mokyklos vadovas, mokykla kaip juridinis asmuo.

Šie kursai buvo organizuoti tikintis, kad vadovai susipažins su būtiniais mokyklos vadybos pagrindais.

**Prahos pedagogikos centro Švietimo vadybos centras ir toliau tenkina šiuos mokyklos vadybos poreikius:**

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

- skubi pagalba įgyvendinant svarbiausius valstybės švietimo politikos reikalavimus (pvz., konferencijos, aplinkosaugos politika, daugiakultūrinis švietimas, mokyklos vadybos padėtis valstybės administracinėje struktūroje, užsieniečių mokymas mokyklose, neįgaliųjų integracija ne tik mokyklose ir kt.);
- greičiausias ir tiksliausias reikalingos informacijos perdavimas Švietimo ministerijoje ir iš Švietimo ministerijos į kitas ministerijas tam tikrai tikslinei grupei (svarbi informacija iš Švietimo ministerijos, pavyzdžiui, operatyvios organizacinės priemonės, įgyvendinamos mokslo metų bėgyje, išsami informacija apie Švietimo ministerijos dotacijas bei su švietimu susijusi ekonominė ir teisinė informacija);
- profesinės mokymo veiklos kokybės ir atitinkamo mokymo turinio (naudojant tarptautinį bendradarbiavimą su tolimesnių studijų institucijomis Vokietijoje, Šiaurės Reino Vestfalijoje, siekiant palyginti mokyklos vadybos tolimesnių studijų bendrų principų efektyvumą) garantija ir t. t.

Šiuo metu rengiama naujoji Prahos pedagoginio centro Švietimo vadybos centro koncepcija, viena vertus, remiasi Švietimo ministerijos apibrėžtais **prioritetais** – mokyklų ir kitų švietimo įstaigų vadybinio personalo sisteminiu kvalifikacijos tobulinimu (žiūrėkite pirmosios pakopos funkcinės studijas) ir, kita vertus, **kitokios rūšies studijų**, skirtų mokyklų ir švietimo įstaigų vadovams, poreikiu. Švietimo ministerija nėra atsakinga už šių studijų turinį – jų turinys ir forma kinta priklausomai nuo visuomenės, institucijų ir atskirų asmenų poreikių. Šias studijas pasiūlyti mes rengiamės jau artimiausiu metu.

### **Santrauka**

Tarp 1989 ir 2001 m. pedagoginiai centrai daugiausia atliko įstaigos, vykdančios pedagoginių darbuotojų tolimesnes studijas, funkciją. Didžiausias dėmesys buvo skiriamas trumpalaikiams kvalifikacijos tobulinimo kursams, kurie neabejotinai lanksčiai reaguoja į besikeičiančias pasiūlos ir paklausos sąlygas, tačiau daugeliu atveju lankstumas buvo klaidingai laikomas ilgalaikę strategija, kurios iš tiesų nebuvo.

Po 2001 m. sausio mėnesio darbo sąlygos pasikeitė, tuo pat metu keturiolikoje regionų buvo įkurta 14 pedagoginių centrų, kurie, viena vertus, yra regioninės švietimo įstaigos, o, kita vertus, Švietimo ministerijos pagalbininkai, siekiantys per akreditavimo ir mokymo veiklą įgyvendinti dabartinę valstybinę švietimo politiką.

Centrų veikla daugiausia buvo sutelkta į mokytojų kvalifikacijos kėlimą. Didėjant mokyklos vadybos profiliavimui, auga ir mokyklos direktoriui skiriamų darbų skaičius.

Centrų vaidmuo yra labai svarbus – daugeliu atveju jie atlieka itin reikšmingą regiono švietimo institucijos vaidmenį. Vis dėlto atskirų švietimo renginių lygis svyruoja, ir taip yra todėl, kad, viena vertus, jie funkcionuoja komerciniu pagrindu, o,

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

kita vertus, todėl, kad daugelis pedagoginių centrų buvo įsteigti praėjusiais metais ir tik dabar apibrėžia savo profesinį ir organizacinį profilį.

Santykiai tarp pedagoginių centrų ir Švietimo vadybos centro (arba kitų universitetų) yra taikūs, kadangi kiekviena įstaiga atlieka skirtingas funkcijas ir turi savo tikslus bei misijas.

Universitetinio tipo studijos rengia ilgalaikes kompleksines studijų programas, kurios didžiausią dėmesį skiria kintančiai vadovų mąstysenai, jų ilgalaikiam profesiniam tobulėjimui, tam, kaip keičiasi požiūris į vadovus, kaip į lyderius.

Pedagoginiai centrai rengia trumpalaikes programas, kurios orientuojasi į konkretų tikslą, atsiradus tokiam poreikiui, teikia skubią pagalbą vadybiniam personalui, atsiradus teisiniams ar ekonominiams pokyčiams, ir nesukuria sisteminių santykių.

**Privalumai:**

- ❖ greita reakcija, patenkinanti poreikį per trumpalaikius kursus;
- ❖ platus temų pasirinkimas;
- ❖ pasiekiamumas: kiekviename regione po pedagoginį centrą;
- ❖ infrastruktūra – techninės sąlygos – patalpos.

**3. Dabartinė mokyklos vadovų profesinio ugdymo sistemos vizija**

Mokyklos vadovų ugdymui šiandien Čekijos Respublikoje yra teikiamas prioritetas. Nacionalinėje švietimo plėtros programoje – **baltojoje knygoje** – rekomenduojama sukurti ilgalaikę būtinų vadybinių funkcijų rengimo sistemą. Ministerija pateikė projektą, kuriame numatomas reikalavimas parengti naują mokyklos įstatymą. Dokumente pateikiama mokyklų ir švietimo įstaigų vadovų ugdymo koncepcija ir nustatomi konkretūs žingsniai jai įgyvendinti. „**Mokyklų vadybinio personalo ir švietimo įstaigų darbuotojų tolimesnių studijų koncepcija**“ apibrėžia tris mokyklų vadybos personalo ir švietimo įstaigų darbuotojų švietimo sritis – **pirmos ir antros pakopos funkcinės studijos ir kitos studijos vadovams**.

Užimdami savo postą mokyklos direktoriai labai dažnai neturi jokių mokyklų finansinio valdymo, darbo teisės, mokyklos teisės, planavimo ir kitų sričių žinių ir įgūdžių. Tokių įgūdžių ir patirties įgijimas yra ilgas procesas, kurio metu mokyklų direktoriams pasitaiko padaryti net esminių klaidų, turinčių rimtų pasekmių.

Dėl šios priežasties siūloma, kad funkcinės studijos, po įvadinio etapo, kurio metu būtų pradėtas formuoti bazinis ugdymo tinklas mokyklų ir švietimo institucijų vadybiniam personalui, taptų privaloma vadovų ugdymo dalimi.

**Čia pateikiama pradinė sistemos vizija:**

- I – **pirmosios pakopos funkcinės studijos** mokyklų ir švietimo įstaigų vadybiniam personalui (naujai paskirtiems mokyklų direktoriams, kandidatams užimti šį postą). Institucinė garantija – pedagoginiai centrai.
- II – **antrosios pakopos funkcinės studijos** vadovams (patirtį turintiems mokyklų direktoriams). Institucinė garantija – universitetai, aukštosios mokyklos.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

- III – **kitos mokyklos vadybos studijos** (kiti kursai, trumpalaikė veikla).

### **Esama įstatyminė bazė**

Šiuo metu jau pasenusiame įstatyme **Nr. 61/1985 dėl tolimesnių studijų pedagoginiams darbuotojams** pateikiamas funkcinų studijų apibrėžimas yra labai miglotas, tačiau įstatyme Nr. 139/1997 dėl pedagoginių darbuotojų profesinio ir pedagoginio tinkamumo ir dėl švietimo patarėjų kvalifikacijos būtinų reikalavimų, kuris pakeitė ankstesnį, nėra numatyta, kad nauji mokyklos direktoriai privalo baigti funkcinės studijas, kurias užbaigia egzaminas, kaip tai buvo numatoma ankstesniame įstatyme Nr. 59/1985 dėl pedagoginių darbuotojų ir dėl mokyklinių įstaigų, kuriame pedagoginiai darbuotojai eina mokytojų pareigas, profesinio ir pedagoginio tinkamumo.

### **Dėl šios priežasties buvo nuspresta į naują mokyklų įstatymo projektą įtraukti pirmosios ir antrosios pakopos funkcinis egzaminus.**

**Pirmosios pakopos funkcinų studijų turinys** buvo sudarytas bendradarbiaujant Švietimo ministerijai, tolimesnių studijų pedagoginiams darbuotojams ugdymo tarybai ir Čekijos Respublikos mokyklų asociacijų organizacijai **CHESHA**. Projekte apibrėžiamos mokyklų vadovų kompetencijos, apibūdinant veiklas, kurias turi sugebėti atlikti mokyklų vadovai. Antrosios pakopos funkcinų studijų turinys atsirado **Charles universiteto Švietimo fakulteto Švietimo vadybos centro** bandomojo projekto pagrindu.

#### **Sistemos ypatybės**

##### **A. Pirmosios pakopos funkcinės studijos**

Pirmosios pakopos mokyklų ir švietimo įstaigų vadybos funkcinės studijos (toliau vadinamos funkcinėmis studijomis) yra skirtos mokyklų ir švietimo įstaigų vadovams, kurie šias pareigas užima dar neseniai arba tik buvo paskirti eiti šias pareigas, mokyklų ir švietimo įstaigų direktorių pavaduotojams arba tiems, kurie rengiasi dalyvauti konkurse užimti vadovo pareigas ar atlieka tam tikras mokyklos vadybos funkcijas.

##### **B. Antrosios pakopos funkcinės studijos**

**Antrosios pakopos mokyklos ir švietimo įstaigų vadybos funkcinės studijos** yra skirtos mokyklų ir švietimo įstaigų vadovams, kurie šį postą užima ne mažiau nei ketverius metus, vadybinio personalo atstovams, norintiems pagilinti savo profesines kompetencijas, arba kitiems darbuotojams, kurie siekia geriau susipažinti su mokyklų ir švietimo įstaigų vadyba. Antrosios pakopos funkcinų studijų metu studentai įgyja gilesnį teorinį pagrindą ir praktinius įgūdžius, kurie suteikia jiems galimybę taikant naujausias pedagogikos, psichologijos, mokyklos vadybos ir teisės žinias ir tendencijas efektyviai vadovauti ir pritaikyti mokyklą visuomenės ir regionų poreikiams.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## **Turinys**

### **Pirmosios pakopos funkcinės studijos**

Šių studijų tikslas yra supažindinti dalyvius su svarbiausiomis teisės ir ekonomikos taisyklėmis ir procedūromis, kurios yra būtinos mokyklų ir švietimo įstaigų vadybai. **Privalomąjį studijų turinį** apibrėžia Švietimo ministerija. Funkcinių studijų metu didelis dėmesys yra skiriamas tam, kad darbuotojai nepadarytų rimtų klaidų ir todėl didžioji dalis funkcinių studijų turinio bus skirta žinioms ir įgūdžiams **darbo teisės, mokyklos teisės pagrindų, finansavimo ir mokyklų finansavimo ir jų vadybos srityse**. Visų pirma siekiama studentus supažindinti su mokyklų ir švietimo institucijų procedūromis. Studijos taip pat apima mokomuosius vizitus kitoje mokykloje arba steigėjo administracinėje įstaigoje.

### **Forma**

Jungtinė: 40–60 valandų tiesioginio mokymo, apie 60 valandų savarankiško mokymosi ir penkios mokomųjų vizitų dienos.

### **Rezultatas**

Studijos baigiamos pirmuoju į praktiką orientuotu funkcinio egzaminu, dalyvaujant egzaminatorių komisijai, kurią skiria Švietimo ministerija. Kadangi pirmosios pakopos funkcinės studijos pasižymi dideliu studentų skaičiumi, būtina egzaminą diversifikuoti. Komisija išduoda studijų baigimo diplomą.

## **Turinys**

### **Antrosios pakopos funkcinės studijos**

Remiantis bandomosios patikros, kuri buvo atlikta Švietimo vadybos centre, rezultatais Švietimo ministerija nustato **privalomą minimalų šių studijų turinį** ir apibrėžia svarbiausias procedūras ir procesus, kuriuos turi įgyvendinti organizacijos, vykdančias antrosios pakopos funkcinės studijas (kokybės sistema, absolventų registracija ir kt.).

**Šių studijų tikslas** yra suteikti ir tobulinti vadybinio personalo profesines, konceptualias ir socialines kompetencijas, kurios suteiktų galimybę efektyviai vadovauti ir vystyti mokyklas ilgalaikėje perspektyvoje bei bendradarbiauti su mokyklos partneriais. Sąsajos su mokytojų kvalifikacijos tobulinimu ir pirmosios pakopos funkcinėmis studijomis suteikia galimybę gilinti įgytas žinias, tobulinti įgūdžius bei susipažinti su naujovėmis pedagogikos ir psichologijos srityse.

### **Forma**

**Jungtinė:** studijų programa, pagal Europoje vyraujančias tendencijas, savo turinio struktūra ir laiko reikalavimais – 372 kontaktinių ir savarankiško mokymosi paskaitų – yra panaši į magistrantūros studijas. Atskiri universitetai turi galimybę



Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

išplėsti studijų turinį, pritaikant jį regiono poreikiams ir tam tikroms tikslinėms grupėms ypatybėms. Akredituoti pedagoginiai fakultetai vykdys studijas kaip dviejų metų kursą. Bus išsaugota studijų modulinė sistema, siekiant suderinti jos turinį su nuotolinės formos studijų turiniu. Studijų dalyviai susitinka kartą per mėnesį decentralizuotame universiteto ar aukštosios mokyklos padalinyje, studijų pradžios ir pabaigos renginiai organizuojami kamieniniame fakultete.

**Nuotolinė:** Švietimo vadybos centras parengė atitinkamus modulius, kuriuos susiejo su Švietimo ministerijos nustatyto turiniu, laiku ir reikalavimais, kad dėl modulių kombinacijos, studentas galėtų įvykdyti antrosios pakopos funkcinį studijų egzaminą reikalavimus. Kontaktinių valandų skaičius bus sumažintas (150), o savarankiškų studijų dalis išsaugos. Siekiant užtikrinti motyvaciją, reikia sukurti bendradarbiavimo su globėjais schemą. Modulio pradžia ir pabaiga rengiami kamieniniame fakultete, čia taip pat organizuojami grupės narių ir globėjų susitikimai konsultacijų metu (žr. aukščiau).

### **Rezultatas**

Studijos baigiamos antrosios pakopos funkcinio egzaminu, kuris bus privalomas, norint likti vadovo poste. Galimybė laikyti egzaminą suteikiama pateikus baigiamąjį darbą, kuriame studentas įrodys įsisavinęs universitete dėstyto disciplinas. Taip pat studentai gaus fakulteto ir Švietimo ministerijos diplomus.

### **Finansavimas**

Pirmosios pakopos funkcinės studijos yra finansuojamos:

- ❖ iš mokyklų biudžetų, naudojant Švietimo ministerijos arba steigėjo skiriamas lėšas,
- ❖ paties darbuotojo,
- ❖ kitu būdu, priklausomai nuo mokyklos plėtros plano, Švietimo ministerijos, regionų ir kitų institucijų strateginių tikslų.

Antrosios pakopos funkcinėms studijoms lėšos skiriamos iš kelių šaltinių:

- ❖ dalyvis, mokykla arba mokyklos steigėjas (galima naudoti lėšas, skirtas tolimesnėms pedagoginių darbuotojų studijoms, jei ugdymo įstaigos veikla akredituota),
- ❖ universitetas, kuris prisideda suteikdamas patalpas ir išsilavinimą,
- ❖ kiti šaltiniai, priklausomai nuo Švietimo ministerijos, regionų ar kitų institucijų strateginių tikslų.

## **4. Dabartinis mokyklos vadovas ir mokyklos vadovas ateityje**

### **Mokyklos vadovo pareigos ir uždaviniai šiandien ir ateityje**

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

Informacija, žinios, besimokanti visuomenė – šie žodžiai ir sąvokos vis labiau ir labiau skverbiasi į mūsų profesinį, pilietinį ir asmeninį gyvenimą. Šiandien į klases susirenkantys mokiniai ir studentai turi būti gerai pasirengę pilnaverčiam gyvenimui šiuolaikinėje visuomenėje – visuomenėje, kuri sparčiai keičiasi ir reikalauja gebėjimo greitai prisitaikyti, teikia galybę informacijos, su kuria jie turi mokėti dirbti, jei nori pasiekti savo išsivaizduojamo žinių kalno aukštumas. Norime, kad mūsų absolventams sektųsi, o sėkmė, bent jau kai kuriose mūsų veiklos srityse, vis labiau ir labiau priklausys nuo įgyto išsilavinimo lygio ir kokybės.

**Taigi mokyklos pareiga ir vaidmuo** įgauna naują aspektą, kuris turi užtikrinti, jei ne garantuoti, nacionalinio švietimo lygmens kokybę. Žvelgiant iš socialinės sistemos taško, rezultatams keliami reikalavimai keičiasi (daugybė galimybių absolventams, žinių ir įgūdžių apimtis ir kokybė, galimybė dirbti visą gyvenimą, informacinis raštingumas), tuo tarpu indėlis išlieka visiškai toks pats (skiriamos lėšos, studentai, teisinė situacija). **Taigi lemiamas sritis** šiame pasiūlos ir paklausos žaidime tenka ugdymo ir mokymo procesui, mokymo programai, darbo metodams ir ypač organizacijos strategijai. Jei mokyklos nori pasiekti savo tikslų, jos privalo žinoti savo tikslus, žinoti, kur ir su kuo joms eiti, kadangi jokių strategijų ir tikslų neįmanoma įgyvendinti be žmonių, kuriuos galime vadinti žmogiškaisiais ištekliais arba kapitalu. Šiandien tampa visiškai akivaizdu, kad organizacijos, mokyklos ar įmonės kokybę apsprendžia jos darbuotojų kokybė.

Jei mokykla nori būti sėkminga, ji turi parengti tinkamą strategiją. O strategija yra tinkama, kai žmonės ją laiko savo strategija – tai yra, jei jie dalyvauja rengiant šią strategiją, susigyvena su ja, ir tikrai tuomet jie galės sėkmingai ją įgyvendinti.

**Vadybos** teorijoje minimos penkios vadovų funkcijos – planavimas, organizavimas, vadyba, ugdantis vadovavimas ir kontrolė. **Po 1989 m.** vadovai didžiausią dėmesį turi skirti kontrolei, planavimui ir vertinimui daugiausiai finansų ir teisės srityse. Biudžeto sudarymo ir finansų tvarkymo taisyklės, faktas, kad mokyklos tapo juridiniais asmenimis ir daugybė pokyčių teisinėje sistemoje reikalavo, kad mokyklų direktoriai būtų labiau ekonomistai ir teisininkai, o ne komandų formuotojai, ilgalaikių strategijų kūrėjai ar lyderiai.

**Mokyklų vadovai susidūrė su būtinybe rengti ilgalaikę mokyklos strategiją**, kurią priimtų ir patvirtintų ne tik regioniniame lygmenyje, bet visų pirma ją turi priimti darbuotojai, studentai ir tėvai, kadangi patys geriausi planai ir koncepcijos – ar įrišti odiniu viršeliu, ar parašyti tiesiog ranka – lieka tikrai teorija, kol žmonės nepriima jų kaip savo. Strategijų ir planų įgyvendinimas nėra vienos dienos tikslas, tai labiau panašu į vidinį nusiteikimą. Pasiiekti tokį nusiteikimą šiandien yra vadovų užduotis, jei norime, kad mokyklos absolventai būtų pasirengę atitikti reikalavimus, kuriuos jiems ateityje kels visuomenė.

Remiantis šiais faktais ir aukščiau minėtais tyrimo rezultatais, būtina pažymėti, kad vadovų tikslai ir pareigos ugdymo ir mokymo procese yra labai svarbūs, tik kyla klausimas dėl „pasikeitusio gravitacijos centro“, dėl **profesinės kompetencijos** tobulinimo, įgūdžių ir žinių, kurių tikimės iš vadovų:

❖ **ugdančio vadovavimo,**

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

- ❖ **konfliktų sprendimo,**
- ❖ **motyvavimo,**
- ❖ **bendravimo su pavaldiniais ir aukštesnio lygmens vadovais,**
- ❖ **kitokios vadybos,**
- ❖ **suburtos komandos,**
- ❖ **užmegztų viešųjų ryšių,**
- ❖ **planavimo – rengti trumpalaikius planus pagal paruoštas ilgalaikes strategijas,**
- ❖ **deleguotų įgaliojimų.**

### **Pristatomos ugdymo sistemos vertinimas**

Šiuo metu įvairios institucijos nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu siūlo apie 80 įvairių kursų, akredituotų programų ir mokymų įvairioms mokyklos vadybos sritims.

Įgyvendinant PHARE programą „Mokyklų vadybinio personalo rengimas“ buvo išnagrinėtos mokyklų vadybiniam personalui **siūlomos mokymo ir ugdymo programų formos** Čekijos Respublikoje. Nuo 1995 m., kai buvo atliktas tyrimas, buvo įgyvendinta visa eilė pokyčių, tačiau kol kas jiems nepavyko pasiekti esmės – sukurti vadovų ugdymo ir rengimo įstatyminio pamato, nors, kaip nurodoma Nacionalinėje švietimo plėtros programoje – **baltojoje knygoje**, vadovų ugdymas ir rengimas šiuo metu yra prioritetinga sritis ir rekomenduojama sukurti ilgalaikio rengimo sistemą vadovams, siekiantiems užimti vadovaujamus postus.

**Tolimesnių mokyklų ir švietimo institucijų vadybinio personalo studijų koncepcijoje** išsamiai pateikiami pirmosios ir antrosios pakopų funkcinių studijų atskiri diegimo etapų žingsniai.

Pagrindinis principas, į kurį reikia atsižvelgti, yra programų testavimas bandomosiose klasėse, vėlesnis jų vertinimas, turinio modifikacija, įgyvendinimas, remiantis gautais rezultatais, ir įtraukimas į švietimo sistemą. Vertinimas apima išsamų trumpalaikį ir ilgalaikį vertinimą, kai vertinami:

- ❖ studijų turinys, atskiri moduliai,
- ❖ lektoriai,
- ❖ materialinis techninis aprūpinimas – kiek reikalauja laiko ir lėšų,
- ❖ egzaminų ir kurso kreditų skaičius,
- ❖ rezultatai,
- ❖ vadybinė praktika,
- ❖ pridėtinė vertė.

Naudojami metodai turi apimti:

- ❖ apklausas,
- ❖ stebėjimą,
- ❖ pokalbius su studentais – bendradarbiavimą modeliuojant turinį, ieškant, koks globėjo ir lektoriaus vaidmuo būtų priimtinausias studentui; siekiama sukurti regioninių darbuotojų, palaikančių ryšį tarp atskirų institucijų, tinklą, kurie ne

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

- visą darbo dieną dirbtų ŠVC, dalyvautų įgyvendinant studijų koncepciją ir rūpintųsi materialiniu techniniu aprūpinimu;
- ❖ pokalbius su lektoriais – bendradarbiavimą modeliuojant turinį, siekiant apimti atitinkamą teorijos ir praktikos kieki;
  - ❖ mokyklos vadovų metinių ataskaitų ir inspektorių ataskaitų analizę prieš mokymams prasidedant ir pabaigus studijas – galimybė pamatyti pridėtinę vertę; čia galima atrasti ryšį tarp išorinio ir vidinio vertinimo – mokyklos personalo, darbuotojų ir inspektorių vertinimo prieš prasidedant mokymams, studijų metu ir po 2–3 metų pabaigus studijas;
  - ❖ vadybos praktikos modulį, kuris yra įtrauktas į visus semestrus ir registracijos žurnalo naudojimą – t. y. tam tikros rūšies dienoraštis, kurį pildo studentai, ir kuris suteikia galimybę pridėtinei verte pasinaudoti ne tik praktiką atliekantiems praktikantams, bet ir globėjams bei kolegoms.

Visiems darbuotojams, užimantiems vadovaujančius postus, yra suteikta tam tikra veiksmų laisvė. Ir tik nuo jų priklauso, **kaip jie šia laisve pasinaudos profiliuojant** savo mokyklą, parodant darbuotojams ir mokiniams ar studentams savo mokyklose, kad jų mokykla suteikia galimybę įgyti reikiamą išsilavinimą, gali pasiūlyti tinkamus darbo metodus, gerą atmosferą ir klimatą visoje mokykloje bei kiekvienoje klasėje. Būtent mokyklos vadovas turi labai rūpintis savo mokyklos įvaizdžiu, kad kiekvienas galėtų didžiuotis skirdamas šiai mokyklai savo energiją ir laiką.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## **5. Mokyklų vadovų rengimo reikalavimai ir poreikiai Čekijos Respublikoje – tyrimų studija**

Tyrimas **buvo atliekamas** vidurinio lavinimo technikos mokyklose, technikuose ir gimnazijose (licėjaus arba vidurinės tipo mokyklose) bei kai kuriose pagrindinėse mokyklose. Taikytas tyrimo metodas buvo elektroninės formos klausimynas. Į klausimyno klausimus atsakė aukščiau paminėtų mokyklų tipų direktoriai ir direktorių pavaduotojai.

**Tyrimo, kuris yra tinkamumo studijos dalis, tikslas** buvo išanalizuoti, pagal tam tikrą vadybinio personalo imtį, jų bazines asmenines savybes (tokias kaip amžius, lytis, įgytas išsilavinimas ir patirtis prieš užimant šias pareigas). Tyrime taip pat daug dėmesio buvo skirta išsiaiškinti, kaip vadybinis personalas vertina savo vadybines kompetencijas ir kokią įtaką, jų manymu, šios kompetencijos turi vadybinei veiklai. Šioje savikritiškoje apžvalgos dalyje mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai taip pat išreiškė savo nuomonę apie tai, kokių papildomų žinių jie norėtų įgyti ir nurodė jau įgytų žinių šaltinį.

Viso tyrimo tikslas yra gauti svarų pagrindą pasiūlyti kompleksinę ugdymo sistemą švietimo įstaigų vadybiniam personalui.

Dėl šios priežasties tyrimas buvo parengtas taip, kad baigiamojoje klausimyno dalyje respondentai turėjo pareikšti savo mintis apie ugdymo sistemą, kurią jie laikytų efektyvia, įskaitant motyvaciją savarankiškam mokymuisi ir jų pasirengimą patiems mokėti iš savų lėšų už studijas.

Rengdamas tinkamumo studiją, Švietimo vadybos centras ir Čekijos Respublikos Žemės ūkio universiteto Pedagogikos fakultetas atliko bandomąją apklausą. 2002 m. vasarį buvo parengti klausimynai ir suformuluoti atitinkami klausimai. Respondentai turėjo atsakyti į 34 klausimus, ypač į klausimus, kuriuose reikia pasirinkti vieną iš atsakymo variantų. Klausimynai respondentams buvo išsiuntinėti elektroniniu paštu, buvo užpildyti, ir tuo pačiu būdu siunčiami atgal.

Klausimyno autorių tikslas buvo padėti respondentams viso tyrimo proceso metu. Tačiau ne visuomet tai pavykdavo. Šiuolaikinės komunikacijos priemonės sudarė problemų mažoms ir kaimo mokykloms ir tai atsispindėjo šiek tiek sumažėjusiame gražinamų klausimynų skaičiuje. Tačiau ši dalis nebuvo tokia didelė, kad turėtų įtakos duomenų apdorojimui ar interpretavimui. Dabar mes pateikiame tik kai kuriuos rezultatus, kurie yra tiesiogiai susiję su studijos tema.

Iki šiol buvo įvertinti duomenys iš 85 klausimynų, gautų iš vidurinio lavinimo technikos mokyklų ir technikumų. Siekiant geriau parengti duomenis, jie pateikiami procentais.

Tyrimo tikslas buvo, be kita ko, išsiaiškinti respondentų nuomonę apie ugdymo ir kompetencijų problemas, kurios yra susijusios su besikeičiančiomis makrovadybos sąlygomis ir poreikiu kurti naują mokyklos vadovų ugdymo koncepciją.

### **Bazinė informacija**

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

Tyrimė dalyvavo visų mokyklų tipų direktoriai ir direktorių pavadootojai. Vidurinio lavinimo technikos mokyklose ir technikuose (55 respondentai) respondentai atstovavo šioms sritims:

- žemės ūkis – 87 %,
- ekonomika – 45 %,
- paslaugų sektorius – 10%.

Nerimą kelia **mokyklos vadovų amžius** – tyrimas rodo, kad daugiau nei pusė vidurinio lavinimo technikos mokyklų ir technikumų vadovų yra vyresni nei 50, kas logiškai turi įtakos jų keliamiems reikalavimams, ugdymui ir jo profiliui. Šis punktas yra glaudžiai susijęs su tuo, **kiek laiko jie užima vadovo pareigas**. Daugiausiai respondentų šiose pareigose dirba nuo 11 iki 20 metų (vienas vidurinio lavinimo technikos mokyklos direktorius šį postą užima jau daugiau nei 31 metus!). Be abejo, reikia dar padiskutuoti, kaip jie priima naujoves ir kokia jų motyvacija toliau mokytis, kadangi daugelis jų nurodo, kad vieninteliai jų praeiti mokymai užimant šias pareigas buvo įgyta patirtis ir savarankiškas mokymasis. Žinome, kad praktika paremtas vadovavimo stilius kai kuriais atvejais yra naudingas, tačiau jis neturi dominuoti, kadangi tai bandymų ir klaidų metodas. Šių mokyklų vadovai nusipelno pagarbos ir teigiamo vertinimo už tai, kad buvo profesionalūs suradę kitą sprendimą – tai yra trumpalaikius mokymus ir savarankišką mokymąsi.

### **Išsilavinimas užimant postą**

Mokyklų direktoriai – **per praktiką įgyta patirtis (45 %)**

Direktorių pavadootojai – **nepraėjo jokių specialių mokymų (58 %)**

### **Vadybinės kompetencijos**

#### **Savo žinių įvertinimas**

75 % mokyklos vadovų skalėje nuo 1 iki 5 savo vadybines kompetencijas įvertino 3 ar 4 balais – tai yra vidutiniškai.

#### **3 balai buvo pasirinkti vertinant:**

Vadybos pagrindus	35 %
Ekonomikos vadybą	32 %
<b>Vertinimą, kokybės vadybą</b>	<b>48 %</b>
Kompiuterinį raštingumą ir IT	39 %
Vadovo psichohigieną	45 %

#### **4 balai buvo pasirinkti vertinant:**

Vadybos pagrindus	32 %
Personalo vadybą	39 %
Personalo vadybą ir lyderystę	32 %

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

Žinias teisės srityje	32 %
<b>Mokyklos pristatymą</b>	<b>48 %</b>

**Kompetencijos, reikalingos postui užimti:**

Iš pasiūlytų kompetencijų 95 % buvo įvertintos 5 balais – labai svarbu.  
Mažiausiai respondentams reikia vadovų psichohigienos – 26 %.

**Poreikis įgyti papildomų žinių**

Atsakymai sutampa su ankstesniais rezultatais – kadangi savo žinias respondentai įvertino vidutiniškai – 3 ir 4 balais, atsakant į klausimus dėl poreikio įgyti papildomų žinių, daugiausia buvo renkama 2 ir 3 kategorijos (1=nėra poreikio):

- 3 kat.: poreikis įgyti papildomų žinių:

Vadybos pagrindai	42 %
Personalo vadyba	35 %
Lyderystė	39 %
Pedagoginio proceso valdymas	42 %
- 2 kat.: poreikis įgyti papildomų žinių:

Pedagoginio proceso valdymas	35 %
Vertinimas, kokybės vadyba	35 %
Mokyklos pristatymas	39 %

**Jau įgytų žinių šaltinis**

**Direktoriai** kaip žinių šaltinį naudoja įgytą praktinį patyrimą ir savarankiškas studijas šiose vadybinėse kompetencijose:

Praktika -	Mokyklos pristatymas	68 %
	Vadovo psichohigiena	48 %
	Personalo vadyba ir lyderiavimas	42 %
	Vadybos pagrindai	39 %
Savarankiškas mokymasis -	Žinios teisė srityje	61 %
	Kompiuterinis raštingumas ir IT	42 %
	Ekonomikos vadyba	35 %

**Direktorių pavaduotojai** kaip žinių šaltinį naudoja įgytą praktinį patyrimą ir savarankiškas studijas šiose vadybinėse kompetencijose:

Praktika -	Mokyklos pristatymas	67 %
	Vadovų psichohigiena	50 %
	Personalo vadyba ir lyderiavimas	50 %
	Personalo vadyba	46 %
Savarankiškas mokymasis -	Personalo vadyba	46 %
	Žinios teisė srityje	58 %

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

Skyriuje „Mintys apie būsimą mokyklos vadovų ugdymo sistemą“ respondentai išsakė savo nuomonę šiais klausimais:

**1. Mokyklų vadovai išreiškė savo nuomonę dėl to, kad funkcinės vadybinio personalo studijos yra būtina sąlyga, kad kandidatai galėtų dalyvauti konkurse užimti postą:**

/paveikslas/

**2. Mokyklų vadovai išreiškė savo nuomonę dėl to, kad funkcinės vadybinio personalo studijos yra būtina sąlyga, kad kandidatai galėtų dalyvauti konkurse užimti postą:**

/paveikslas/

- A – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktoriai
- B – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktorių pavaduotojai
- C – technikumų direktoriai
- D – technikumų direktorių pavaduotojai
- E – pagrindinių mokyklų direktoriai
- F – pagrindinių mokyklų direktorių pavaduotojai
- G – gimnazijų direktoriai
- H – profesinio mokymo mokyklų direktoriai

**3. Mokyklų vadovai išreiškė savo nuomonę dėl to, kad funkcinės vadybinio personalo studijos turi būti sąlyga, su tam tikromis išimtimis, toliau eiti šias pareigas:**

/paveikslas/

**4. Mokyklų vadovai išreiškė savo nuomonę dėl to, kad funkcinės vadybinio personalo studijos neturi būti sąlyga, toliau eiti šias pareigas:**

/paveikslas/

- A – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktoriai
- B – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktorių pavaduotojai
- C – technikumų direktoriai
- D – technikumų direktorių pavaduotojai
- E – pagrindinių mokyklų direktoriai
- F – pagrindinių mokyklų direktorių pavaduotojai
- G – gimnazijų direktoriai
- H – profesinio mokymo mokyklų direktoriai

**5. Tinkamiausia pagrindinių funkcinų studijų forma**



Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

**a) vidutinės trukmės kursas (nuo 2 iki 4 savaitių) b) universitetinio tipo studijos**

/paveikslas/

**6. Rekomenduojama tolimesnių studijų organizavimo sistema –  
CENTRALIZUOTA NACIONALINIO LYGMENS SISTEMA:**

/paveikslas/

- A – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktoriai
- B – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktorių pavaduotojai
- C – technikumų direktoriai
- D – technikumų direktorių pavaduotojai
- E – pagrindinių mokyklų direktoriai
- F – pagrindinių mokyklų direktorių pavaduotojai
- G – gimnazijų direktoriai
- H – profesinio mokymo mokyklų direktoriai

**7. Rekomenduojama tolimesnių studijų organizavimo sistema –  
CENTRALIZUOTA REGIONINIO LYGIO SISTEMA:**

/paveikslas/

**8. Rekomenduojamos organizacijos, kurios turėtų dalyvauti ugdymo  
procesu – UNIVERSITETAI**

/paveikslas/

- A – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktoriai
- B – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktorių pavaduotojai
- C – technikumų direktoriai
- D – technikumų direktorių pavaduotojai
- E – pagrindinių mokyklų direktoriai
- F – pagrindinių mokyklų direktorių pavaduotojai
- G – gimnazijų direktoriai
- H – profesinio mokymo mokyklų direktoriai

**9. Rekomenduojamos organizacijos, kurios turėtų dalyvauti ugdymo  
procesu – PEDAGOGINIAI CENTRAI**

/paveikslas/

**10. Rekomenduojamos organizacijos, kurios turėtų dalyvauti ugdymo  
procesu – ATITINKAMĄ AKREDITACIJĄ GAVUSIOS MOKYKLINĖS  
ISTAIGOS**

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

/paveikslas/

- A – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktoriai
- B – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktorių pavaduotojai
- C – technikumų direktoriai
- D – technikumų direktorių pavaduotojai
- E – pagrindinių mokyklų direktoriai
- F – pagrindinių mokyklų direktorių pavaduotojai
- G – gimnazijų direktoriai
- H – profesinio mokymo mokyklų direktoriai

**11. VISIŠKAI SUTIKO su modeliu, kuriame aukštesnė mokytoju ir mokyklos vadybinio personalo kvalifikacija būtų susieta su jų atlyginimu:**

/paveikslas/

**12. SUTIKO su modeliu, kuriame aukštesnė mokytoju ir mokyklos vadybinio personalo kvalifikacija būtų susieta su jų atlyginimu:**

/paveikslas/

- A – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktoriai
- B – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktorių pavaduotojai
- C – technikumų direktoriai
- D – technikumų direktorių pavaduotojai
- E – pagrindinių mokyklų direktoriai
- F – pagrindinių mokyklų direktorių pavaduotojai
- G – gimnazijų direktoriai
- H – profesinio mokymo mokyklų direktoriai

**TOLIMESNIŲ STUDIJŲ MOTYVACIJA ESAMOMIS SALYGOMIS**  
**(aukštesnė kvalifikacija neturi tiesioginio poveikio kilti karjeros laiptais)**

**1. Respondentai teigė, kad šiam postui užimti reikia kvalifikacijos:**

- a) trumpalaikių kursų (nuo 20 iki 30 valandų)      b) universitetinio tipo studijų**

/paveikslas/

**2. Respondentai teigė, kad šiam postui užimti reikia kvalifikacijos:**  
**vidutinės trukmės kursų (nuo 2 iki 4 savaičių):**

/paveikslas/

- A – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktoriai

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

B – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktorių pavaduotojai  
C – technikumų direktoriai  
D – technikumų direktorių pavaduotojai  
E – pagrindinių mokyklų direktoriai  
F – pagrindinių mokyklų direktorių pavaduotojai  
G – gimnazijų direktoriai  
H – profesinio mokymo mokyklų direktoriai

**3. Daugelis respondentų yra pasiruošę pagerinti savo išsilavinimą iš dalies darbo valandų metu ir iš dalies laisvu laiku.**

/paveikslas/

**4. Respondentų nuomone, išlaidas studijoms turėtų padengti darbdavys:**

/paveikslas/

A – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktoriai  
B – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktorių pavaduotojai  
C – technikumų direktoriai  
D – technikumų direktorių pavaduotojai  
E – pagrindinių mokyklų direktoriai  
F – pagrindinių mokyklų direktorių pavaduotojai  
G – gimnazijų direktoriai  
H – profesinio mokymo mokyklų direktoriai

**5. Respondentų nuomone, išlaidas studijoms turėtų padengti darbdavys:**

/paveikslas/

**6. Mano, kad dabartinė mokyklos vadybinio personalo tolimesnių studijų sistema yra NETINKAMA**

/paveikslas/

A – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktoriai  
B – vidurinio lavinimo technikos mokyklų direktorių pavaduotojai  
C – technikumų direktoriai  
D – technikumų direktorių pavaduotojai  
E – pagrindinių mokyklų direktoriai  
F – pagrindinių mokyklų direktorių pavaduotojai  
G – gimnazijų direktoriai  
H – profesinio mokymo mokyklų direktoriai

**Organizacijos, kurios turėtų dalyvauti ugdymo procese:**

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

Universitetai	69 % mokyklų direktoriai	68 % direktorių pavaduotojai
Pedagoginiai centrai	41 % mokyklų direktoriai	58 % direktorių pavaduotojai
Atitinkamai akredituotos mokyklinės institucijos	39 % mokyklų direktoriai	54 % direktorių pavaduotojai

### **Santrauka:**

Apklausa tapo mokyklos vadovų Čekijos Respublikoje situacijos analizės pagrindu ir atspirties tašku kuriant mokyklos vadybinio personalo profesinio ugdymo tikslinę koncepciją.

Įvertinus anksčiau minėtus rezultatus, galima teigti, kad vadybinių kompetencijų poreikis pakito. Labiau patyrę mokyklų direktoriai pradėjo labiau vertinti ne teisingas ar įstatymų išmanymo kompetencijas – dabar jie prioritetą teikia išsilavinimui profesinių vadybinių kompetencijų, lyderystei, pedagoginio proceso valdymo ir mokymo naujovių srityse. Kita vertus, naujai paskirti mokyklų direktoriai ar kandidatai užimti šį postą žinių trūkumą, ypač teisės ir ekonomikos srityse, laiko grėsme. Teigiamai įvertintas buvo reikalavimas įdiegti funkcinį ugdymą ir nustatyti jo tarpusavio ryšį su finansiniu atlygiu – to pageidautų du trečdaliai respondentų. Jų motyvacija dalyvauti tokiu būdu organizuojamose studijose yra tokia aukšta, kad jie netgi yra pasiruošę skirti dalį savo laisvalaikio ir prisidėti prie studijų finansavimo.

Pirmieji apklausos rezultatai, kurie vis tiek vėliau bus išsamiau analizuojami ir vertinami, rodo, kad rengiama funkcinio ugdymo sistema yra tinkamas atsakas ne tik į Švietimo ministerijos, bet ir visuomenės keliamus reikalavimus, ir ji artėja prie tobulo mokyklos vadovo koncepcijos. Į rengiamą ugdymo sistemą gali būti įtraukiamos ir jau yra įtrauktos visa eilė reikalingų kompetencijų. Svarbu tai, kad visi aukščiau paminėti lygiai – funkcinės pirmosios, antrosios ir trečiosios pakopos studijos – turi būti tarpusavyje susiję ir atlikti jiems skirtas funkcijas.

Koncepcijos projekte minima laipsninė sistema atitinka šį reikalavimą ir svarbu, kad ji būtų praktiškai įgyvendinta. Jei atskiros pakopos iš dalies sutaps, vadovų rengimas bus aukštesnės kokybės, bet vis tiek chaotiškas ir be sistemos. Ministerija planuoja „užtikrinti šiuos mechanizmus“, tačiau vis tiek būtina juos įgyvendinti praktikoje.

### **Respondentų charakteristika**

- Mokyklos direktorių ir direktorių pavaduotojų postus daugiausia užima vyrai, išskyrus pagrindines mokyklas.
- Ir mokyklos direktoriai, ir jų pavaduotojai yra įgiję universitetinį išsilavinimą ir atitinkamas pedagogines kvalifikacijas.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

- Amžiaus struktūra yra gana įvairi, bet didžioji respondentų dalis yra tarp 41 ir 50. Daugeliu atveju šias pareigas jie eina nuo 4 iki 20 metų. Apklausoje dalyvavo vienas pagrindinės mokyklos direktorius, šias pareigas einantis jau 21 metus, ir vidurinio lavinimo technikos mokyklos direktorius, kuris šias pareigas užima 31 metus.
- Dėl mokymosi prieš užimant šį postą, daugelis jų minėjo tikrai mokymo patirtį, išskyrus direktorius ir pavaduotojus technikuose, kurie lankė mokymosi kursus ir kursus vadovams.

Kadangi tiriamų respondentų imtis yra ribota, negalima visiškai apibendrinti rezultatų, tačiau galima padaryti kelias išvadas:

#### **Savo žinių ir įgūdžių vertinimas**

- Ir mokyklų direktoriai, ir jų pavaduotojai savo vadybines kompetencijas vertina kaip vidutines arba kaip aukštesnes nei vidutines, dažniausiai paminėdami savo įgūdžius kokybės valdyme ir pristatant mokyklą. Direktorių pavaduotojai teigiamai įvertino savo gebėjimus valdyti pedagoginį procesą.
- Kalbėdami apie vadybinio darbą svarbą, respondentai „labai svarbiomis“ įvardijo visas vadybines kompetencijas ir tikrai *mokyklos vertinimas ir valdymas* bei *vadovo psichohigiena* yra priskiriami prie „svarbių“.
- Poreikiai toliau mokytis atitinka savęs vertinimą. Daugelis minėtų kategorijų yra iš *vadybos pagrindų, personalo vadybos, pedagoginio proceso vadybos* sričių. Beveik visų tiriamų mokyklų tipų pateikti atsakymai yra vienodi.
- Kaip jau įgytų žinių ir kompetencijų šaltinį beveik visi mini praktiką ir savarankišką mokymąsi ir tai daugiausiai kategorijoje *mokyklos pristatymas ir žinios teisės srityje*.

#### **Mintys apie būsimą mokyklų vadybinio personalo ugdymo sistemą**

- Beveik visi mokyklų direktoriai būsimąsias studijas mini kaip būtina sąlygą likti savo poste, pabrėždami, kad reikia *atsižvelgti į ilgametę patirtį ir vyresnį amžių*.
- Atrodo, kad vidutinės trukmės kursus tinkamiausia pagrindinių funkcinų studijų forma laiko tiek gimnazijų direktoriai, tiek ir jų pavaduotojai, o pagrindinių mokyklų direktoriai, atsakydami rinkosi universitetinio tipo studijas.
- Labiausiai rekomenduojama sistema yra centralizuota sistema nacionaliniame lygįje arba naujai atsirandančių regionų ribose.
- Organizacijos, turinčios rūpintis ir profesine, ir organizacine sistemos puse, turi būti universitetai arba, galbūt, pedagoginiai centrai. Kai kurie respondentai balsuoja už atitinkamai akredituotas mokyklinės institucijas.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

- Didžioji dauguma respondentų iš dviejų kategorijų primygtinai rekomendavo modelį, kuriame egzistuoja ryšys tarp augančios mokytojų ir vadybinio personalo kvalifikacijos ir jų finansinio atlygio.

### **Tolimesnių studijų motyvacija**

- Daugelis respondentų sutiko, kad kvalifikacijos studijos yra būtinos ir jie pageidauja toliau mokytis *iš dalies laisvu laiku ir iš dalies darbo metu*.
- Nuomonės apie studijų finansavimą išsiskyrė, beveik pusė respondentų mano, kad tuo turi pasirūpinti darbdavys, tuo tarpu respondentai yra pasirengę padengti operacines išlaidas.
- Vidutiniškai 50 % mokyklos direktorių dabartinę vadybinio personalo ugdymo sistemą vertina nepatenkinamai. Direktorių pavaduotojų nuomonė svyruoja nuo 25 % (vidurinio lavinimo technikos mokyklos) iki 67 % (pagrindinės mokyklos), tuo tarpu gimnazijų direktoriai (25 %) mano ją esant patenkinamą.
- Tiriamoje imtyje taip pat yra tokių atsakymų kaip „neturiu susidaręs aiškios nuomonės“ – toks vadovo atsakymas studijos autoriams ir atlikėjams buvo gana netikėtas.

Apibendrinant galima būtų pasakyti, kad vadybinio personalo funkcinės studijos, netgi dabartinių mokyklos vadovų (vidurinio lavinimo technikos mokyklų, technikumų, gimnazijų ir pagrindinių mokyklų) nuomone yra labai svarbus elementas gerinant mokyklos direktorių ir jų pavaduotojų įgūdžius. Dabartinė sistema nepatenkina poreikių ir todėl, atrodo, reikia ir netgi būtina parengti kompleksinį vadybinių įgūdžių tobulinimo projektą tiems, kurie užima vadovaujančius ir vadybinius postus bet kokio tipo Čekijos mokyklose.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## I dalies priedas

### Studijų programos, kurias Švietimo vadybos centras (ŠVC) įgyvendino iki 2002-10-02

Programos pavadinimas	Studentų skaičius	Studijų trukmė	Priėmimo sąlygos	Baigimas	Sertifikavimas
<b>Jungtinės bakalauro studijos</b>		6 semestrai	Stojamasis egzaminas	Valstybinis baigiamasis egzaminas, baigiamasis bakalauro darbas	Bakalauras
I metai	36				
II metai	41				
III metai	55				
Studentai, pasirengę SZZK	23				
Iš viso	155				
<b>II pakopos funkcinės studijos – jungtinės studijos</b>		4 semestrai	Konkurso procedūra	Baigiamasis darbas ir egzaminas žodžiu	Diplomas
1. Praha	61				
2. Centrinis Bohemijos regionas	42				
3. Pilsenas	36				
Pietinis Bohemijos regionas	49				
Iš viso	188				
<b>II pakopos funkcinės studijos – nuotolinės studijos</b>					
Moduliai: pedagoginio proceso vadyba	38	1 semestras	Konkurso procedūra	Baigiamasis darbas ir egzaminas žodžiu	Diplomas
Teisė	35	1 semestras	Konkurso procedūra	Baigiamasis darbas ir egzaminas žodžiu	Diplomas
Ekonomika	35	1	Konkurso	Baigiamasis	Diplomas

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

		semestras	procedūra	darbas ir egzaminas žodžiu	
<b>Iš viso studentų ŠVC</b>	<b>451</b>				

©ŠVC Charles universiteto Švietimo fakultetas

**Jungtinės trejų metų bakalauro studijos – 2001/2002**

Charles universitetas  
Švietimo fakultetas  
Švietimo vadybos centras

Disciplinos pavadinimas
1 metai
Išvadas į mokyklos vadybos teoriją ir praktiką
Modulis: vadybos teorija ir praktika
Operacinė vadyba
Modulis: ekonomikos ir finansų vadyba
Aktualiausi mokyklos vadybos klausimai
Alternatyvus (pasirenkamas iš studijų plano) seminaras: vadybinių įgūdžių ugdymas
Modulis: vadybos praktika
2 metai
Modulis: pedagoginio proceso vadyba
Modulis: lyderystė
Modulis: mokyklos plėtros strategija
Mokyklos vadybos instruktorių ugdymas
Aktualiausi švietimo vadybos klausimai
Alternatyvus (pasirenkamas iš studijų plano) seminaras: vadybinių įgūdžių ugdymas
Modulis: vadybos praktika
3 metai
Inovatyvūs seminarai
Alternatyvus (pasirenkamas iš studijų plano) seminaras: mokyklos vadybos tyrimų metodologijos pagrindai
Alternatyvus (pasirenkamas iš studijų plano) seminaras: mokyklos vadybinio personalo instruktorių ugdymas
Seminaras, skirtas baigiamajam bakalauro darbui
Modulis: vadybos praktika
Seminaras, skirtas baigiamajam bakalauro egzaminui

©ŠVC Charles universiteto Švietimo fakultetas



Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## **II. ŠVIETIMO SISTEMOS TEIKIAMA PARAMA** **JOS MASTAS, INFRASTRUKTŪRA, SISTEMOS PASIRENGIMAS DIEGTI** **BŪTINUS POKYČIUS**

### **1. Išteklių apžvalga**

Siekiant įgyvendinti vadybinio personalo funkcinio ugdymo projektą, reikia pakankamo finansavimo, materialinių ir žmogiškųjų išteklių. Tai svarbiausi elementai, kurie buvo nustatyti remiantis atlikta analize.

Pirmosios pakopos funkcinį studijų įgyvendinimą ir organizavimą užtikrins regioninis pedagoginis centras, kuris turės ugdymo metodiką, koordinuos mokymo turinio ruošimą ir įtrauks studijas į siūlomų studijų sąrašą. Švietimo ministerija ir administracinės institucijos turi būti suinteresuotos, kad lektorių komanda būtų renkama atsižvelgiant į steigėjų administracinių institucijų pageidavimus arba, galbūt, regiono ar rajono administracijos darbuotojų nuomonę. Švietimo ministras tikrina pirmosios pakopos funkcinę studijas pagal rezultatus, kurių studentams pavyko pasiekti baigiamojo egzamino metu.

Pirmosios pakopos funkcinės studijos bus diegiamos keliais etapais. **Pirmame etape** bus sukurtas ugdymo tinklas, o Švietimo ministerijos vadovaujamas Švietimo vadybos centras parengs pirmosios pakopos funkcinį studijų kursą:

- **paruoš lektorius,**
- **apmokys pirmuosius dalyvius.**

Švietimo ministerija paruoš pirmuosius funkcinio egzamino klausimų kompleksus.

Kursas nebus privalomas, bet steigėjai gali įtraukti reikalavimą būti baigusiam pirmosios pakopos funkcinę studijas kandidatams užimti mokyklos direktoriaus arba mokyklinės įstaigos direktoriaus vietą.

#### **Finansavimas**

Šiame etape Švietimo ministerija iš savo biudžeto parems:

- dalyvių mokymą,
- lektorių komandos mokymą atskiruose regionuose.

**Antrame etape** Švietimo ministerija apmokės pirmosios pakopos funkcinę studijas naujai paskirtiems mokyklų direktoriams ir mokyklinių įstaigų direktoriams. Už kitų dalyvių studijas mokės ne Švietimo ministerija, bet steigėjas arba pats darbuotojas, priklausau nuo dalyvavimo studijose sąlygų.

#### **Ugdymo tinklo sukūrimas nacionaliniame ir regioniniame lygįje**

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

Kiekviename regione bus po vieną pedagoginį centrą, kuris organizuos mokymus ir išduos pirmosios pakopos funkcinį studijų baigimo pažymėjimus.

### **Funkcinių studijų įtraukimas į paruošimo sistemą**

Antrojo etapo metu, kai jau bus sukurtas ugdymo tinklas ir patikrintas jo veikimas, pirmosios pakopos funkcinės studijos bus įtrauktos į privalomus kvalifikacinius reikalavimus mokyklos arba mokyklinės įstaigos direktoriaus postui užimti. Priėmus tokias pataisas, šios sąlygos taip pat bus atspindėtos teisiniuose aktuose, kuriuose apibrėžiami kvalifikaciniai reikalavimai mokyklos direktoriaus pareigoms eiti.

Jei darbuotojas, prieš užimdamas šias pareigas, nelaike pirmosios pakopos funkcinį studijų egzaminą, jis privalės išlaikyti pirmosios pakopos funkcinį studijų egzaminą per pirmuosius darbo šiose pareigose metus.

Per penkerius pereinamojo laikotarpio metus vietoje pirmosios pakopos funkcinį studijų egzaminą galima laikyti antrosios pakopos funkcinį studijų egzaminą.

### **Antrosios pakopos funkcinį studijų vykdymas ir organizavimas**

Antrosios pakopos funkcinį studijų, skirtų mokyklų ir mokyklinių įstaigų vadovams, diegimas bus atliekamas dviem etapais. Pirmame etape bus sukurtas ugdymo tinklas ir tikrinamas bandomasis kursas. Antrame etape įstatyminiuose aktuose bus numatytas kvalifikacinis reikalavimas išlaikyti antrosios pakopos funkcinį studijų egzaminą tiems, kurie siekia užimti mokyklos direktoriaus postą.

Ateityje galima tikėtis teigiamo reiškinio, kuris buvo pastebėtas ir kitose šalyse – didesnio studentų skaičiaus universitetinėse magistrantūros ir doktorantūros studijose, skirtose mokyklų ir mokyklinių įstaigų vadovams. Tai turės teigiamą poveikį ugdymo sistemos profesiniams pajėgumams, tyrimų ir mokslo plėtrai mokyklos vadybos ir mokyklinių įstaigų valdymo srityje.

### **Pirmosios pakopos funkcinį studijų diegimo procedūra – moduliai, turinys, instruktoriai**

**Diegiant pirmosios pakopos funkcinę studiją,** reikės užtikrinti aukštą koordinavimo lygį funkcinį studijų turinio, medžiagos rengimo, lektorių ugdymo, pirmųjų studijų kurso organizavimo ir mechanizmo, kuris padės prižiūrėti pirmosios pakopos funkcinį studijų turinio ir mokymosi kokybę, srityse. Procesas bus suskaidytas į kelis etapus:

1. Pirmosios pakopos funkcinį studijų turinio paskelbimas. Projektas yra paremtas mokyklos vadovo kompetencijų apibrėžimu pagal veiklą, kurias jis turi sugebėti atlikti bent minimaliai, aprašymus. Tuo pat metu bus paskelbti ir pirmosios pakopos funkcinį studijų vykdymo kriterijų projektai.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

2. Pedagoginiai centrai bus pakviesti parengti projektus, užtikrinančius pirmosios pakopos mokyklos vadybos funkcinių studijų įgyvendinimą. Projekte taip pat bus pagrindinio pirmosios pakopos funkcinių studijų **laiduotojo skyrimo** konkrečioje įstaigoje planas ir visų keturių teminių sričių lektorių pavardės.

**Laiduotojas** – tai švietimo įstaigos darbuotojas, garantuojantis, kad įstaigoje bus vykdomi kursai ir, rengiant pirmosios pakopos funkcines studijas, bendradarbiaujantis su Švietimo ministerija metodikos ir organizavimo klausimais. Jis taip pat koordinuoja pirmosios pakopos funkcines studijas regione. Iš viso yra 14 laiduotojų.

**Lektorius-metodininkas** – tai praktinės patirties turintis ekspertas, pasižymintis puikiais profesiniais įgūdžiais toje srityje, kuriai jis buvo skirtas ir, jei įmanoma, turintis dėstymo patirties. Be dėstymo veiklos, jis taip pat dalyvauja reguliariuose Švietimo ministerijos organizuojamuose tolimesnių studijų mokymuose.

### **Lektorių rengimas**

**Lektoriai** bus suskirstyti į keturiolika grupių. Kiekvienai lektorių grupei bus organizuotas trijų dienų darbo ir mokymų susirinkimas.

Pirmojo susirinkimo metu bus suvienodinta svarbiausių temų interpretacija, vėliau lektoriai paruoš mokymo temas, kurias antrojo susirinkimo metu aptars patys lektoriai ir Švietimo ministerijos ekspertai. Trečiasis susirinkimas bus skirtas pagalbinėms priemonėms pristatyti ir atskirų funkcinių studijų paskaitoms apibendrinti.

Kitais metais lektorių ir laiduotojų metodologiniai susirinkimai bus organizuojami ne rečiau nei kartą per metus arba, jei reikia, ir dažniau.

**Mokyklų ir mokyklinių įstaigų vadybos antrosios pakopos funkcinių studijų** diegimas bus realizuojamas etapais. Pirmame etape bus sukurtas pagrindinis ugdymo tinklas.

Švietimo ministerija apibrėžia reikalavimus šių studijų turiniui, modeliuoja mokymo planus ir privalomus procesus, kurie užtikrintų studijų kokybę ir galimybę ją patikrinti. Reikalavimai buvo apibrėžiami remiantis Švietimo fakulteto Švietimo vadybos centro įgyvendinto bandomojo projekto rezultatais. Bandomasis projektas yra vykdomas keturiuose Čekijos Respublikos regionuose (Prahoje, Centrinės Bohemijos regione, Pietinės Bohemijos regione ir Vakarinės Bohemijos regione).

Universitetai paruoš atitinkamas mokymo programas ir pateiks jas tvirtinti Švietimo ministerijai. Švietimo ministerija su savo ekspertų komiteto pagalba ir bendradarbiaudama su ŠVC įvertins tokių studijų tinkamumą toje institucijoje ir išduos licenciją vykdyti mokyklų ir mokyklinių įstaigų vadybos tolimesnes studijas. Palapsniui bus sukurtas infrastruktūros tinklas, galintis teikti antrosios pakopos

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

mokyklų ir mokyklinių įstaigų vadybos funkcines studijas tokiu mastu ir tokios kokybės, kokios reikia bendrai sistemai įdiegti. Visas tinklas bus koordinuojamas, o

lektoriai reguliariai dalyvaus kvalifikacijos kėlimo renginiuose, kuriuos organizuos Švietimo ministerijos darbuotojai. Taip pat šio tipo ugdyme dalyvaus ir laiduotojai.

Antrame etape į teisinius aktus bus įtraukti **kvalifaciniai reikalavimai** išlaikyti antrosios pakopos funkcinų studijų egzaminą, norint užimti mokyklos direktoriaus postą.

### **Kokybės patikra**

Siekiant užtikrinti kokybę, bus parengta vertinimo ir tikrinimo sistema: vertinimas bus atliekamas savęs vertinimo pagrindu, laikantis Švietimo ministerijos nustatytų procedūrų ir kriterijų. Patikra atliekama pagal apibrėžtas sąlygas.

### **Trečiasis lygis – vadinamosios kitos tolimesnės mokyklos vadybos studijos**

**Kitos tolimesnės mokyklos vadybos studijos** reiškia visas kitas studijas, skirtas mokyklų ir mokyklinių įstaigų vadovams, kurios nėra funkcinės ar tęstinės studijos. Jų tikslas – gilinti ir plėsti vadybinio personalo žinias ir tobulinti įgūdžius įvairiose srityse pagal **darbuotojų poreikius**, postą, kurį jie užima, arba kurį rengiasi užimti.

Studijos **darbuotojams suteikia** žinių ir įgūdžių, kurie reikalingi jų mokyklai ir jos strategijai, ir kurių jie neįgijo funkcinų ar tęstinių studijų metu.

**Studijų turinys** nėra tiesiogiai pavaldus Švietimo ministerijai, kadangi jo temos ir formos kinta. Kitas tolimesnės mokyklos vadybos studijas vykdo pedagoginių darbuotojų tolimesnių studijų įstaigos, universitetai, fondai, komercinės įmonės ir t. t.

### **Finansavimas**

Šios studijos yra finansuojamos darbdavio, paties darbuotojo lėšomis ar kitu būdu, pagal galiojančią pedagoginių darbuotojų tolimesnių studijų finansavimo tvarką.

Tęstinių studijų pasiūlymo apimtį ir kokybę nuolat stebės Švietimo ministerijos ekspertų grupės ir pedagoginiai centrai.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## **2. Švietimas internetu, geografinis pasiekiamumas, techninė įranga**

### **Švietimas internetu**

Šiuo metu Švietimo vadybos centras (ŠVC) visų studijų formose kaip mokymo metodą patvirtino įvairių elektroninių komunikacijų formų modelį. Nuo 1998 m. įvairios e-mokymosi bendravimo su dalyviais formos yra sistemiskai įtraukiamos į švietimo sistemą. Nuo 1999 m. įprasta tvarka buvo pradėtos naudoti elektroninės konferencijos, pavyzdžiui, kaip viena iš ŠVC ekspertų (lektorių) bendravimo formų su mokyklos vadybos studijų dalyviais organizaciniai ir studijų klausimais:

- ❖ perduodama informacija apie studijų turinį, tvarkaraščius ir kitos organizacinės instrukcijos,
- ❖ pateikiamos studijų užduotys dalyviams ir dalyvių įvykdytų užduočių pristatymas,
- ❖ teikiamos konsultacijos įvairiais klausimais dėl vadybinės praktikos mokyklose tarp dalyvių tarpusavyje ir su švietimo vadybos centro ekspertais,
- ❖ vyksta konsultacijos dėl baigiamojo darbo,
- ❖ perduodama medžiagos studijų dalyviams.

Šiuo metu yra atliekamas bandymas, kuriame dalyvauja 415 dalyvių (studentų, mokyklos direktorių, lektorių ir t. t.). Atlikus įvairių rūšių internetinių elektroninių konferencijų, kurias organizuoja vadybinis personalas, palyginimą, paaiškėjo, kad ribojama Švietimo vadybos centro prieiga yra nepalyginama su jų įeičių skaičiumi ir apimtimi. Kitais mokslo metais ji bus netgi praturtinta kitomis formomis.

### **Geografinis pasiekiamumas**

Dėl įvairių studijų formų patikros, geografinio pasiekiamumo problema tampa ne tokia aktuali. Bandomoji funkcinė ir nuotolinio studijų patikra regionuose (žr. aukščiau) rodo, kad būtina sukurti ugdymo skyrių tinklą. Kita vertus, taip pat reikia kurti pirmosios pakopos funkcinėms studijoms ir ypač (dėl didelės universitetų fakultetų autonomijos) antrosios pakopos funkcinėms studijoms vieną kamieninį skyrių, kuris garantuos ir užtikrins lektorių parengimą ir informacijos lygį, kuris, didėjant kursų skaičiui, yra būtina sąlyga mokymo kokybei palaikyti. Ateityje šią funkciją galėtų atlikti ŠVC.

### **Techninė įranga**

Techninės įrangos prasme Švietimo vadybos centras turi pakankamą kompiuterinę įrangą, unikalią biblioteką, kadangi siekiant teikti aukštos kokybės studijas mokyklų vadovams, būtina šioje srityje turėti geriausią įrangą.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

Tačiau darbuotojams ir studentams labai trūksta patalpų. Baltojoje knygoje numatoma ateityje mokyklų vadovų rengimui įsteigti naują institutą...

### **3. Švietimo vadybos centras**

Švietimo vadybos centras (ŠVC) buvo įkurtas 1992 m. kaip vienintelė specializuota įstaiga, atsakinga už mokyklos vadybos discipliną Čekijos Respublikoje. Švietimo vadybos centro darbuotojų komandos parinkimas yra labai svarbus klausimas, lemiantis mokyklos vadybinio personalo ugdymo sėkmę. Dėl ankstesnės mokyklos vadybos sistemos Čekijos Respublikoje (kaip ir visose postkomunistinėse šalyse) universitetų, ir ypač pedagogikos fakultetų, įvaizdis yra gana prastas, ir dažniausiai taip yra todėl, kad jie yra atitolę nuo visuomenės poreikių.

Prahos Švietimo fakultete praktiškai geriausia grupė buvo paskirta užsiimti Čekijos Respublikos mokyklų direktorių ugdymu – tam lemiamą įtaką turėjo ne tik gerai parinktos programos ir lektoriai, bet ir tas faktas, kad visi grupės nariai turėjo darbo įvairių tipų mokyklose patirties, užėmė jose įvairius postus, vykdė šioje srityje įvairius tyrimus bei siekė nuolat bendradarbiauti su praktinę patirtį turinčiais šios srities atstovais.

Centre dirba šeši darbuotojai, atitinkantys aukščiau minėtų tikslų kvalifikacinius reikalavimus. Centro vadovas yra pagrindinis studijų programų ir veiklos laiduotojas, atskiri darbuotojai rūpinasi dalinėmis studijų programomis. Centras sistematiškai kuria vidinį darbuotojų tinklą, sudarydamas ne visos dienos darbo sutartis, ir išorinį – su išorės darbuotojais. Bendradarbiavimas su absolventais, buvusiais mokyklos vadybos studentais – mokyklų direktoriais, kurie bendradarbiauja kaip globėjai, lektoriai (smulkesnė informacija pateikiama toliau) pasirodė esąs labai sėkmingas. Todėl, pasitelkęs tikslinę žmogiškųjų išteklių strategiją, Švietimo vadybos centras gali organizuoti užsiėmimus, susijusius su mokyklos direktorių, lektorių, inspektorių, vidurinio lygmens vadovų ir kt. ugdymu.

Švietimo vadybos centras nėra vienintelė vadybinio personalo ugdymo įstaiga – tai netgi nebūtų įmanoma, kadangi tokio personalo atstovų yra šimtai tūkstančių. Tačiau galima teigti, kad kadangi tai yra vienintelė specializuota įstaiga Čekijos Respublikoje, ji yra geriausias mokyklos vadybos disciplinos pavyzdys. Tai įstaiga, kuri su Švietimo ministerija sudaro programas, tikrina naujus mokymo formas ir metodus, tikslingai profilioja mokyklos vadybos discipliną, kaip akademinės ir profesinės (kvalifikacinės) studijas. Gana dažnai kitų fakultetų darbuotojai tampa bakalauro studijų studentais, siekdami gauti įkvėpimo iš ŠVC veiklos. Taip pat sukūrus vadybinės praktikos modulio turinį, paremtą „PAL-shadowing“ (bendradarbiavimu pagrįsta lyderiavimo programa) principu ir įdiegus jį į visas studijas, buvo sukurtas visiškai naujas vadybos disciplinos praktikos modelis, kurį perėmė kiti pedagogikos fakultetai ir naudoja ne tik mokyklos vadovų ugdymui.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

#### **4. Programos mokyklos vadovams** ***(universitetinis parengimas)***

Įgyvendinant PHARE programą „Mokyklų vadybinio personalo rengimas“, buvo išnagrinėtos mokyklų vadybiniam personalui siūlomos mokymo ir ugdymo programų formos Čekijos Respublikoje. Be universitetų, pedagoginiai centrai, atskiros mokyklos ir privačios agentūros siūlo apie 70 studijų, akredituotų programų ir kursų iš dalies skirtų – daugiausia teisės, ekonomikos ir personalo vadybos srityse – mokyklos vadybos problemoms spręsti.

Universitetines studijas mokyklų valdymo personalui siūlo keli fakultetai ir universitetai: Olomouco UP Švietimo fakultetas, Brno MU Švietimo fakultetas, Čekijos Žemės ūkio universiteto Prahoje Švietimo departamentas, Chebo Žemės ūkio universiteto Ekonomikos fakultetas, Libereco Švietimo fakultetas, Charles universiteto Švietimo fakultetas, Švietimo vadybos centras Prahoje ir kt.

Viena vertus, šie faktai rodo, kad pasiūla yra labai padrika ir neturi sistemos, tačiau, kita vertus, atskleidžia, **kokia yra tokio tipo ugdymo paklausa** ir kad mokyklų vadovai yra suinteresuoti tobulinti savo kvalifikaciją ir specializuotis šioje srityje. Išsamiau panagrinėjus kursų, kuriuos daugiausia organizuoja pedagoginiai centrai ir jų mokymo institucijos, turinį, matome, kad dažniausiai jis yra kuriamas atsitiktinai, remiantis iš praktikos kylančia paklausa ir dėl to, kad yra laisvas **lektorius, o praktine prasme greitai patiriama konkreti nauda**. Tačiau siekiant sukurti aukštos kokybės mokyklų vadybinio personalo sisteminio ugdymo sistemą, būtina įgyvendinti naują modelį, kuris iki tam tikros ribos būtų lankstus ir didžiausią dėmesį skirtų visoms mokyklos vadybos sritims – ir teisinėms, ir finansinėms. Kitaip tariant, modelį, kuris mokyklų vadovams suteiktų galimybę įgyti tinkamą kvalifikaciją ir atitinkamas kompetencijas žinių, įgūdžių ir gebėjimų srityse.

#### ***Savitarpio santykiai – inspektavimas ir programos turinys***

Inspektoriai įstatymo nustatyta tvarka atlieka patikros funkciją, bet neturi įgaliojimų kištis į vadybinio personalo ugdymo turinį. Kadangi yra būtina ugdyti inspektorius, Švietimo vadybos centras, kaip bandomąją priemonę, į bakalauro studijas ir funkcinės studijas įtraukė kelis inspektorius. Lektorių lygmenyje inspektoriai bendradarbiauja su Centrine inspektorių mokykla.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

### **III. PADĖTIS VISUOMENĖJE, PASIRYŽIMO ĮGYVENDINTI POKYČIUS LYGIS**

#### ***1. Valstybės galių decentralizacija***

**Svarbiausias viešojo administravimo reformos tikslas** yra tarpininkaujant valstybinėms ir savivaldos institucijoms, efektyviai **dalyvaujant** socialiniams partneriams ir kitiems pilietinės visuomenės atstovams įdiegti decentralizuotą vadybos modelį švietimo sferoje.

Demokratizacija, kurią iš esmės užtikrina decentralizavimas (t. y. kompetencijų perėjimas iš centrinio valstybės administracijos lygmens į **decentralizuotą** teritorijų ir miestų savivaldybių **lygmenį**, ir tolimesnis mokyklų autonomijos ir mokyklų tarybų vaidmens stiprinimas) ir dalyvavimas (t. y. švietimo proceso dalyvių – socialinių partnerių, mokytojų, tėvų, studentų ir t. t. aktyvumas, bendri sprendimai įvairiuose mokyklos valdymo lygmenyse ir administracijoje) tapo svarbiausiais viešojo administravimo reformos principais, taip pat ir švietimo srityje.

Aukščiau paminėtos reformos procesai švietime turėjo įtakos pokyčiams centro, regionų ir taip pat mokyklų bei švietimo institucijų kompetencijoms ir įsipareigojimams.

**Siekiama** panaudoti viešojo administravimo transformacijos procesą diegiant efektyvias naujoves mokyklų ir švietimo vadyboje, kad šios naujovės prisidėtų prie švietimo vystymo ir geresnės kokybės. Todėl būtina, kad sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas vyktų tame pačiame vadybiniame lygmenyje, kur tos problemos randasi ir kur jas lengviausia išspėsti, ir dalyvaujant visiems, su tuo susijusiems asmenims. Vadybos kokybės pokyčiai yra būtina sąlyga, siekiant veiksmingų pokyčių vadyboje ir visos švietimo sistemos plėtros.

Svarbiausias viešojo administravimo reformos principas, kuris labai gerai atsispindi Švietimo ministerijos srityje, yra administracinių galių perkėlimas iš centro arčiau prie mokyklų ir mokyklinių įstaigų steigėjų.

Vykdamą šią reformą buvo suformuota **14 regionų ir 14 regioninių administracinių centrų**, kurie vykdo ministerijos ir kitų centrinės valstybinės administracijos įstaigų jiems perduotas funkcijas, tai yra iš tiesų vykdo viešąjį administravimą savo administruojamoje teritorijoje.

**Mokyklų klausimus** sprendžia regioninio centro mokyklų departamentas. Ministerija prižiūri, kaip vykdomos perduotos galios, ir **mokyklų departamentai taip pat yra atskaitingi** šiai ministerijai dėl to, kaip įgyvendinamos perduotos galios. Priimdamos teisinius aktus, ministerijos įstatymo numatytose ribose reguliuoja, kaip vykdomas viešasis administravimas.

Išnykus mokyklų valdžios organams, kurie buvo **Švietimo ministerijos institucijos** – buvo panaikintas švietimo sektorinis valdymas ir praktiškai tai reiškia, kad, viena vertus, vidurinių mokyklų direktoriai yra labiau nutolę nuo tiesioginio ministerijos valdymo, bet kartu ir nuo jos teikiamos metodologinės pagalbos ir, kita vertus, kad visos savivaldybių įsteigtos mokyklos (dažniausiai pagrindinės) bus transformuojamos iš organizacijų, kurios veikė išankstinio apmokėjimo principu



Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

(mokyklos valdžios organai rūpinosi personalo ir finansiniais klausimais), į nepriklausomus juridinius asmenis.

### **Regioniniai ugdymo departamentai**

Suformavus regionus, buvo sukurtos regioninės asamblėjos ir regioniniai valdymo organai (administracijos) – nauja platforma spręsti žmogiškųjų išteklių partnerystės principu paremtai koncepcijai ir kurti bendradarbiavimo tinklą. Šis **tinklas** apims atskiras institucijas, dažniausiai savivaldžias įstaigas, viešojo administravimo institucijas, įskaitant užimtumo tarnybas, susivienijimus, asociacijas ar bendruomenes, darbdavių ir darbuotojų organizacijas, gamybos įmones, konsultacines ir patariamąsias įstaigas, labdaros organizacijas ir pilietines asociacijas.

**Ryšiai: Švietimo ministerija – regionas – mokyklos direktorius – bendruomenė – tėvai**

Švietimo ministerija tikisi, kad regionai įgyvendins jiems keliamas užduotis ugdymo srityje, vadovaudamiesi **koncepcijomis, planais ir jų savivaldžių institucijų, kaip nepriklausomų ir autonominių įstaigų, spendimais**, ir, žinoma, laikantis egzistuojančių teisinių normų ir nuostatų.

Šiame kontekste kai kalbama apie **galių ir įsipareigojimų tikslinimą**, bus keliamas svarbus klausimas dėl regioniniams valdžios organams keliamų reikalavimų. Nenuvertinant kai kurių sistemos dezintegracijos pavojų, būtina žemiausiems administracijos lygmenims suteikti tiek galimybių, kiek jiems reikia, kad jie galėtų vystyti savo veiklą ir įgyvendinti iniciatyvas, įvairias organizavimo ir vadybos formas ir metodus. Daug kas priklausys nuo centro gebėjimo naujomis sąlygomis vykdyti koordinavimo ir integracijos funkcijas.

**Regioninių (municipalinių) asamblėjų** veiklai bus būtina aiškiai apibrėžti ne tik jų teises ir pareigas ugdymo srityje (remiantis mokyklų įstatymu), bet ir jų pagalbinių institucijų steigimą, nustatant jų veiklos turinį, prioritetus, taisykles ir santykį su administracinėmis ugdymo įstaigomis.

Reikia sukurti sąlygas spręsti plataus profilio klausimus, pavyzdžiui, klausimą dėl mokyklų tinklo, kuriame būtų spendžiamos darbo rinkos ir įdarbinimo problemos, nuolatinio mokomųjų vizitų teikimo technikos mokyklų studentams įmonėse ir organizacijose, mokyklos baigiamųjų brandos egzaminų ir kiti klausimai.

Esant tokiai situacijai, atrodo protinga siūlyti regionuose **steigti švietimo tarybas**, kurios suteiktų galimybę steigėjams koordinuoti veiklą ir glaudžiai bendradarbiauti su socialiniais partneriais iš darbdavių ir darbuotojų socialinės aplinkos. Tokios institucijos gali padėti formuoti švietimo politiką regione, spręsti aktualiausias finansines problemas mokyklose, užtikrinti tėvų ir studentų teises, skatinti ir remti mokyklų tarybų veiklą, įtraukti geresnius mokymo gebėjimus turinčius ekspertus padėti plėtoti regioninį ugdymą ir t. t.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

**Regionai**, kaip savarankiški organai, šiandien vykdydami savivaldos veiklą:

- steigia ir naikina daugelį vidurinių mokyklų, technikumų ir aukštųjų technikos mokyklų ir su jomis susijusias mokyklinės įstaigas,
- rūpinasi kapitalo investicijomis ir kitomis išlaidomis, išskyrus darbuotojams išmokamas algas, kurias tarpininkaujant regionams mokykloms teikia Švietimo ministerija.

**Regionai, gavę ministerijos sutikimą:**

- konkursų pagrindu skiria ir atleidžia mokyklų ir mokyklinių įstaigų vadovus,
- imasi priemonių mokyklos inspekcijos išvadų pagrindu,
- gali prisidėti prie savo įsteigtų mokyklų ir mokyklinių įstaigų darbuotojams mokamų algų,
- turi svarbiausia koncepcinę užduotį – kas du metus parengti ir detalų savo regiono švietimo sistemos plėtros planą ir ilgalaikę švietimo strategiją; rengdami šią strategiją, regionai privalo vadovautis Švietimo ministerijos nustatyta tvarka ir ministerijos parengta ilgalaikę švietimo strategija, kuri rengiama mažiausiai ketveriems metams ir kurią tvirtina Vyriausybė.

Regioninių valdžios organų švietimo departamentai, administraciniais aktais jiems suteiktų įgaliojimų ribose, sprendžia:

- mokyklos direktoriaus sprendimo apskundimo klausimą,
- užsienio mokyklų išduotų pažymėjimų ir diplomų pripažinimą,
- atsisakymo patvirtinimo, pavyzdžiui, dėl vaikų skaičiaus klasėje, klausimus,
- ar pritarti mokyklos susijungimui,
- egzaminuotojų komisijos ir mokyklos baigiamųjų egzaminų pirmininko skyrimo ir atleidimo klausimus,
- mokykloms, kurios yra įtrauktos į regiono arba savivaldybės steigiamų mokyklų tinklą, skirsto lėšas algoms, atlyginimams ir premijoms bei tikrina jų panaudojimą.

**Vadovai tų mokyklų, kurios yra juridiniai asmenys**, jau prieš viešojo administravimo reformą turėjo daug įsipareigojimų, o šiandien jiems keliami papildomi uždaviniai ir suteikiama pareiga atlikti koordinatoriaus vaidmenį. Mokyklinės programa keičiama iš esmės, kadangi šiol naudoti nacionaliniu lygmeniu rengiami ugdymo dokumentai, kurie leisdavo mokykloms mokyklinę programą pritaikyti savo poreikiams ir keisti ne daugiau nei 25 procentus, bus pakeisti laisvos struktūros švietimo programomis. Taigi kiekviena mokykla turės savo mokyklos mokymo programą.

**Švietimo ministerija** išleis ir paskelbs visą laisvos struktūros švietimo programų paketą įvairių tipų mokykloms ir atskiriems ugdymo lygiams, kurie programoje apibrėžiami kaip:

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

- privalomas su konkrečiais valstybės nustatytais tikslais,
- privalomas švietimo turinys,
- medžiaga, darbuotojai ir organizacinės mokymo sąlygos.

**Mokyklos direktorius paruošia mokyklos švietimo programą.** Rengiant šią programą reikia atsižvelgti į laisvos struktūros švietimo programos nustatytą turinį ir sąlygas ir stengtis kuo geriau atspindėti regiono poreikius dėl esamo ir būsimo pasiekto **švietimo lygio**, kurį apibrėžia **ilgalaikė švietimo strategija** ir regiono švietimo struktūros plėtra. Ši užduotis tampa dar sudėtingesnė dėl konkurencijos, kurią sudaro kitos mokyklos, turinčios panašią programą, taigi mokyklos vadovų priimami sprendimai apibrėžiant strategiją ir vėliau mokyklos koncepciją tampa labai svarbūs. Dėl šios priežasties, mokyklų vadovai turi aiškiai suvokti, ko jie nori pasiekti ir kaip jie nori tai padaryti šioje konkrečioje situacijoje. Jie turi suprasti, kad neįmanoma mokykloje diegti reikšmingų naujovių, neįtraukiant į sprendimų priėmimo procesą pedagoginių darbuotojų. Jie turi būti pasirengę susidurti su savo kolegų nepasitenkinimu ar nenoru suprasti siūlomas naujoves ir turi žinoti, kaip elgtis tokioje situacijoje.

### **Finansavimas**

Išlaikius antrosios pakopos funkcinių studijų lygio egzaminą, karjeros sistemoje bus galima pasiekti maksimalų atlyginimo lygį. Mokyklos vadovų ugdymo finansavimą Švietimo ministerija laiko kapitalo investicija ir todėl yra parengtos finansavimo teikimo schemas.

Dėl šios priežasties, Švietimo ministerija svarsto galimybę ruošiamos tolimesnių studijų sistemos ribose kaip prioritetą visų pirma įdiegti reikalingus mokyklos ir mokyklinių įstaigų vadybinio personalo kvalifikacijos mokymus. Šiuo tikslu buvo parengtos dviejų metų trukmės funkcinės studijos Pedagogikos fakultetuose kartu su tolesne mokyklos vadybos magistrantūros studijų programa. Tai yra svarbus pagrindas kuriant naujos kategorijos pedagoginius darbuotojus – mokyklos vadovus ir inspektorius.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

## **2. Apibendrinimas**

Aukščiau išdėstyti faktai rodo, kad žvelgiant iš makrovadybinės perspektyvos, buvo sukurtos svarbiausios priemonės sisteminiam vadybinio personalo ugdymui kurti – pirmosios ir antrosios pakopos funkcinė studijų struktūra yra aiškios ir jau yra projektai, kaip jas įgyvendinti. Šiais metais buvo skirta lėšų specialiai mokyklos vadovų ugdymui. Tačiau nepaisant Švietimo ministerijos pastangų, dėl esamos priešrinkiminės situacijos, nebuvo įmanoma atlikti svarbiausio dalyko – tai yra, priimti įstatymo dėl privalomo funkcinio išsilavinimo. Vis dar trūksta tarpusavio ryšio tarp atskirų studijų ir kopimo karjeros laiptais. Organizuojant konkursą, konkurso komisija gali atsižvelgti, kad kai kurie kandidatai yra šių studijų studentai arba absolventai.

Siekiant sukurti naują mokyklos vadovų rengimo sistemą, būtina:

- priimti teisinius aktus, kurie numatytų, kad mokyklos vadovams vadybinis ugdymas yra privalomas,
- įsteigti Čekijos Respublikoje vadovaujančią instituciją, kaip profesinį ir tyrimų centrą mokyklos vadybos mokymui (pvz., Nacionalinį lyderiavimo koledžą); Švietimo ministerija turi būtinai priimti naujus teisinius aktus,
- sustiprinti ryšį tarp akademinų pasiekimų lygio ir karjeros, ir, jeigu įmanoma, gerai besimokančių studentų didesnio atlyginimo,
- sukurti studijų medžiagą pirmosios ir antrosios pakopos funkcinėms studijoms,
- sukurti globėjų ir mentorių tinklą Čekijos Respublikoje,
- parengti ugdymo modelį, kuriame didesnis dėmesys būtų skiriamas patyrusiems mokyklų direktoriams, pavaduotojams, inspektoriams ir naujai paskirtiems mokyklų direktoriams.
- sukurti internetinius mokyklos vadybos kursus ir užtikrinti jų realizavimui reikalingus žmogiškuosius, techninius ir finansinius išteklius.

Švietimo vadyba: link profesionaliosios lyderystės.  
Studija. Praha, 2002.

Management in Education: Towards Professional Leadership.  
Feasibility Study. Prague, 2002

**Švietimo vadybos centras**  
Doktorantūra\*

**MAGISTRANTŪROS STUDIJOS**

Bakalauro studijos vaikų darželių direktoriams	
3 metai	
Bakalauro studijos mokyklų direktoriams	
1 metai	2 metai
Egzaminai, apimantys skirtumus	II FS mokyklų direktoriams kombinuota forma
1 metai	2 metai
Egzaminai, apimantys skirtumus	II FS mokyklų direktoriams nuotoline forma
1 metai	2 metai
Egzaminai, apimantys skirtumus	Studijos vaikų darželių direktoriams
1 metai	2 metai
Specializuotos programos mokyklų vadovams, studijos vidurinio lygmens vadovams	

Pirmosios pakopos funkcinės studijos

Pastaba: pirmosios pakopos funkcinės studijas regioniniame lygmenyje vykdo pedagoginiai centrai. Čia jos minimos dėl galimos sąveikos su kitomis programomis.

\*Rengiamos specializuotos programos

©CSM PedF DB  
Praha 2002-04-14

Ph. D. Lenka Slavíková