



Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimas: iššūgiai ir pirmieji rezultatai

Evaldas Bakonis

NMVA projekto metodininkas

UPC, 2012 m. gruodis



Pranešimo struktūra

- Pretendentų į ŠĮ vadovus kompetencijų vertinimo ir atrankos vykdymo reglamentavimas.
- Kompetencijų vertinimo proceso ypatumai.
- Kompetencijų vertinimo ir konkursų į ŠĮ vadovų pareigas pirmieji rezultatai.



Pagrindiniai dokumentai

- LR švietimo ir mokslo ministro 2011-07-01 įsakymu Nr. 1194 patvirtintas „*Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas*“.
- LR švietimo ir mokslo ministro 2011-07-01 įsakymu Nr. V-1193 patvirtintas „*Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas*“.



Kaitos tikslai

- Stiprinti vadovavimo mokykloms profesionalumą, daugiau dėmesio skirti pretendentų kompetencijoms, reikalingoms sėkmingam vadovavimui ŠĮ.
- Išplėsti gerai pasirengusių pretendentų į ŠĮ vadovus bazę.
- Suteikti skaidrumo atrankos konkursams

Įvykę pokyčiai

- Prasidėjo **nepriklausomas** vadovavimo ŠĮ kompetencijų vertinimas.
- Konkurso organizatorių rengiamą **testą keičia** vadovavimo ŠĮ kompetencijų patikrinimo rezultatai.
- **Aiškiau** aprašyti konkurso etapai ir procedūros.
- **Viešai, iš anksto** įvardytos konkurso komisijos vertinamos pretendentų charakteristikos.
- **Stiprinama mokyklos savivalda** – daugiau mokyklos bendruomenės narių įtraukta į konkurso atrankos komisiją.



Pirmieji vertinimai: “Dialogas”, 2011-10-27



**Labiau įdomi
negu sunki.**

Sonata BABICKIENĖ,

*Rokiškio r. Pandėlio universalaus
daugiafunkcio centro direktorė*

Kompetencijų vertinimui ruošiausi ilgai ir labai atsakingai. Tačiau pati procedūra buvo labiau įdomi negu sunki. Maloni aplinka, tiesus ir šiltas vertintojų bendravimas padėjo išlaikyti darbingumą visos patikros metu, kėlė pasitikėjimą savimi, leido atsiskleisti, įvertinti savo gebėjimus, asmenines sėkmes ir nesėkmes.

Visos užduotys buvo suprantamos, parinktos iš mokyklos vadovo kasdienybės, lengviau ar sunkiau, tačiau įveikiamos.

Manau, kad kompetencijų patikra yra labai naudinga procedūra tiek naujai kandidatuojuojantiems, tiek jau šį darbą dirbantiems mokyklų vadovams.



**Įtampos irgi
netrūko.**

Zigmas MOZURAITIS,

*konkursą Radviliškio r. Alksniupių
pagrindinės mokyklos direktoriaus
pareigoms laimėjęs Jurbarko r.
Varlaukio Juozapo Gudavičiaus
pagrindinės mokyklos direktorius*

Darbuotojai, su kuriais man teko bendrauti, buvo labai draugiški, paslaugūs ir malonūs. Tačiau įtampos irgi netrūko. Apie vertintojų naudotus metodus kalbėti nesu kompetentingas – manau, kad jie žino, ką daro.

Labai keista, kad švietimo sritis yra išskirta iš kitų sričių ir padaryta tokia atranka. Suprantu, kad tai svarbi sritis, bet viskas turėtų vykti kompleksiskai: jei sename mechanizme pakeisime vieną detalę, jis dėl to nepradės dirbti kaip naujas. Turėtų būti bendra Lietuvos valdymo strategija ir daugumoje sričių turėtų vykti tokios vadovų atrankos, kaip dabar mokyklos direktorių. Kita vertus, ir geras direktorius gali nieko naudingo nenuveikti, jei ras mokykloje prastus mokytojus. Todėl reiktų lygiagrečiai kelti mokytojo profesijos prestižą, didinti jų atlyginimus. Galvoti reikia ir apie blogai dirbančių mokytojų atleidimo iš darbo problemą, – visi žinome, kaip vadovaujantis mūsų Darbo kodeksu yra „lengva“ tai padaryti.

Nauja vadovų skyrimo tvarka, mano manymu, suteikia per daug teisių mokyklų bendruomenėms. Gal Vilniuje tai atrodo gražu, bet reiktų pervaziuoti per Lietuvą ir pamatyti tas bendruomenes. Juk jos, turinčios pusę balsų mokyklos vadovo atrankos konkurso komisijoje, dar ne visur pakankamai stiprios.





Vertinamos kompetencijos

- **Penkios bendrosios kompetencijos:**

1. asmeninio veiksmingumo;
2. strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo;
3. mokėjimo mokytis;
4. vadovavimo žmonėms;
5. bendravimo ir informavimo.

- **Penkios vadovavimo sričių kompetencijos:**

1. strateginio ŠĮ valdymo;
2. vadovavimo ugdymui ir mokymuisi;
3. vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui;
4. ŠĮ struktūros, procesų, išteklių valdymo;
5. ŠĮ partnerystės ir bendradarbiavimo.



1. Asmeninis veiksmingumas

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



2. Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas

- konceptualus mąstymas;
- vizijos turėjimas;
- gebėjimas sistemiskai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus;
- gebėjimas skirti prioritetus;
- gebėjimas dirbti su informacija: šaltinių parinkimas, duomenų rinkimas ir analizė;
- atvirumas pokyčiams, mokėjimas juos planuoti ir valdyti ir kt.



3. Mokėjimas mokytis

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



4. Vadovavimas žmonėms

- gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje;
- gebėjimas paskatinti ir deleguoti;
- gebėjimas motyvuoti, įkvėpti;
- gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį;
- gebėjimas ir noras ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą, teikti paramą;
- gebėjimas moderuoti pokalbius, susirinkimus ir kt.



5. Bendravimas ir informavimas

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



6. Strateginis ŠĮ valdymas

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



7. Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi

- gebėjimas siekti, kad būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai;
- stiprinti bendruomenės nuostata, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų;
- sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams;
- skatinti ugdymo ir mokymosi proceso dalyvių dalyvavimą procese bei atsakomybę už jo veiksmingumą ir rezultatus;
- analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą ir kt.



8. Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui

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



9. Šį struktūros, procesų, išteklių valdymas

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



10. Šį partnerystę ir bendradarbiavimas

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



Kompetencijų vertinimo organizavimas

- Kompetencijų vertinimas vyksta pagal NMVA nustatytą grafiką 1-2 kartus per savaitę.
- Vertinimas vyksta visą dieną (apie 8 val.) - nuo 10 iki 19 val. su pietų pertrauka.
- Ataskaita pretendentui pateikiama per mėnesį po vertinimo dienos. Kartu su ja pateikiamos rekomendacijos kompetencijoms tobulinti.
- Kompetencijų įvertinimas galioja **trejus** metus. Pakartotinai dalyvauti vertinime galima praėjus **vieneriems metams** nuo ankstesnio vertinimo.



Kompetencijų vertinimo tvarka

- Vykdomas 3–4 pretendentų grupėmis.
- Sudaroma 3–4 vertintojų grupė.
- Naudojamos universalios, nediferencijuotos pagal atskirus švietimo įstaigų tipus užduotys.
- Vertinimo medžiaga ir užduotys viešai neskelbiamos.
- Kiekviena vertinama kompetencija tikrinama ne mažiau kaip dviem skirtingais metodais.
- Daromas skaitmeninis vaizdo įrašas.



Kompetencijų vertinimo metodai

- Interviu – individualus pokalbis pretendentų kompetencijoms aptarti (trukmė apie 1,5-2 val).
- Individualios ir grupinės vadovavimo užduotys, vaidmeniniai, situaciniai ir kiti pokalbiai (trukmė apie 4-5 val).
- Kognityvinis nežodinis testas bendriesiems mąstymo gebėjimams tirti.
- Švietimo žinių ir supratimo testas.



I. Švietimo žinių ir supratimo testas

Jo vertę nusako:

- jam skirtas laikas (60 min. ir 30 užduočių),
- žinių vieta tarp visų kompetencijų.

Testo užduočių tipai:

- pasirenkamo atsakymo;
- „Taip“ arba „Ne“;
- atitikties;
- trumpo atsakymo.



Pasirenkamo atsakymo klausimo pavyzdys

Kokia yra turinčių specialių ugdymosi poreikių mokinių ugdymo paskirtis?

1. Padėti mokiniui lavintis, mokytis pagal gebėjimus, įgyti išsilavinimą ir kvalifikaciją, pripažįstant ir plėtojant jo gebėjimus ir galias.
2. Pagal ilgalaikes programas sistemiškai plėsti tam tikros srities žinias, stiprinti gebėjimus ir įgūdžius ir suteikti asmeniui papildomas dalykines kompetencijas.
3. Suteikti galimybes asmeniui nuolat savarankiškai mokytis remiantis supančia informacijos erdve ir iš kitų perimama gyvenimo patirtimi.



TAIP - NE pavyzdys

Mokykloje mažinant klasių komplektų ir mokytojų skaičių, pensinio amžiaus mokytojai turi pirmenybę likti darbe.	T	N
Įpusėjus mokslo metams ir mokytojui dirbant dar nepasitikrinus sveikatos, mokyklos vadovas gali jį atleisti iš darbo.	T	N
Mokykla įstatymų nustatyta tvarka gali jungtis į įvairias asociacijas.	T	N
Jei švietimo įstaigoje veikia kelios profesinės sąjungos, kolektyvinę sutartį su darbdaviu sudaro daugiausiai narių turinti profesinė sąjunga.	T	N



Atitikties pavyzdys

Apibendrinamasis	A	1	Nuolatinis vertinimas ugdymo proceso metu, padedantis numatyti mokymosi perspektyvą, pastiprinti daromą pažangą, skatinantis mokinius mokytis analizuoti esamus pasiekimus ar mokymosi spragas, sudarantis galimybes mokiniams ir mokytojams geranoriškai bendradarbiauti.
Diagnostinis	B	2	Vertinimas baigus programą, kursą, modulį. Jo rezultatai formaliai patvirtina mokinio pasiekimus ugdymo programos pabaigoje.
Formuojamasis	C	3	Vertinimas, kuris sudaro galimybes palyginti mokinių pasiekimus tarpusavyje.
		4	Vertinimas siekiant išsiaiškinti mokinio pasiekimus ir padarytą pažangą baigus temą ar kurso dalį, kad būtų galima numatyti tolesnio mokymosi galimybes, suteikti pagalbą įveikiant sunkumus.



Trumpo atsakymo pavyzdys

- **Koks ryšys tarp vizijos ir misijos strateginiame planavime?**

-
.....
.....



II. Kognityviniai testai

- Jie yra skirti gebėjimo greitai išmokti, loginio mąstymo, sugebėjimo argumentuoti ir kitiems protiniams sugebėjimas įvertinti.
- Kognityviniai testai nustato kandidato pajėgumą spręsti su darbu susijusias problemas, remiantis žodine ar matematine argumentacija.



Kognityvinio testo pavyzdys (1)

▶▶ ◀◀

18 21 24 ? 30

Išrinkite teisingą atsakymą.

29	28	27
26	25	24

[Praleisti klausimą](#)

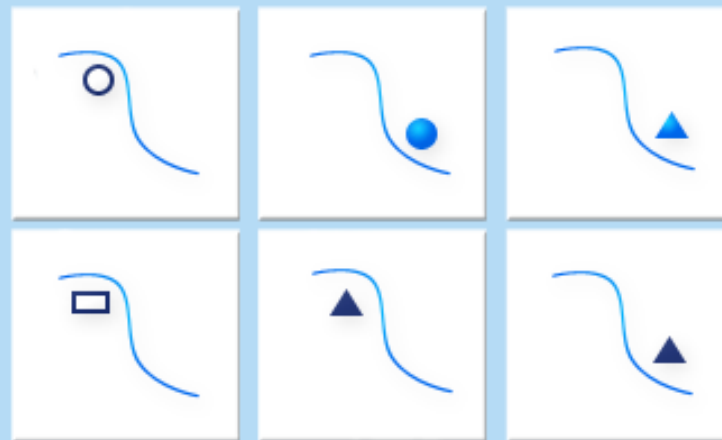


Kognityvinio testo pavyzdys (2)

▶▶ Išrinkite trūkstamą paveikslėlį. ◀◀



Išrinkite teisingą atsakymą.



Praleisti klausimą



III. Kitos užduotys

- Tam tikra kompetencijų tikrinimo kategorijos yra:
- **grupės diskusija,**
- **konkrečių vadovavimo atvejų sprendimas.**
- Jų metu stebima, kaip pretendentas susidoroja su iškilusiomis problemomis. Įvertinami taip pat ir bendrieji įgūdžiai: organizuotumas, bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai.



Kompetencijų įvertinimo rezultatai

- Kiekviena iš dešimties kompetencijų vertinama balais:
- **Labai aukštas (5 balai)** – pretendentas visiškai atitinka kompetencijai priskiriamas nuostatas, žinias ir gebėjimus.
- **Aukštas (4 balai)** – pretendentas atitinka kompetencijai priskiriamas nuostatas, žinias ir gebėjimus.
- **Pakankamas (3 balai)** – pretendentas pakankamai pasižymi kompetencijai priskiriamomis nuostatomis, žiniomis ir gebėjimais.
- **Silpnas (2 balai)** – pretendentas iš dalies pasižymi kompetencijai priskiriamomis nuostatomis, žiniomis ir gebėjimais.
- **Labai silpnas (1 balas)** – pretendentas nepasižymi kompetencijai priskiriamomis nuostatomis, žiniomis ir gebėjimais.



Minimaliai reikalingas kompetencijų lygis

- Penkios kompetencijos (asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms ir vadovavimo ugdymui ir mokymuisi) turi būti ne žemesnio kaip “**pakankamas**” lygio.
- Likusios penkios kompetencijos – ne žemesnio kaip “**silpnas**” lygio.



Vertinimo ataskaita

- **Vertinimo ataskaitoje pateikiama:**
 - formali informacija;
 - kompetencijų įvertinimas balais, jų apibūdinimas;
 - apibendrinimas, akcentuojant vertinamajam būdingą elgesį, įgūdžius, gebėjimus, žinias bei nuostatas;
 - rekomendacijos tobulėjimui.



Kompetencijų vertinimo ataskaitos reikšmė

- Viena vertus, be kompetencijų vertinimo ataskaitos dalyvavimas konkursuose į ŠĮ vadovo pareigas neįmanomas.
- Kita vertus, kompetencijų vertinimas nėra vienintelis sprendimą lemiantis faktorius. Nemažai lemia ir konkurso atrankos komisijos sprendimai.
- Be to, kiekvienas vertinimas yra ir galimybė apie save sužinoti kai ką naudingo.



Iki 2012-11-25 įvykusio 241 vertinimo patirtis

	Reikalingas minimumas	Vertinimų vidurkis
Bendrosios kompetencijos		
1. Asmeninio veiksmingumo	3	2,74
2. Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo	3	2,59
3. Mokėjimo mokytis	3	3,0
4. Vadovavimo žmonėms	3	2,55
5. Bendravimo ir informavimo	2	2,61
Vadovavimo sričių kompetencijos		
1. Strateginio švietimo įstaigos valdymo	2	2,44
2. Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi	3	2,85
3. Vadovavimo ped. kvalifik. tobulinimui	2	2,65
4. ŠĮ struktūros, procesų, išteklių valdymo	2	2,48
5. ŠĮ partnerystės ir bendradarbiavimo	2	3,12
Visų vertinimų vidurkis 2,75		

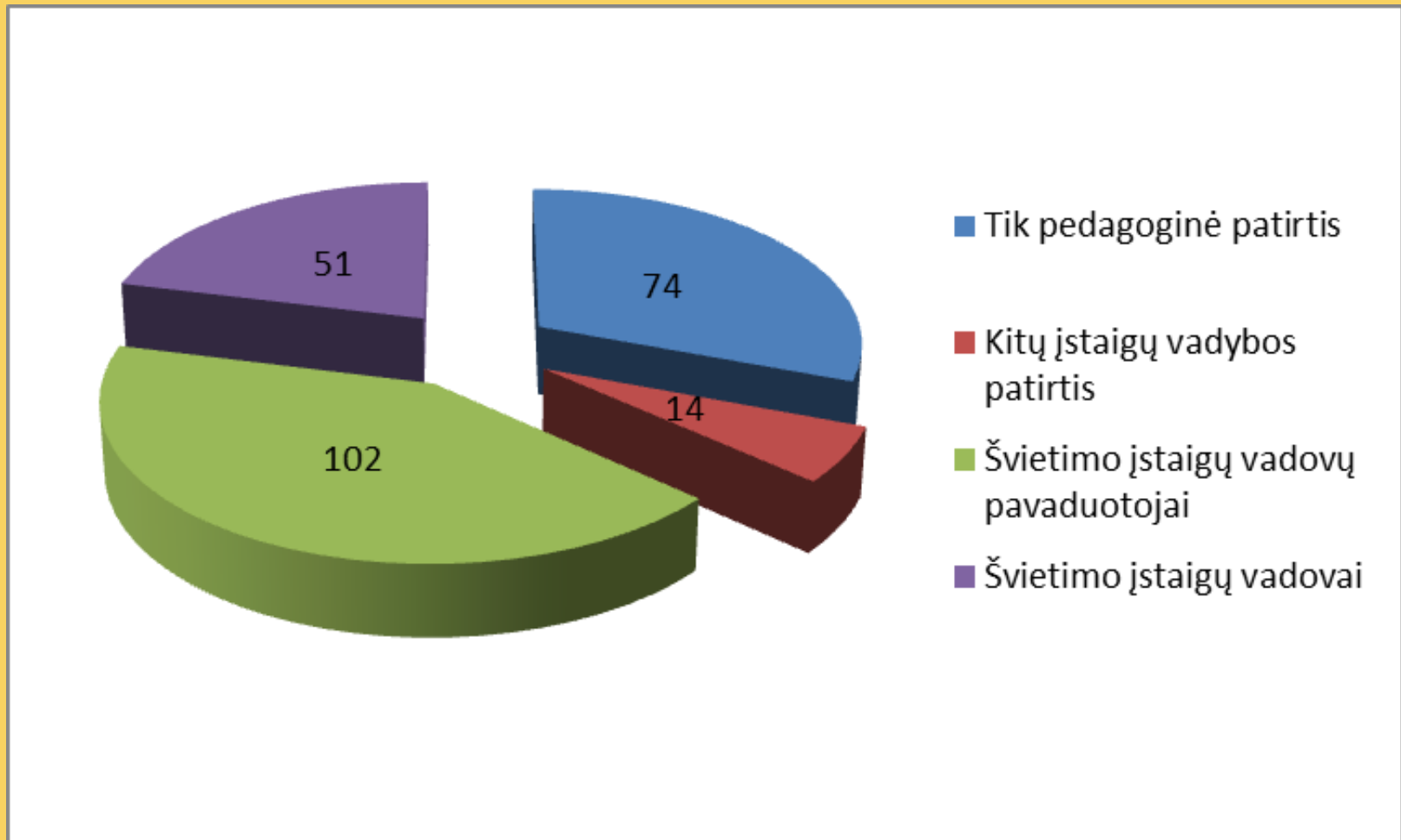


Išvada pagal vertinamųjų statistiką

- Po įvykusio 241 vertinimo išryškėjo tendencija, kad kompetencijų vertinime geriausiai sekasi žmogui, kuris:
- yra moteriškos lyties;
- yra tarp 40 ir 49 metų amžiaus;
- turi direktoriaus pavaduotojo darbo patirties;
- yra įgijęs kurią nors vadybinę kategoriją.

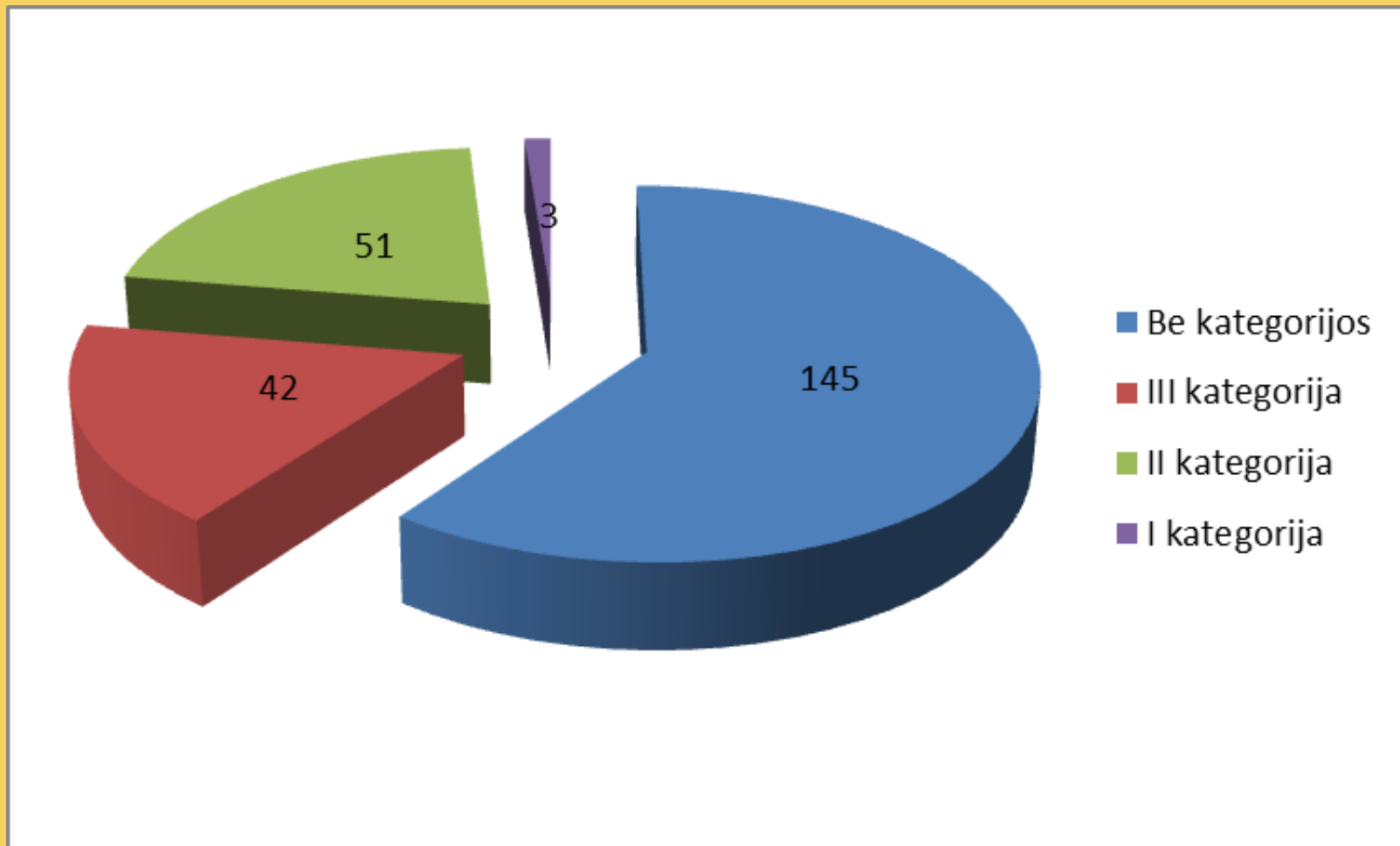


Įvykę vertinimai: pagal vadovavimo patirtį



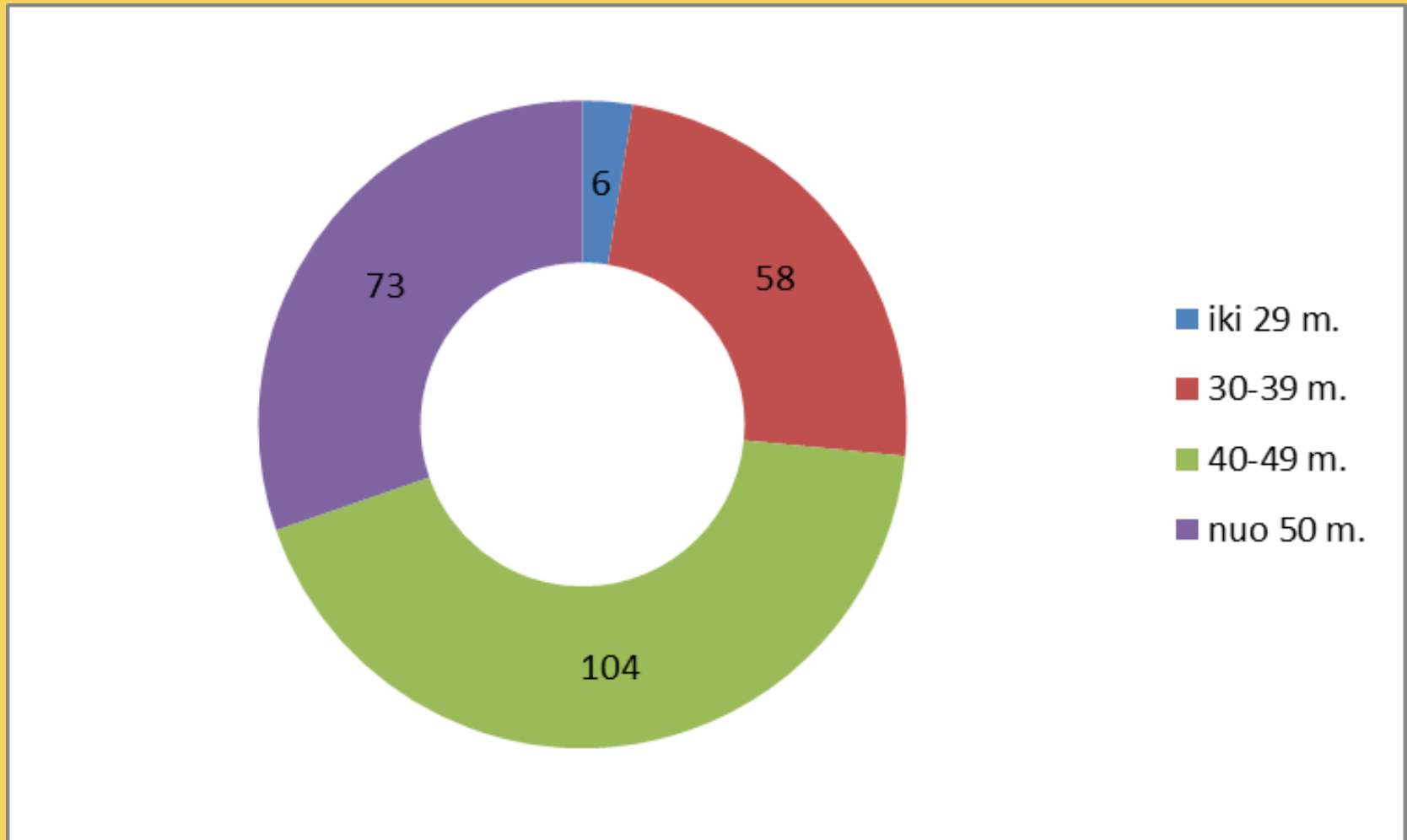


Įvykę vertinimai: pagal vadybinę kategoriją



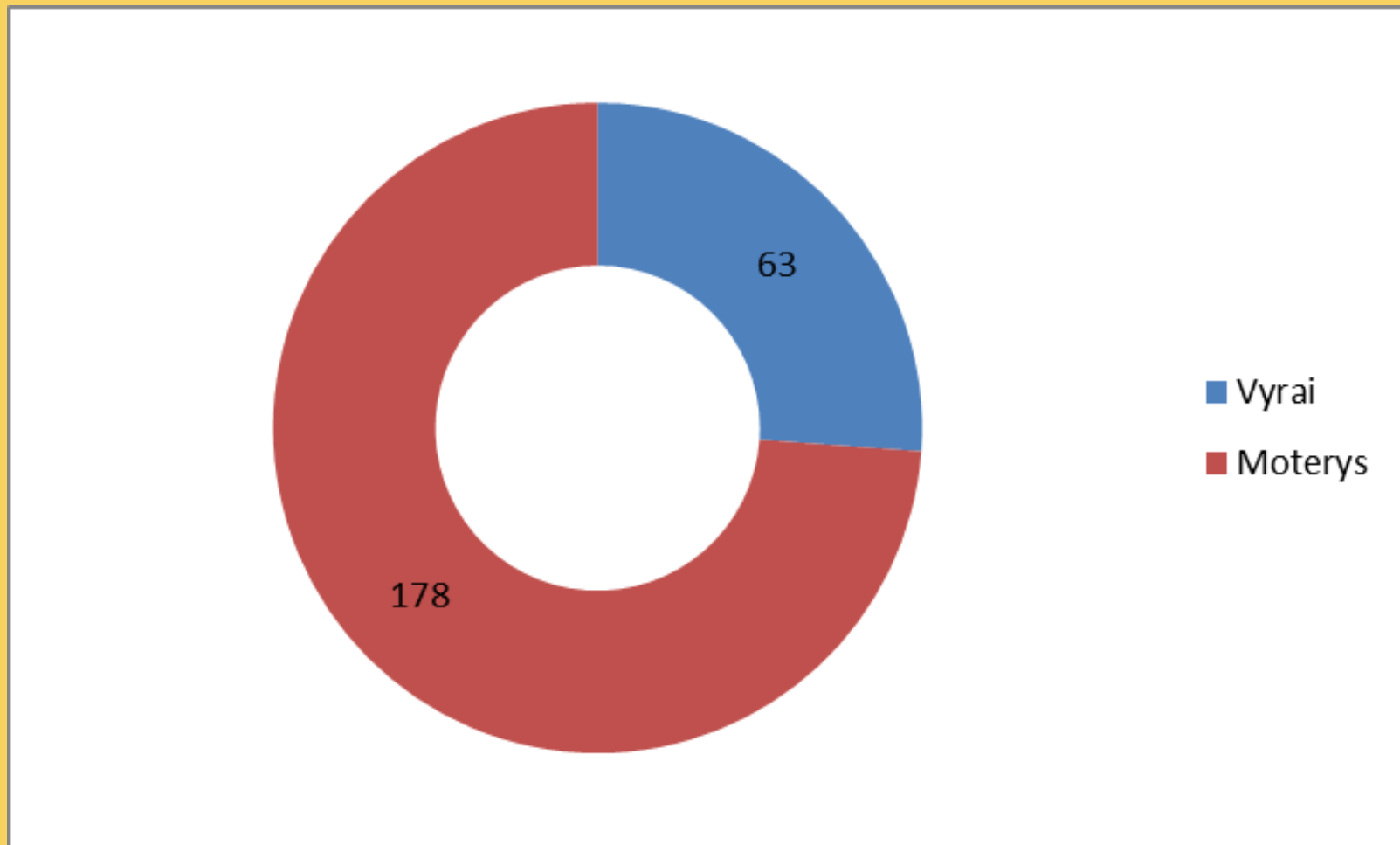


Įvykę vertinimai: pagal amžiaus grupes





Įvykę vertinimai: pagal lytį





Kas pakito konkursų tvarkoje?



Atrankos komisijos sudėtis

- Du asmenys - konkurso organizatorius.
- Vienas asmuo – ŠMM.
- Vienas asmuo – NMVA.
- Vienas mokytojas – mokyklos taryba.
- Du tėvai – mokyklos taryba.
- Vienas mokinys – mokinių savivalda ar mokyklos taryba.
- Yra ir kitokių sudėties niuansų, priklausomai nuo švietimo įstaigos tipo: profesinio mokymo įstaiga, suaugusių mokykla, švietimo įstaiga sutrikusio intelekto mokiniams, ligoninė mokykla, sanatorija mokykla, švietimo pagalbos įstaiga ... naujai įsteigta mokykla.



Kas vertinama atrankos metu?

- Pagal pokalbio rezultatus, pateiktas vadovavimo ŠĮ gaires, kitą rašytinę informaciją, vertinama:

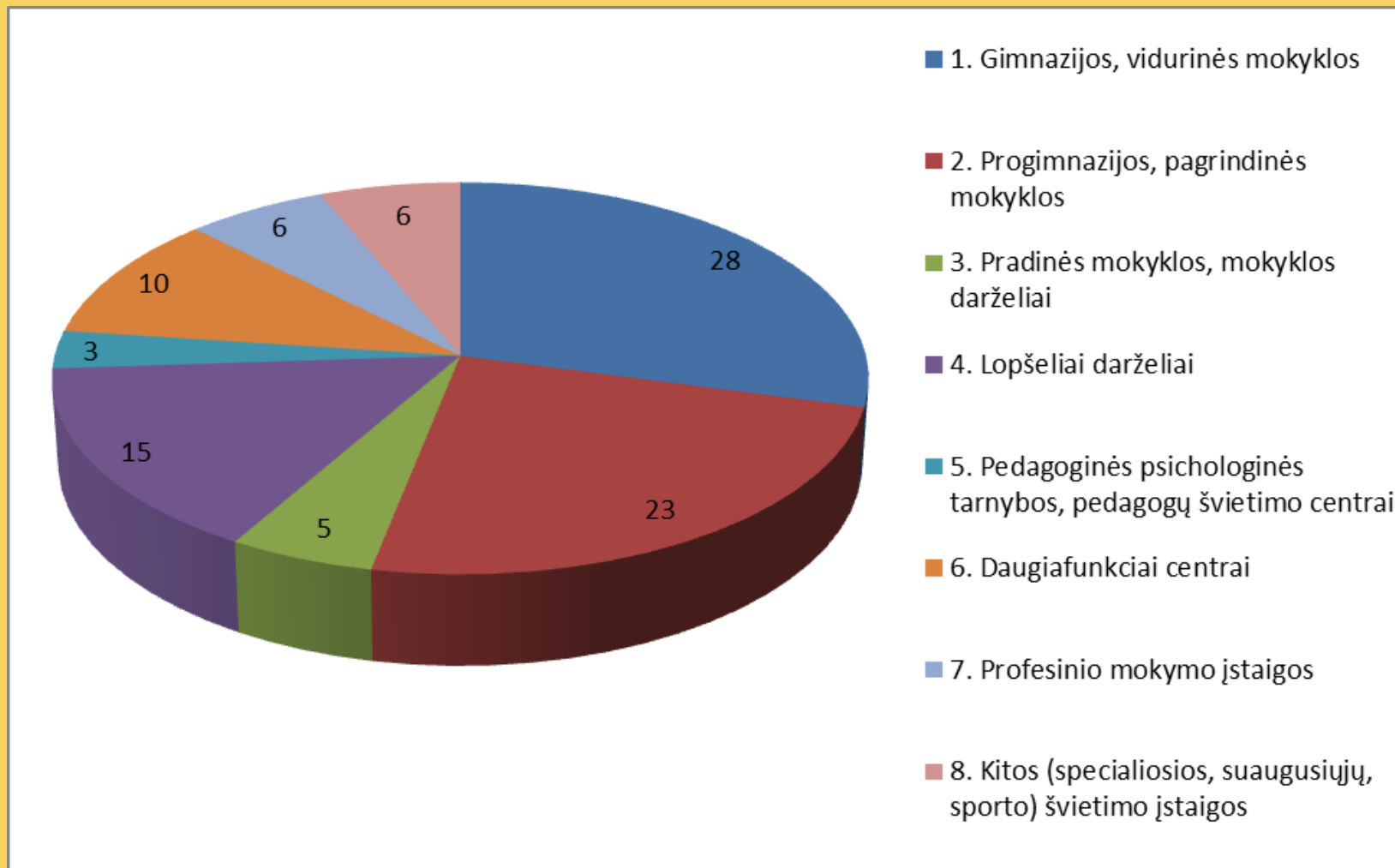
VERTINIMO LENTELĖ

Pretendento vardas ir pavardė _____

Vertinamosios pretendento charakteristikos	Balas
1. Motyvacija dirbti konkrečios švietimo įstaigos vadovu	
2. Vertybinės nuostatos mokinių, švietimo įstaigos, vadovavimo atžvilgiu	
3. Švietimo įstaigos poreikių ir veiklos specifikos supratimas	
4. Būsimos profesinės veiklos sėkmingumo prielaidų supratimas	
5. Bendravimo gebėjimai	
6. Vadovavimo ir kitos patirties sėkmingumas	

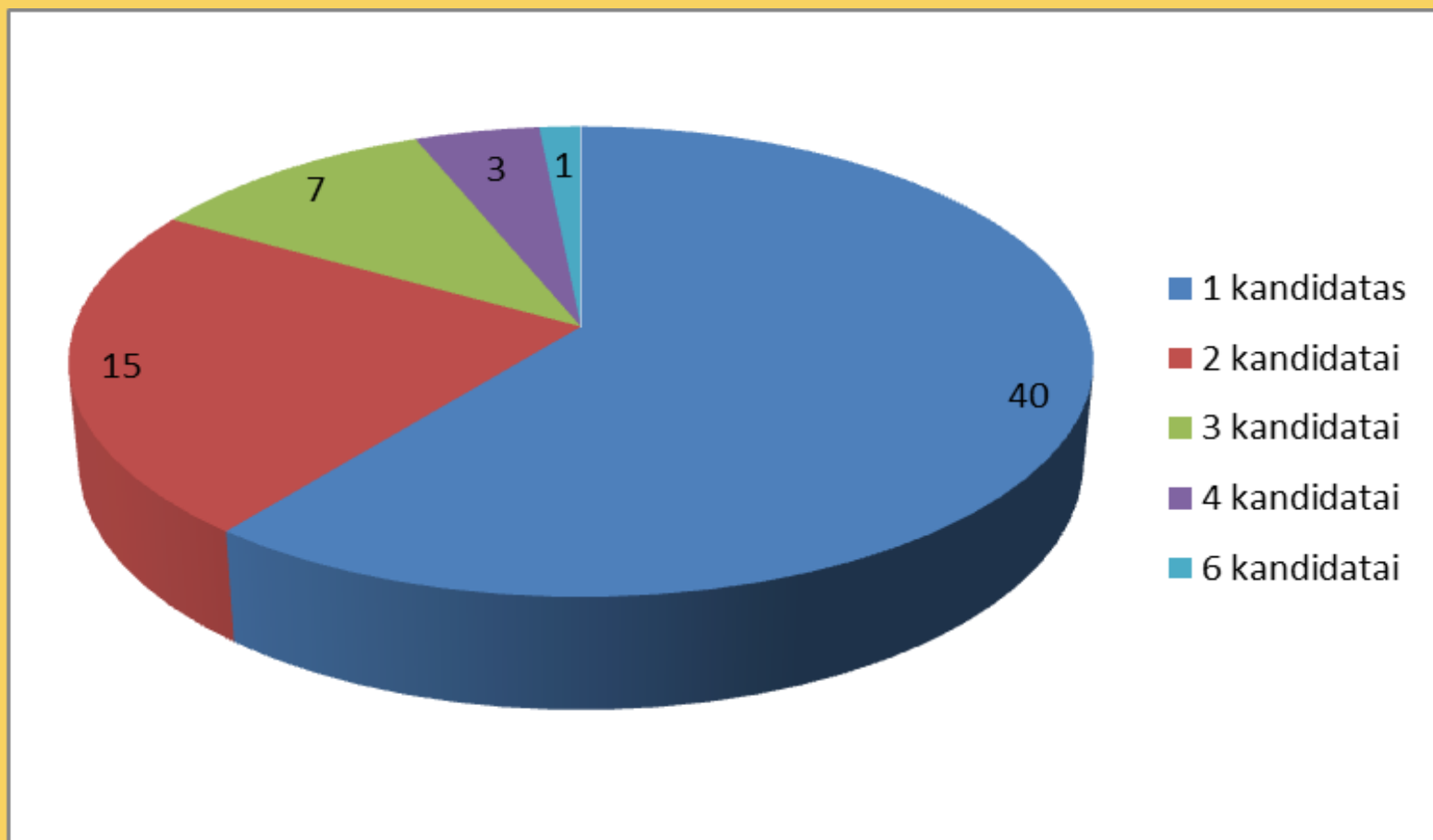


Iki 2012-11-28 paskelbti 96 konkursai. Pasisirstymas pagal šį tipus





Iki 2012-11-28 vykdyti 66 konkursai. Pasiskirstymas pagal pretendentų skaičių





Įvykusių konkursų patirtis

- Esant vienam kandidatui, **tris kartus** konkursas laikytas neįvykusiu. Esant dviems ir daugiau kandidatų, konkursas neįvyko **du kartus**.
- **Didesnėje dalyje** konkursų nugalėjo kandidatai su aukščiausiu kompetencijų vertinimo vidurkiu. Maždaug trečdalyje įvykusių konkursų laimėjo kandidatas, turėjęs ne patį aukščiausią kompetencijų vertinimo vidurkį...



Kokie klausimai liko neatsakyti ar neaiškūs?



Ačiū už dėmesį!