



Kvalitetas[™]
Gyvenimo kokybė



KVALIFIKACIJŲ IR PROFESINIO
MOKYMO PLĖTROS CENTRAS

**LIETUVOS PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGŲ
ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ IR PEDAGOGŲ
KOKYBĖS VALDYMO IR UŽTIKRINIMO KOMPETENCIJŲ
APRAŠAI**

**Pagal projektą „Profesinio mokymo kokybės išorinis vertinimas”.
Projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-04-V-03-002**

**Vilnius
2015 m.**

TURINYS

ĮVADAS	3
1. SAŲOKŲ, SUSIJUSIŲ SU PROFESINIO MOKYMO KOKYBE, APIBRĖŽIMAS	5
2. PROFESINIO MOKYMO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO MODELIŲ ANALIZĖ.....	7
3. PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGŲ PERSONALO FUNKCIJOS IR ATSAKOMYBĖS KOKYBĖS VADYBOS KONTEKSTE.....	16
3.1 Profesinio mokymo įstaigos personalo funkcijos	16
3.2 Profesinio mokymo įstaigos personalo kompetencijos.....	21
4. SIŪLOMOS PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGOS PERSONALO FUNKCIJOS IR KOMPETENCIJOS, SUSIJUSIOS SU KOKYBĖS VADYBA	27
4.1 Kompetencijų aprašų struktūra	27
4.2 Kompetencijų aprašų pritaikymo konkrečiai pareigybei rekomendacijos.....	27
4.3 Kompetencijų aprašai.....	29
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	48
LITERATŪROS SAŲAŠAS	50

IVADAS

Įgyvendindama projektą „Profesinio mokymo kokybės išorinis vertinimas“, UAB „Kvalitetas“ parengė profesinio mokymo įstaigų administracijos ir pedagogų kokybės valdymo ir užtikrinimo kompetencijų aprašus (toliau – Kompetencijų aprašai), kurie pateikiami šioje ataskaitoje.

Kompetencijų aprašų tikslas – nustatyti profesinio mokymo įstaigos direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo, kokybės vadovo ir pedagogo veiklos sritis, funkcijas, atsakomybes ir kompetencijas, būtinas užtikrinti sėkmingą profesinio mokymo įstaigos veiklą bei kokybišką teikiamų profesinio mokymo programų įgyvendinimą, taikant nuolatinio kokybės gerinimo ciklą, apimančią planavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir peržiūros etapus.

Pasaulio globalizacijos procesas, nuolat kintantys modernios visuomenės poreikiai ir Lietuvos švietimo integracija į Europos Sąjungos švietimo erdvę kelia naujus reikalavimus profesinio mokymo įstaigoms. Siekdamas įgyvendinti atsakingos, kūrybiškos ir sumanios visuomenės ugdymo misiją, mokyklos turi reaguoti į nuolat besikeičiančią aplinką – tobulinti mokyklos valdymo ir teikiamų paslaugų kokybę. Kinta mokyklų vadovų funkcijos, tradiciniai jų vaidmenys ir reikalavimai mokyklų veiklos kokybei. Itin svarbus vaidmuo tenka mokyklų pedagogams, kurių požiūris į besimokantįjį, kompetencija, asmeninės savybės, vertybių sistema ir noras nuolat tobulėti lemia švietimo įstaigos vystymąsi, novatoriškumą, ugdymo(-si) kokybę.

Europos ir nacionalinių teisės aktų nuostatos formuoja prielaidą, jog šiandien Lietuvos profesinio mokymo įstaigoms reikalingi aukštos moralės, kompetentingi vadybos profesionalai, turintys tvirtą vertybinį pagrindą, didelį socialinį ir emocinį potencialą, nuolat tobulėjantys ir keliantys savo kvalifikaciją bei vadybinius gebėjimus, galintys daryti įtaką kaitos procesams savo įstaigoje. Vienas iš svarbiausių profesinio mokymo kokybės veiksnių yra profesinio mokymo įstaigų bendruomenės gebėjimas kurti veiksmingą kokybės vadybos sistemą, grįstą lyderyste, suinteresuotųjų šalių įtraukimu, orientacija į rezultatus bei sisteminiu požiūriu į kokybės valdymą. Būtent šios kompetencijos, t. y. žinios, gebėjimai, požiūriai, vertybės ir asmenybių savybės, sąlygoja sėkmingą įstaigos veiklą.

Identifikuojant profesinių mokymo įstaigų personalo kompetencijas, būtinas efektyviam valdymui ir kokybės užtikrinimui, UAB „Kvalitetas“ ekspertai vadovavosi Lietuvos Respublikos ir Europos teisės aktų, tarptautinių kokybės vadybos standartų ir kitų dokumentų nuostatomis, moksliniais tyrimais bei išvadamis, užsienio valstybių gerosios praktikos pavyzdžiais. Kompetencijų aprašai buvo rengiami šiais etapais:

1. Išanalizuotos su profesinio mokymo kokybe susijusios sąvokos ir jų apibrėžimai, remiantis mokslininkų išvadamis ir teisės aktais. Analizės metu atskleisti esminiai kokybės užtikrinimo, kokybės valdymo ir kokybės vadybos sąvokų skirtumai, siekiant išgryninti Kompetencijų aprašuose grindžiamą požiūrį.

2. Apibendrinta tarptautinė patirtis užtikrinant profesinio mokymo kokybę instituciniu lygmeniu. Europos švietimo erdvėje taikomų profesinio mokymo kokybės užtikrinimo modelių analizės metu identifikuotos veiklos ir funkcijos, susijusios su profesinio mokymo kokybės užtikrinimu, išgrynintas profesinio mokymo kokybės vadybos kompetencijų modelis.

3. Apibrėžtas profesinio mokymo įstaigos personalo (direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo, kokybės vadovo ir pedagogo) vaidmuo ir atsakomybės, susijusios su kokybės vadyba. Remiantis Europos ir Lietuvos Respublikos teisės aktų bei kitų dokumentų nuostatomis, išanalizuoti atskiroms pareigybėms keliami reikalavimai ir priskiriamos atsakomybės.

4. Parengti Kompetencijų aprašai ir pateiktos rekomendacijos dėl atsakomybių už profesinio mokymo kokybės veiklų įgyvendinimą priskyrimo konkrečioms pareigybėms bei joms būtinų kompetencijų.

1. SĄVOKŲ, SUSIJUSIŲ SU PROFESINIO MOKYMO KOKYBE, APIBRĖŽIMAS

Analizuojant Lietuvoje galiojančius teisės aktus ir Europos dokumentus, reglamentuojančius profesinio mokymo kokybę, susiduriama su sąvokų įvairove, kuri kėlė diskusijas rengiant šią ataskaitą bei Kompetencijų aprašus. Tam, kad būtų vienodai suprantama profesinio mokymo kokybė ir su ja susijusios veiklos, pateikiama detalesnė profesinio mokymo kokybės kontekste vartojamų sąvokų analizė.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama daug įvairių kokybės apibrėžimų, atspindinčių skirtingus jos vertinimo lygmenis ir mokslinio požiūrio taškus, tačiau vieno patvirtinto ir plačiai naudojamo kokybės termino apibrėžimo nėra. Lietuvos mokslininkai **mokymo(si) kokybę** apibrėžia kaip sąlygų tinkamumą plėtoti besimokančiojo asmenybės saviugdą, įvertinant nu(si)statytus kokybės reikalavimus, institucijos tikslus ir vartotojų poreikius, kai sukurtos mokymo(si) galimybės ir situacijos turi visus mokymo(si) dalyvių poreikius tenkinančius bruožus.^{1,2} Remiantis šiuo požiūriu, *Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje*³ pateikiamas **profesinio mokymo kokybės apibrėžimas**: „tai sąlygų tinkamumas plėtoti besimokančiojo asmenybės saviugdą ir pasirengimą konkuruoti kintančioje darbo rinkoje įvertinant nu(si)statytus kokybės reikalavimus, institucijos tikslus ir vartotojų poreikius“. Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje profesinio mokymo kokybė siejama su besimokančiųjų asmenybės saviugdai ir profesiniam pasirengimui tinkamų sąlygų plėtojimu.

Atkreiptinas dėmesys, kad sąvokos „kokybės užtikrinimas“ ir „kokybės vadyba“ turi skirtingą prasmę, todėl neturėtų būti vartojamos kaip sinonimai. *Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatyme* teigiama, kad **profesinio mokymo kokybės užtikrinimas** – „tai sistemos ir procedūros, kurias kuria ir diegia valstybės institucijos ir profesinio mokymo teikėjai, siekdami, kad profesinio mokymo kokybė atitiktų nustatytus rodiklius“. Taigi, kokybės užtikrinimas siejamas su nustatytų minimalių reikalavimų tenkinimu. Tuo tarpu kalbant apie profesinio mokymo kokybę, kaip nuolatinį tobulinimą siekiant viršyti nustatytus reikalavimus ir patenkinti nuolat kintančius suinteresuotųjų šalių poreikius, turėtume vartoti sąvoką „kokybės vadyba“. **Kokybės vadyba** (angl. *quality management*) – tai koordinuoti veiksmai, nukreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe.⁴ Kokybės vadyba apima kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymą,

¹ Laužackas R. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.

² Savickienė I., Pukelis K.. Institucinis studijų kokybės vertinimas: dimensijos, kriterijai ir rodikliai. Aukštojo mokslo kokybė, Nr. 1, 2004.

³ Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija ir modelis. Profesinio mokymo metodikos centras, 2008.

⁴ LST EN ISO 9000:2005. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas.

kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą ir kokybės gerinimą. Būtent tokį profesinių mokymo įstaigų kokybės vadybos turinį formuoja Europos profesinio mokymo plėtros centras (angl. *European Center for the Development of Vocational Training* – toliau CEDEFOP), pabrėžiantis būtinybę siekti kokybės gerinimo taikant vidines kokybės vadybos sistemas, pagrįstas keturių etapų kokybės gerinimo ciklu. Tokia pati nuostata vyrauja ir *Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje*⁵, kur pabrėžiama kokybės kultūros, lyderystės, nuolatinio tobulinimo ir aukštos kokybės puoselėjimo svarba švietimo įstaigose.

Vis dėlto, Europos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo orientacinės sistemos (EQAVET) kontekste, taip pat ir CEDEFOP terminų žodynuose vartojama „kokybės užtikrinimo“ (angl. *quality assurance*) sąvoka, kuri apibrėžiama kaip veikla, apimanti planavimą, įgyvendinimą, švietimo vertinimą, ataskaitų rengimą ir kokybės gerinimą, atliekama siekiant užtikrinti, kad švietimas (mokymo programų turinys, mokymosi rezultatų vertinimas bei patvirtinimas ir kt.) atitiktų suinteresuotų pusių (socialinių dalininkų) keliamus kokybės reikalavimus⁶. Toks apibrėžimas formuoja dviprasmišką kokybės sampratą, kadangi apima du skirtingus kokybės lygmenis – kokybės užtikrinimą, kaip minimalių reikalavimų tenkinimą (angl. *quality assurance*), ir nuolatinį tobulinimą, kaip siekį patenkinti nuolat kintančius poreikius (angl. *quality management*). Vadinasi, iš esmės kokybės vadyba Europos profesinio švietimo srities dokumentuose vadinama „kokybės užtikrinimu“.

Siekiant atskirti šias dvi sąvokas ir skatinti fundamentalų kokybės vadybos požiūrį, apimančią lyderystės, kokybės kultūros puoselėjimo, nuolatinio tobulėjimo aspektus, Kompetencijų aprašuose vartojama sąvoka „**kokybės vadyba**“, kurią taip pat apima ir „**kokybės valdymas**“ (angl. *quality control*) – veikla, skirta kokybės reikalavimams įvykdyti⁷.

⁵ Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“.

⁶ Cedefop. Glossary: quality in education and training. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.

⁷ LST EN ISO 9000:2005. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas.

2. PROFESINIO MOKYMO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO MODELIŲ ANALIZĖ

Rengiant Kompetencijų aprašus, atsižvelgta į profesinio mokymo įstaigose taikomą tarptautinę ir nacionalinę kokybės vadybos principų įgyvendinimo praktiką:

- 2009 m. birželio 18 d. Europos Parlamento ir Tarybos priimtą rekomendaciją dėl Europos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo orientacinės sistemos sukūrimo (OL 2009 C 155);
- Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo Europos bendrąją sąrangą⁸;
- Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepciją;
- 2005-2008 m. įgyvendinto valstybės projekto Nr. BPD2004-ESF-2.4.0-01-04/0043 „Vieningos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimas ir įdiegimas“ metu parengtą Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos koncepciją ir modelį⁹;
- Standarto ISO 9001:2015. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai projektą¹⁰.

Siekiant apibrėžti šiuolaikinės profesinio mokymo įstaigos valdymui ir paslaugų kokybei užtikrinti būtinas kompetencijas, svarbu atsižvelgti į Kopenhagos proceso metu sukurtus instrumentus, formuojančius vieningą profesinio mokymo politikos vystymo kryptį Europoje. Tai daugelyje Europos valstybių sėkmingai naudojamas *Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo Europos bendrosios sąrangos (CQAF) kokybės užtikrinimo modelis*, taip pat Europos Parlamento ir Tarybos rekomenduojama *Europos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo orientacinė sistema* (toliau – EQAVET). Šie du profesinio mokymo kokybės užtikrinimo instrumentai pagrįsti kokybės gerinimo ciklu, apimančiu planavimą, įgyvendinimą, įvertinimą, priežiūrą ir metodologiją¹¹ (1 pav.).

Planavimo elementas siejamas su profesinio mokymo paslaugų išorinės ir vidinės aplinkos (konteksto) pokyčių analize, įstaigos tikslų (įvertinant esamus ir numatomus pokyčius) ir rodiklių nustatymu, į šį procesą įtraukiant suinteresuotąsias šalis, bendraujant su kitais profesinio mokymo paslaugų teikėjais.

Įgyvendinimo elementas apima suplanuotų veiksmų įgyvendinimą, išteklių paskirstymą, mokymo, pameistrystės, profesinio orientavimo įgyvendinimą, personalo kompetencijos tobulinimą, socialinių partnerių įtraukimą.

⁸ Common Quality Assurance Framework (CQAF) for VET in Europe, European Commission, 2005.

⁹ Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija ir modelis. Profesinio mokymo metodikos centras, 2008.

¹⁰ ISO/DIS 9001:2014. Quality management systems – Requirements.

¹¹ Metodologijos elementas yra išskirtas tik CQAF Kokybės užtikrinimo modelyje.

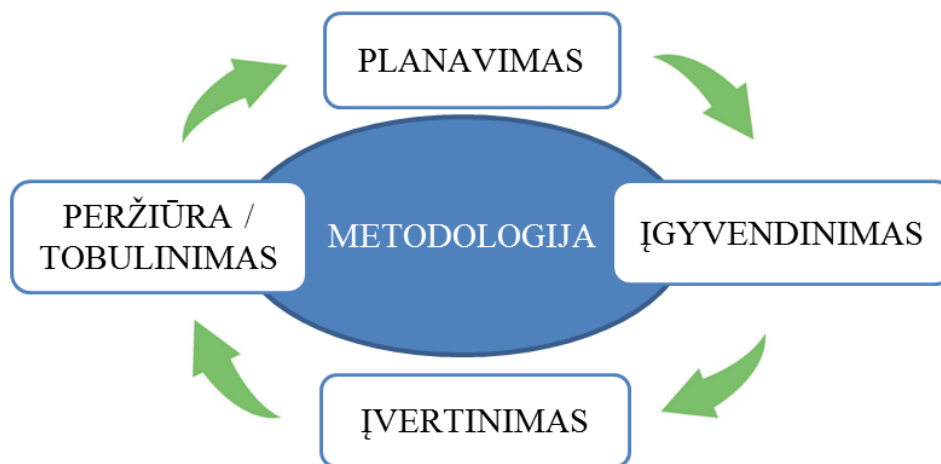
Įvertinimas apima pagrindinių faktinių institucijos veiklos rezultatų analizę bei vertinimą, lyginant su planuotais rezultatais, besimokančių asmenų, personalo veiklos rezultatų vidinį (savęs) ir išorinį vertinimą bei tobulinimo sprendimų priėmimą.

Peržiūra siejama su grįžtamojo ryšio rezultatų vertinimu, įvertinimo rezultatų aptarimu su suinteresuotosiomis šalimis, tobulinimo veiksmų ar pokyčių įgyvendinimu, informacijos sklaida institucijos viduje ir suinteresuotosioms šalims.

CQAF modelyje išskiriamas metodologijos elementas sąveikauja su visais keturiais kokybės gerinimo ciklo elementais bei apima sprendimus dėl suinteresuotųjų šalių įtraukimo veiksmų, matavimo ir stebėsenos procedūras bei priemones, motyvacinės sistemos, pokyčių valdymo strategiją, savęs vertinimo metodologijas ir pan.

Šie modeliai gali būti taikomi tiek nacionaliniu profesinio mokymo sistemų, tiek instituciniu profesinio mokymo paslaugų teikėjų ar net procesų valdymo lygmeniu.

2008 metais parengtoje *Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje* pateikiamas profesinio mokymo kokybės gerinimo ciklas, pagrįstas CQAF kokybės užtikrinimo modeliu.



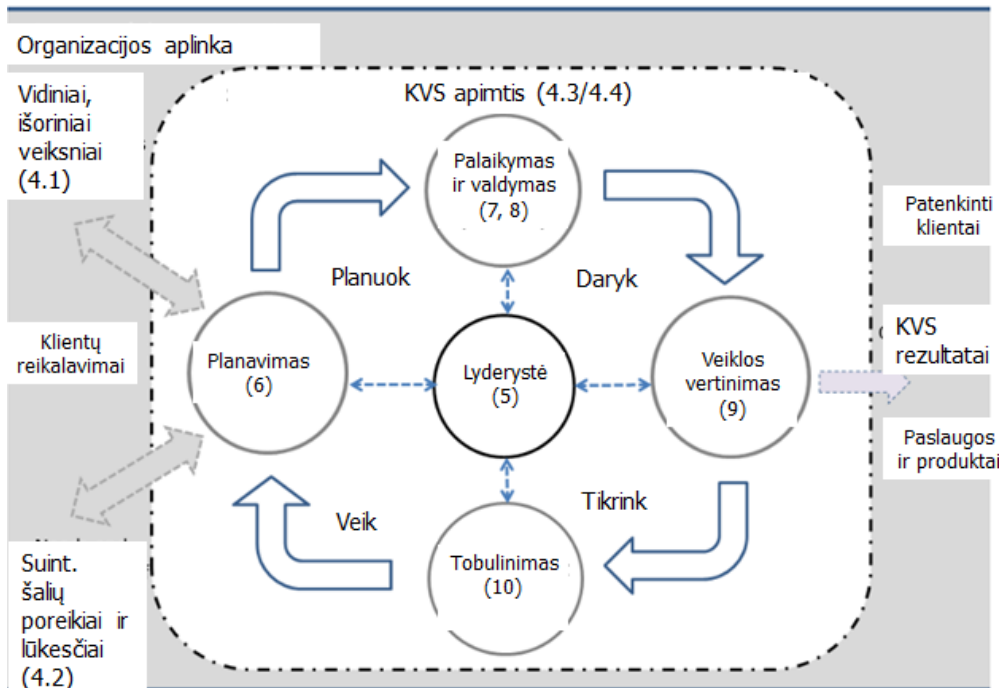
1 paveikslas. Profesinio mokymo kokybės gerinimo ciklas¹²

Pažangiausių Europos šalių (Vokietijos, Austrijos, Danijos, Ispanijos) profesinio mokymo įstaigos plačiai naudoja ISO 9001:2008 standarto reikalavimus atitinkantį kokybės vadybos modelį, derindamos jį su kitais vadybos standartais bei CQAF, EQAVET rekomendacijomis.

Apie 80 procentų Lietuvos profesinio mokymų įstaigų įgyvendina ir yra sertifikavę kokybės vadybos sistemas pagal standarto LST EN ISO 9001:2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai reikalavimus. Tai leidžia daryti prielaidą, jog dauguma profesinio mokymų įstaigų

¹² CQAF ir EQAVET rekomendacijose vadinamas kokybės užtikrinimo schema.

Lietuvoje įgyvendina procesiniu požiūriu¹³ grįstą kokybės vadybos modelį, kuris taip pat remiasi kokybės gerinimo ciklu (W. E. Deming'o ciklu Planuok-Daryk-Tikrink-Veik). 2015 metais atnaujintoje standarto ISO 9001 versijoje taip pat įtvirtinami reikalavimai dėl organizacijos aplinkos analizės, rizikų valdymo, lyderystės taikymo, suinteresuotųjų šalių ir jų poreikių nustatymo, vertės kūrimo klientams ir organizacijai. Atnaujintas ISO 9001:2015 kokybės vadybos sistemos modelis taip pat siejasi su Europos profesinio mokymo plėtros centro (CEDEFOP) ir EQAVET apibrėžtu kokybės gerinimo ciklu (2 pav.).

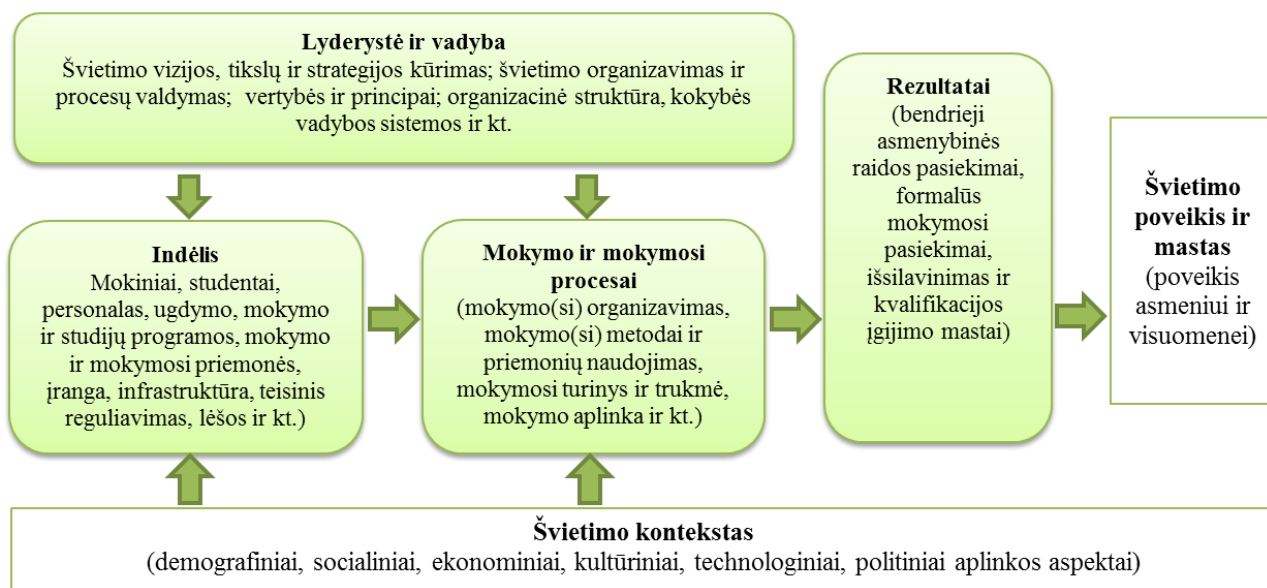


2 paveikslas. Kokybės vadybos modelis pagal ISO 9001:2015¹⁴

Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje nustatyti formaliojo švietimo kokybės dėmenys (3 pav.), kurie koreliuoja tiek su Europos erdvės reikalavimais (CQAF ir EQAVET), tiek su kokybės vadybos standartu ISO 9001.

¹³ Procesinis požiūris – organizacijos procesų sistemos taikymas kartu su tų procesų ir jų tarpusavio sąveikos identifikavimu bei tų procesų valdymu kuriant pageidaujamą rezultatą (LST EN ISO 9001:2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai).

¹⁴ ISO/DIS 9001:2014. Quality management systems – Requirements.



3 paveikslas. Bendrieji formaliojo švietimo kokybės dėmenys¹⁵

Atsižvelgiant į platų paminėtų kokybės vadybos modelių taikymą ir jų panašumus, atliktas detalus kokybės gerinimo ciklo etapų palyginimas (1 lentelė), siekiant nustatyti su kokybės vadyba susijusias veiklas, kurioms įgyvendinti turėtų būti planuojamos atitinkamos profesinio mokymo įstaigos personalo kompetencijos.

1 lentelė. CQAF, EQAVET ir ISO 9001:2015 kokybės vadybos modelių veiklų bei Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcijoje nustatytų švietimo kokybės dėmenų palyginimas

Kokybės gerinimo ciklo elementai	CQAF ir EQAVET rekomenduojamos kokybės vadybos veiklos	ISO 9001:2015 standarto projekte nustatytos veiklos	Formaliojo švietimo kokybės dėmenys
Planavimas		Išanalizuojama organizacijos išorinė ir vidinė aplinka.	Švietimo kontekstas.
		Identifikuojamos su įstaigos veikla ir paslaugomis susijusios rizikos bei galimybės.	
	Svarbiausios suinteresuotosios šalys dalyvauja analizuojant vietos bendruomenės ar individualius poreikius, konsultuojamasi su svarbiausiomis suinteresuotomis šalimis.	Nustatomi suinteresuotųjų šalių poreikiai ir lūkesčiai.	

¹⁵ Parengta pagal Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepciją.

Kokybės gerinimo ciklo elementai	CQAF ir EQAVET rekomenduojamos kokybės vadybos veiklos	ISO 9001:2015 standarto projekte nustatytos veiklos	Formaliojo švietimo kokybės dėmenys
	Apibrėžiama mokymo įstaigos vizija.	Apibrėžiama kokybės politika.	Lyderystė ir vadyba (švietimo vizijos sukūrimas).
	Nustatomi strateginiai tikslai (susiejant su Europos, nacionaliniais ir regioniniais profesinio mokymo srities strateginiais siekiais ir kokybės klausimais), uždaviniai ir vertinimo rodikliai, paskirstomos atsakomybės už kokybės vadybą.	Nustatomi su strategija susiję kokybės tikslai, paskirstomos atsakomybės ir įgaliojimai.	Lyderystė ir vadyba (švietimo tikslų ir strategijų nustatymas).
	Personalas dalyvauja planuojant profesinio mokymo įstaigos veiklą.		
	Profesinio mokymo įstaigos bendradarbiauja vienos su kitomis planuojant bendras iniciatyvas.		
		Įvertinamas pokyčių poreikis ir vykdomas jų įgyvendinimo planavimas.	
	Apibrėžiama aiški ir skaidri kokybės vadybos sistema, paskirstomos atsakomybės.	Apibrėžiami procesai, jų rezultatyvumo vertinimo kriterijai ir matavimo metodai.	Lyderystė ir vadyba (kokybės vadybos sistemos).
			Lyderystė ir vadyba (administracinė struktūra).
Įgyvendinimas		Vadovybė skatina ir remia lyderystę.	Lyderystė ir vadyba (valdymo vertybės ir principai).
	Atsižvelgiant į strateginius tikslus, suinteresuotų šalių poreikius, rengiami operatyviniai veiklos planai, procedūros, formuojamos užduotys, paskirstomi reikalingi ištekliai (finansiniai, personalas, mokymo priemonės); užtikrinamos tinkamos darbo sąlygos ir priemonės.	Užtikrinamas aprūpinimas ištekliais, atliekamas produktų ir paslaugų tiekėjų (įskaitant ir socialinius partnerius, dalyvaujančius mokymo procese) vertinimas.	Mokymo ir mokymosi procesai (mokymo(si) metodai ir priemonių naudojimas, mokymo aplinka).
	Vykdomas pedagogų ir kito personalo ugdymas ir bendradarbiavimas su svarbiausiomis	Darbuotojai ugdomi, skatinama jų lyderystė, vertinamas mokymų rezultatyvumas.	

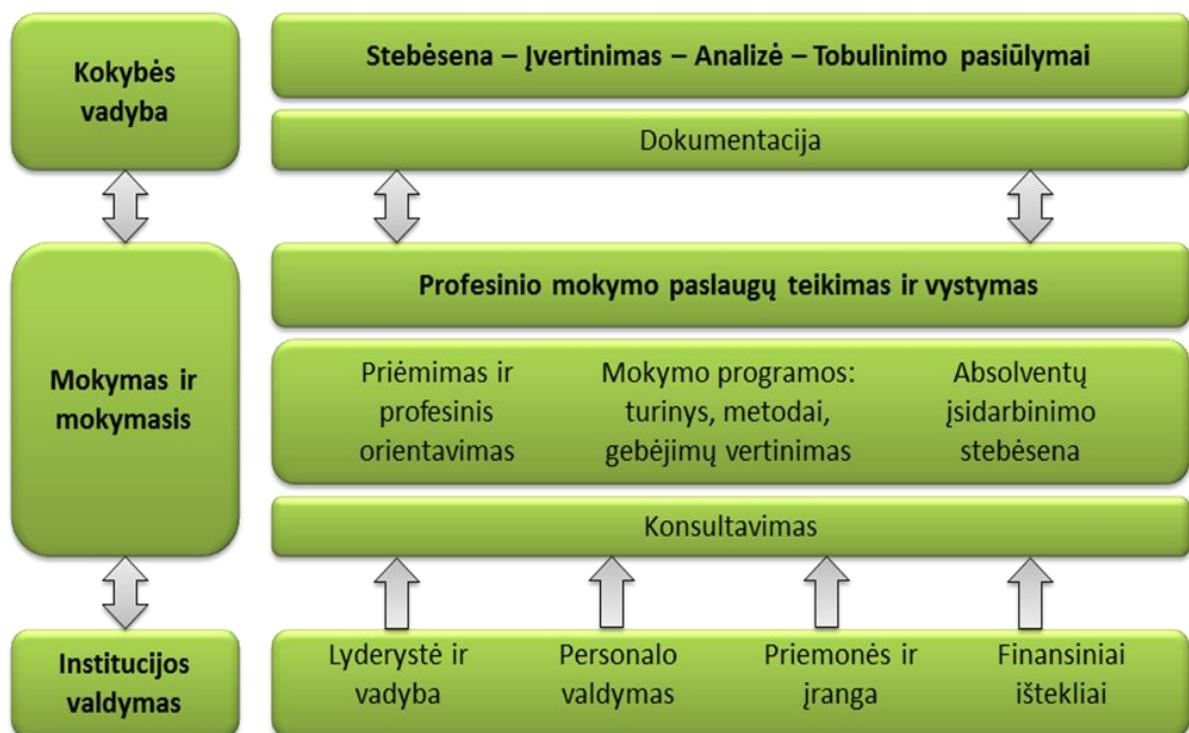
Kokybės gerinimo ciklo elementai	CQAF ir EQAVET rekomenduojamos kokybės vadybos veiklos	ISO 9001:2015 standarto projekte nustatytos veiklos	Formaliojo švietimo kokybės dėmenys
	suinteresuotomis šalimis, siekiant stiprinti jų gebėjimus, gerinti mokymo ir mokymosi kokybę ir tobulinti veiklą; skatinama darbuotojų motyvacija ir atsakomybė.		
		Valdomos žinios (patirtis, intelektinė nuosavybė).	
	Suinteresuotosios šalys įtraukiamos į kokybės vadybą; vykdoma kokybės principų, veiklos planų sklaida.	Valdoma vidinė ir išorinė komunikacija.	
	Remiama svarbi ir glaudi partnerystė, kad būtų įgyvendinta suplanuota veikla.		
		Planuojama pagrindinė veikla, nustatomi jai keliami reikalavimai, vykdomas paslaugų kūrimas ir teikimas.	Mokymo ir mokymosi procesai (mokymo(si) organizavimas, mokymo(si) metodai ir priemonių naudojimas, mokymosi turinys ir trukmė) Indėliai (mokinių, studentų, personalo vertybinės nuostatos ir gebėjimai, ugdymo, mokymo ir studijų programos, mokymo ir mokymosi priemonės, įranga, infrastruktūra, teisinis reguliavimas, lėšos ir kt.).
Vertinimas	Procesai, jų gaviniai ir rezultatai yra periodiškai ir sistemingai matuojami bei vertinami, vykdamas savęs vertinimą, atliekant išorinį vertinimą, vykdamas vidinę kokybės kontrolę. Faktiniai rezultatai (mokymo ir mokymosi, personalo,	Analizuojamas kliento pasitenkinimas.	
		Vertinami pasiekti procesų / veiklų rezultatai.	Rezultatai (bendrieji asmenybinės raidos pasiekimai, formalūs mokymosi pasiekimai, išsilavinimas, įvairių mokymosi pakopų,

Kokybės gerinimo ciklo elementai	CQAF ir EQAVET rekomenduojamos kokybės vadybos veiklos	ISO 9001:2015 standarto projekte nustatytos veiklos	Formaliojo švietimo kokybės dėmenys
	pagrindiniai veiklos, socialiniai) lyginami su planuotais tikslais ir rodikliais. Į vertinimo procesą įtraukiamos suinteresuotosios šalys (vadovai, pedagogai, mokiniai, tėvai, darbdaviai).		kursų ir kt. baigimo, išsilavinimo ir kvalifikacijos įgijimo mastai).
		Vertinama teikiamų paslaugų kokybė ir atitiktis reikalavimams.	Švietimo poveikis ir mastai (poveikis asmeniui ir visuomenei).
		Atliekami vadybos sistemos vidaus auditai.	
	Profesinio mokymo įstaigos struktūriniai padaliniai nustatyta forma atsiskaito vadovybei.	Atliekama vadovybinė vertinamoji analizė.	
Peržiūra / tobulinimas	Atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių grįžtamąjį ryšį, faktinius veiklos rezultatus, savęs ir išorinio vertinimo rezultatus, nustatomi ir planuojami tobulinimo veiksmai. Veiksmų planai yra aptariami su svarbiausiomis suinteresuotosiomis šalimis.	Remiantis analizės rezultatais, priimami tobulinimo sprendimai ir vertinamas jų rezultatyvumas.	
		Valdomos vadybos sistemos neatitiktys ir korekciniai veiksmai.	
	Sistemiškai vykdomas grįžtamojo ryšio (atsiliepimų apie besimokančiųjų asmeninę patirtį, mokymosi bei mokymo aplinką) rinkimas; grįžtamojo ryšio ir peržiūros rezultatai yra viešinami (profesinio mokymo įstaigos interneto svetainėje).		
	Pokyčiai yra inicijuojami ir valdomi kaip procesas.		

Nors profesinio mokymo įstaigose įgyvendinamos kokybės vadybos sistemos, tačiau skirtinga Europos šalių pažanga užtikrinant profesinio mokymo kokybę pagal EQAVET rekomendacijas atskleidė kokybės kultūros puoselėjimo svarbą profesinio mokymo sistemoje

(2014 m. Europos Sąjungos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo pažangos ataskaita¹⁶). CEDEFOP pastebi, jog iki šiol Europoje taikomi išoriniai profesinio mokymo kokybės užtikrinimo mechanizmai nėra pakankami siekiant mokymo institucijų efektyvumo ir nuolatinio paslaugų kokybės gerinimo. Šiam iššūkiui įveikti CEDEFOP parengė praktinį vadovą profesinio mokymo paslaugų teikėjams¹⁷, pagrįstą EQAVET rekomendacijomis ir apimančią keturių žingsnių kokybės gerinimo ciklą. CEDEFOP išskiria tris kokybės vadybos lygmenis (4 pav.) profesinio mokymo įstaigose:

1. Kokybės vadyba.
2. Mokymas ir mokymasis.
3. Institucijos valdymas.



4 paveikslas. Profesinio mokymo įstaigų pagrindinės su kokybe susijusios veiklos sritys¹⁸

Lietuvoje profesinio mokymo srityje yra nusistovėjusi dviejų dimensijų kokybės vadybos praktika, apimanti institucijos valdymą ir mokymo programų kokybę. Reikalavimai šioms kokybės dimensijoms suformuluoti Lietuvos Respublikos teisės aktuose ir kituose dokumentuose

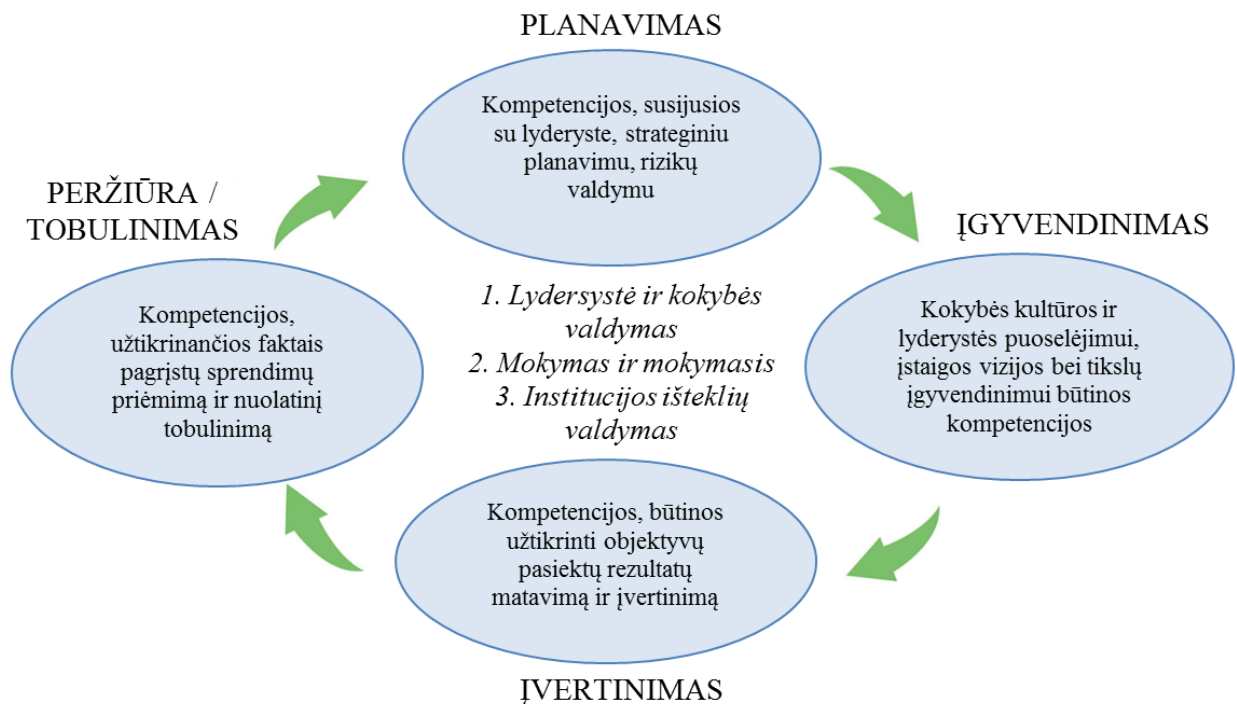
¹⁶ Europos Komisijos ataskaita Europos Parlamentui ir Tarybai dėl 2009 m. birželio 18 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos dėl Europos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo orientacinės sistemos sukūrimo įgyvendinimo. Briuselis, 2014 m. sausio 28 d.

¹⁷ Cedefop. Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.

¹⁸ Cedefop. Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.

(Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje, Formaliojo profesinio mokymo programų rengimo ir įteisinimo tvarkos apraše¹⁹, Metodikoje profesinio mokymo programų įgyvendinimo kokybės išoriniam vertinimui atlikti²⁰ ir kt.). Kokybės vadybos sritis paliekama profesinio mokymo įstaigų atsakomybei.

Formuojant profesinio mokymo įstaigų personalo kompetencijų aprašus, siūloma atsižvelgti į *Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcijoje* nustatytus švietimo kokybės dėmenis, CQAF, EQAVET bei CEDEFOP rekomendacijas, taip pat standarto ISO 9001:2015 nuostatas. Minėtus profesinio mokymo kokybės vadybos modelius, standartą ir koncepciją sieja kokybės gerinimo ciklas bei procesinis požiūris. Profesinio mokymo įstaigų kokybės vadybos kompetencijų modelis turėtų apimti keturias kompetencijų grupes, susijusias su planavimu, įgyvendinimu, įvertinimu ir tobulinimu (5 pav.), siekiant užtikrinti institucijos veiklos ir paslaugų efektyvumą bei atitiktį teisės aktų, suinteresuotųjų šalių, vidiniams reikalavimams.



5 paveikslas. Kokybės vadybos kompetencijų modelis pagal keturių žingsnių kokybės valdymo ciklą (sudaryta UAB „Kvalitetas“)

Kokybės vadybos kompetencijų modelio pagrindu išgrynintos profesinio mokymo įstaigų administracijos, pedagoginio personalo veiklos ir funkcijos bei jų įgyvendinimui būtinos ir rekomenduotinos kompetencijos pateikiamos 4 skyriuje.

¹⁹ Formaliojo profesinio mokymo programų rengimo ir įteisinimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2010 m. rugpjūčio 27 d. įsakymu Nr. V-1435 „Dėl Formaliojo profesinio mokymo programų rengimo ir įteisinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

²⁰ Metodika profesinio mokymo programų įgyvendinimo kokybės išoriniam vertinimui atlikti. Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras, 2013.

3. PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGŲ PERSONALO FUNKCIJOS IR ATSAKOMYBĖS KOKYBĖS VADYBOS KONTEKSTE

Kokybės vadyba turėtų būti integruota į visas profesinio mokymo įstaigos veiklas. Visi įstaigos darbuotojai kartu su socialiniais partneriais tam tikru lygmeniu dalyvauja ar patys atlieka kokybės vadybos planavimo, įgyvendinimo, vertinimo bei priežiūros veiklas. Vis dėlto, išskirtinos pagrindinės pareigybių grupės, kurios daro lemiamą įtaką kokybės principų ir kultūros įgyvendinimui bei kokybiškų profesinio mokymo paslaugų teikimui: profesinio mokymo įstaigos direktorius, direktoriaus pavaduotojas (kuruojantis mokymo įgyvendinimą bei administracines ir infrastruktūros valdymo sritis), kokybės vadovas ir pedagogas²¹. Šiame skyriuje yra pateikiama teisės aktuose reglamentuotų su kokybės vadyba susijusių veiklų, funkcijų ir kompetencijų analizė.

3.1 Profesinio mokymo įstaigos personalo funkcijos

Siekiant nustatyti profesinio mokymo įstaigos direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo, kokybės vadovo ir pedagogo kompetencijas, užtikrinančias sėkmingą profesinio mokymo įstaigos veiklą bei kokybišką teikiamų profesinio mokymo programų įgyvendinimą, buvo atlikta minėtoms pareigybėms priskirtų funkcijų analizė (žr. 2 lentelę), kurios metu išnagrinėti šie teisės aktai:

- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas;
- Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas²²;
- Reikalavimų mokytojų kvalifikacijai aprašas²³;
- Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai²⁴.

Lyginant skirtinguose dokumentuose nurodytas profesinio mokymo įstaigų personalo atsakomybes ir funkcijas, galima pastebėti, kad Lietuvos teisės aktuose apibrėžtos veiklos, susijusios su *Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatyme* numatytais tikslais: padėti asmeniui įgyti kvalifikaciją ir kompetencijas; sudaryti sąlygas įvairių poreikių ir gebėjimų asmenims mokytis

²¹ Atsižvelgiant į skirtingų profesinio mokymo įstaigų dydį, veiklos sritis, išteklius bei struktūrą, kai kurių pareigybių gali nebūti, arba gali skirtis jų pavadinimai, tačiau vykdomos funkcijos turėtų būti paskirstytos esamoms pareigybėms.

²² Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“.

²³ Reikalavimų mokytojų kvalifikacijai aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2014 m. rugpjūčio 29 d. įsakymu Nr. V-774 „Dėl Reikalavimų mokytojų kvalifikacijai aprašo patvirtinimo“.

²⁴ Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 „Dėl Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“.

visą gyvenimą, tobulinti ir keisti kvalifikacijas; užtikrinti profesinio mokymo prieinamumą ir kokybę. Tuo tarpu su kokybės vadyba susijusios funkcijos nacionaliniuose teisės aktuose nėra detalizuotos, paliekant šiuos klausimus pačių profesinio mokymo įstaigų apsisprendimui.

2 lentelė. Profesinio mokymo įstaigos direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo, kokybės vadovo bei pedagogo funkcijos ir atsakomybės

Pareigybė	Funkcijos ir atsakomybės, apibrėžtos nacionaliniuose teisės aktuose	Funkcijos ir atsakomybės, susijusios su kokybės vadyba, apibrėžtos Europos teisės aktuose ir tarptautiniuose standartuose
Direktorius	<p><i>Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai (2005)</i></p> <p>Pagrindinis mokyklos vadovo veiklos tikslas – profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę.</p> <p>Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 59 str. (2013)</p> <p>1) vadovauja švietimo įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, juos tvirtina, vadovauja jų vykdymui;</p> <p>2) nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus;</p> <p>3) atsako už šio įstatymo 26 straipsnyje nurodytos informacijos skelbimą, demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką;</p> <p>4) analizuoja švietimo įstaigos veiklos ir</p>	<p>CEDEFOP. Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture (2015)</p> <p>Mokyklos vadovo užduotis – sukurti tinkamas sąlygas aktyviam darbuotojų įsitraukimui, įskaitant: a) bendrųjų vertybių skatinimą; b) darbuotojų įtraukimą į kokybės tikslų nustatymą; c) nuolatinį ir patikimą informacijos perdavimą ir komunikaciją; d) atviro ir sąžiningo dialogo sukūrimą.</p> <p>Turi nustatyti strateginius tikslus konsultuodamasis su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis, taip pat susitarti dėl konkrečių tikslų, kuriuos įgyvendins atskiri mokyklos struktūriniai lygmenys ir darbuotojai.</p> <p>Turėtų dalyvauti atliekant mokyklos įsivertinimą ir motyvuoti darbuotojus burtis į nedideles kokybės gerinimo komandas, kuriose būtų išdiskutuojamos tobulintinos ir stipriosios įstaigos sritys, numatomos ir aptariamoms gerinimo veiklos.</p> <p>ISO 9001:2015. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (projektas)</p> <p>Aukščiausia vadovybė turi:</p> <p>1) demonstruoti lyderystę ir įsipareigojimą kokybės vadybos srityje skatinant procesinį požiūrį ir nuolatinį gerinimą, pabrėžiant efektyvios kokybės vadybos svarbą, palaikant kitų vadovų lyderystę;</p> <p>2) nustatyti ir nuolat peržiūrėti kokybės politiką;</p> <p>3) paskirstyti atsakomybes ir įgaliojimus organizacijoje.</p> <p>Curricular framework “Quality management in vocational education and training” (2012)²⁵</p>

²⁵ Proinger E., Markowitsch J., Luomi-Messerer K. Curricular framework “Quality management in vocational education and training”. Viena, 2012.

Pareigybė	Funkcijos ir atsakomybės, apibrėžtos nacionaliniuose teisės aktuose	Funkcijos ir atsakomybės, susijusios su kokybės vadyba, apibrėžtos Europos teisės aktuose ir tarptautiniuose standartuose
	<p>valdymo išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus;</p> <p>5) atlieka kitas funkcijas, nustatytas mokyklos įstatuose ir švietimo įstaigos vadovo pareigybės aprašyme;</p> <p>6) kartu su mokyklos taryba sprendžia, ar leisti ant mokyklos pastatų ar mokyklos teritorijoje statyti judriojo (mobiliojo) ryšio stotis įstatymų nustatyta tvarka;</p> <p>7) už mokinio elgesio normų pažeidimą gali skirti mokiniui drausmines auklėjamojo poveikio priemones, numatytas Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme;</p> <p>8) Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo nustatyta tvarka kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių vaikui skyrimo.</p>	<p>1) formuoja mokyklos viziją, misiją, ir mokyklos veiklos planus;</p> <p>2) padedant kokybės vadovui, direktorius perduoda mokyklos požiūrį į kokybę žemesniems lygmenims;</p> <p>3) planuoja nacionalinių kokybės principų įgyvendinimą mokykloje;</p> <p>4) iškomunikuoja mokyklos planus ir inicijuoja jų įgyvendinimą;</p> <p>5) parengia veiklos vertinimo planus ir užtikrina jų įgyvendinimą;</p> <p>6) pristato vertinimo rezultatus ir užtikrina jų sklaidą;</p> <p>7) įvertina išteklių poreikį mokyklos planų įgyvendinimui;</p> <p>8) rengia mokyklos veiklos ataskaitą, integruodamas kokybės projektų įgyvendinimą;</p> <p>9) kasdien motyvuoja mokyklos bendruomenę, atskleidždamas kokybės veiklų naudą, diskutuodamas apie problemas ir valdydamas konfliktus;</p> <p>10) planuoja, organizuoja ir dalyvauja mokymo programose, susijusiose su kokybe.</p>
Direktorius pavaduotojas, struktūrinio padalinio vadovas	Lietuvos Respublikos teisės aktuose funkcijos nėra apibrėžtos, jas nustato profesinio mokymo įstaigos vadovas.	<p>CEDEFOP. Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture (2015)</p> <p>Aukščiausios mokyklos vadovybės komanda, kurią sudaro mokyklos vadovui pavaldūs struktūrinių padalinių vadovai, atsako už:</p> <p>1) tobulinimo sprendimų priėmimą, atsižvelgiant į įsivertinimo ir vidaus auditų rezultatus;</p> <p>2) kokybę apskritai, apimant visą mokyklos valdymą.</p>
Kokybės vadovas	Lietuvos Respublikos teisės aktuose ši pareigybė nenumatyta. Kokybės vadovo funkcijos ir atsakomybė pagal poreikį apibrėžiama vidaus dokumentuose.	<p>CEDEFOP. Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture (2015)</p> <p>Kokybės vadovas atsakingas už tobulinimo veiksmų įgyvendinimo stebėjimą ir rezultatų įvertinimą.</p> <p>Kokybės vadovas turėtų pateikti apibendriną informaciją ir vertinimo kriterijus mokyklos įsivertinimą atliekančiai komandai.</p> <p>ISO 9001:2015. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (projektas)</p> <p>Naujoje, 2015 m. ISO 9001 standarto redakcijoje nėra reikalavimo paskirti vadovybės narį, kuris koordinuotų kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą.</p>

Pareigybė	Funkcijos ir atsakomybės, apibrėžtos nacionaliniuose teisės aktuose	Funkcijos ir atsakomybės, susijusios su kokybės vadyba, apibrėžtos Europos teisės aktuose ir tarptautiniuose standartuose
		<p>Atsakomybių ir įgaliojimų už kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą suteikimo funkcija yra priskiriama aukščiausios vadovybės nariams.</p> <p><i>Curricular framework “Quality management in vocational education and training” (2012)</i> Mokyklos kokybės vadovo vaidmuo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) padeda mokyklos vadovybei nustatyti kokybės tikslus; 2) padeda įgyvendinti kokybės projektus, koordinuoja kokybės veiklas ekspertų komandose ir darbo grupėse; 3) bendradarbiauja atliekant analizę, apibendrinant ir pristatant vertinimo rezultatus; 4) padeda mokyklos vadovybei analizuoti ir interpretuoti įvertinimo rezultatus; 5) organizuoja reguliarius susitikimus su kolegomis aptariant įgyvendintas kokybės veiklas mokykloje; 6) padeda mokyklos vadovybei identifikuoti ir planuoti darbuotojų mokymo poreikius kokybės vadybos temomis.
Pedagogas	<p><i>Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 49 str. (2013)</i> Mokytojas privalo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) užtikrinti ugdomų mokinių saugumą, geros kokybės ugdymą; 2) ugdyti tvirtas mokinių dorovės, pilietines, tautines ir patriotines nuostatas, pagarbą tėvams, savo kultūriniam identitetui laiduoti mokinių asmenybės galių plėtotę, suprantamai ir aiškiai, taisyklinga lietuvių kalba perteikti ugdymo turinį, kai teisės aktais nustatyta, kad atitinkamas ugdymo turinys perteikiamas lietuvių kalba; 3) laikytis švietimo įstaigų nusistatytų etikos normų ir švietimo įstaigos vidaus tvarką nustatančių dokumentų reikalavimų; 4) tobulinti savo kvalifikaciją; 5) ugdyti remdamasis mokinių gebėjimais ir polinkiais, stiprinti mokymosi motyvaciją ir pasitikėjimą savo gebėjimais, suteikti pagalbą mokiniams, turintiems ugdymosi, mokymosi sunkumų ir specialiųjų ugdymosi poreikių, pritaikyti jiems dalyko programą, turinį, metodus; 	<p><i>CEDEFOP. Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture (2015)</i> Mokytojai privalo parengti ir pateikti užduotis bei tikslus nurodymus mokymosi procesui. Mokytojai užtikrina savo vedamų užsiėmimų ir pamokų kokybę, taip pat gali taikyti įvairius kokybės įvertinimo būdus.</p>

Pareigybė	Funkcijos ir atsakomybės, apibrėžtos nacionaliniuose teisės aktuose	Funkcijos ir atsakomybės, susijusios su kokybės vadyba, apibrėžtos Europos teisės aktuose ir tarptautiniuose standartuose
	<p>6) nešališkai vertinti mokinių mokymosi pasiekimus ir nuolat juos informuoti apie mokymosi pažangą;</p> <p>7) mokyklos nustatyta tvarka informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie jų vaiko būklę, ugdymo ir ugdymosi poreikius, pažangą, mokyklos lankymą ir elgesį;</p> <p>8) bendradarbiauti su kitais mokytojais, kad būtų pasiekti mokymo tikslai;</p> <p>9) gerbti mokinį kaip asmenį, nepažeisti jo teisių ir teisėtų interesų.</p> <p><i>Andragogo profesinės veiklos aprašas (2013)</i>²⁶</p> <p>Andragogo profesinės kompetencijos priskiriamos trims veiklos sritims: edukacinei, vadybinei ir tiriamajai.</p> <p><i>Edukacinės veiklos srityje</i> andragogas turi gebėti:</p> <ol style="list-style-type: none">1) realizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi procesus;2) kurti mokymo ir mokymosi paslaugas suaugusiesiems;3) kurti inovacijas, skatinančias suaugusiųjų mokymąsi visą gyvenimą tinkluose, regionuose, bendruomenėse ir organizacijose;4) numatyti mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo suaugusiųjų švietime gaires. <p><i>Vadybinės veiklos srityje</i> andragogas turi gebėti:</p> <ol style="list-style-type: none">1) planuoti ir organizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi procesus;2) planuoti, organizuoti ir koordinuoti mokymosi paslaugų suaugusiesiems teikimą;3) sudaryti fizines, technines, socialines ir kitas sąlygas suaugusiesiems mokytis visą gyvenimą tinkluose, regionuose, bendruomenėse ir organizacijose;4) koordinuojant mokymosi visą gyvenimą iniciatyvas rengti strateginius suaugusiųjų švietimo kaitos dokumentus. <p><i>Tiriamosios veiklos srityje</i> andragogas turi gebėti:</p> <ol style="list-style-type: none">1) atlikti praktinės veiklos tyrimą;2) tirti mokymosi paslaugų	

²⁶ Andragogo profesinės veiklos aprašas, kuriam pritarta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. spalio 22 d. įsakymu Nr. V-996 „Dėl pritarimo Andragogo profesinės veiklos aprašui“.

Pareigybė	Funkcijos ir atsakomybės, apibrėžtos nacionaliniuose teisės aktuose	Funkcijos ir atsakomybės, susijusios su kokybės vadyba, apibrėžtos Europos teisės aktuose ir tarptautiniuose standartuose
	suaugusiesiems kokybę; 3) tirti tinkluose, regionuose, bendruomenėse ir organizacijose sudarytų mokymosi visą gyvenimą sąlygų kokybę ir gerinimo perspektyvas; 4) tirti suaugusiųjų švietimo situaciją, patirtį ir perspektyvas nacionaliniame ir tarptautiniame lygmenyse.	

Remiantis atlikta reikalavimų lyginamąja analize, darytina išvada, jog iš esmės Lietuvos Respublikos ir Europos dokumentų bei tarptautinio kokybės vadybos standarto ISO 9001:2015 nuostatos papildo viena kitą nustatant su profesine veikla ir su kokybės vadyba susijusias funkcijas, todėl galiojantys teisiniai reikalavimai ir geroji Europos šalių patirtis gali būti apjungiami siekiant efektyviai įgyvendinti profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybą.

3.2 Profesinio mokymo įstaigos personalo kompetencijos

Kompetencijos sąvoka *Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme* apibrėžta kaip gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma.

*Mokytojo profesijos kompetencijos apraše*²⁷ teigiama, kad mokytojo profesijos kompetencijas sudaro žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, pažiūros, asmeninės savybės, kurios lemia sėkmingą mokytojo veiklą įvairiose ugdymo srityse.

Vadybinėje literatūroje²⁸ kompetencijos apibrėžiamos kaip esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su sėkminga, kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje. Išskiriami šie kompetencijų sudarantys elementai:

1. Žinios – informacija apie konkrečią veiklos sritį.
2. Įgūdžiai – gebėjimai atlikti protinio arba fizinio pobūdžio užduotį.
3. Savęs suvokimas, nuostatos ir vertybės – individo vertybinių nuostatų sistema.
4. Bruožai – fizinės charakteristikos, reakcija į įvairias situacijas, emocinės reakcijos.
5. Motyvai – dalykai, kurie nukreipia individą siekiant tikslų.

Visi išdėstyti požūriai atskleidžia kompetencijos sąvokos kompleksiskumą, todėl galima teigti, jog bet kuris asmenybės elgsenos ar mąstysenos elementas gali būti kompetencijos sudedamoji dalis.

²⁷ Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-54 „Dėl Mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“.

²⁸ Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. Kaunas: Smaltija, 2007.

Siekiant užtikrinti, kad kompetencijų aprašai būtų suderinti su Lietuvoje galiojančiais teisiniais reikalavimais ir grindžiami gera Europos šalių praktika, buvo išnagrinėti teisiniai ir kiti reglamentuojantys dokumentai, apibrėžiantys direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo, kokybės vadovo ir pedagogo kompetencijų, būtinų su kokybės vadyba susijusių veiklų ir funkcijų vykdymui, reikalavimus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Profesinio mokymo įstaigos direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo, kokybės vadovo ir pedagogo su kokybės vadyba susijusios kompetencijos

Pareigybė	Kompetencijos, nustatytos Lietuvos Respublikos teisės aktuose	Kompetencijos, apibrėžtos Europos dokumentuose
Direktorius	<p><i>Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų (toliau kartu vadinama vadovai) atestacijos nuostatai (2005)</i></p> <p>Vadovas yra profesionalas, įgijęs vadybos kompetencijos pagrindinėse šiuolaikinės vadybinės veiklos – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo(-osi) proceso, žmogiškųjų, materialių ir finansinių išteklių valdymo – srityse. Jis turi vadovui reikalingų asmeninių savybių, tai: sąžiningumas, punctualumas, komunikabilumas, konfidencialumas, tolerancija, humoro jausmas, įžvalgumas, iniciatyvumas, ryžtingumas, prieinamumas ir mokėjimas išklausti, lankstumas, savikritiškumas, pasitikėjimas savimi, darbštumas, savitvarda ir kt.</p> <p>Vadovas supranta švietimo kaitos tendencijas, Lietuvos švietimo politiką ir švietimo reformos tikslus bei uždavinius, geba juos teisingai interpretuoti ir diegti praktiniame mokyklos gyvenime.</p> <p>Vadovas geba strategiškai mąstyti, planuoti ir valdyti, užtikrina idėjų tęstinumą, geba sutelkti darbuotojus esminiams švietimo kaitos klausimams spręsti, priima analizės duomenimis grindžiamus sprendimus ir siekia bendro susitarimo su mokyklos bendruomene juos įgyvendinant.</p> <p>Vadovas turi žinoti teisės aktus, reglamentuojančius turto ir lėšų valdymą, išmanyti išteklių, fiskalinių operacijų mokykloje administravimą, plėtotę, edukacinės aplinkos kūrimą, šiuolaikines technologijas. Vadovas turi gebėti sukurti išteklių valdymo strategiją, užtikrinančią mokyklos veiklos kokybę ir</p>	<p><i>Outline for the development of competence profiles and implementation results (2012)</i>²⁹</p> <p>Mokyklos vadovui būtinos žinios apie: procesų valdymą, organizacijos vystymą ir pokyčių valdymą, prezentacijos technikas, aktyvaus klausymo technikas, vertinimo instrumentus ir metodus, projekto valdymo pagrindai, konfliktų valdymo pagrindai.</p> <p>Mokyklos vadovui reikalingi įgūdžiai ir gebėjimai: kūrybiškumas, strateginio ir analitinio mąstymo gebėjimai, sprendimų priėmimo įgūdžiai, gebėjimas nustatyti prioritetus, įkvėpti ir motyvuoti, gebėjimas perteikti ir išaiškinti sudėtingus dalykus skirtingoms tikslinėms grupėms, kritiškas požiūris, gebėjimas tinkamai veikti skirtingose situacijose, konfliktų valdymo ir komunikaciniai įgūdžiai, atsparumas stresui.</p> <p>Mokyklos vadovui būdingos savybės: atkaklumas, kantrybė ir ištvėrmė, nuoseklumas, pozityvus mąstymas ir orientacija į sprendimus, empatija, sąžiningumas, pagarba ir dėkingumas, atvirumas, siekis tobulėti ir keistis, savikritiškumas, lojalumas.</p>

²⁹ Irmer M., Wieser R. Outline for the development of competence profiles and implementation results. Vienna, 2012.

Pareigybė	Kompetencijos, nustatytos Lietuvos Respublikos teisės aktuose	Kompetencijos, apibrėžtos Europos dokumentuose
	<p>rezultatyvumą.</p> <p><i>Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011)</i></p> <p>Profesinio mokymo įstaigos vadovas turi turėti šias vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bendrosios kompetencijos. Savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla. 2. 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. 3. Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas. Konceptualus mąstymas; vizijos turėjimas; gebėjimas sistemiškai 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. 4. 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. 5. 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. 6. Bendravimas ir informavimas. Dalykinio bendravimo įgūdžiai; gebėjimas išklaudyti, išgirsti, suprasti; derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai; gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu. 	
<p>Direktorius pavaduotojas</p>	<p><i>Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų (toliau kartu vadinama vadovai) atestacijos nuostatai (2005)</i></p> <p>Vadovas yra profesionalas, įgijęs vadybos kompetencijos pagrindinėse šiuolaikinėse</p>	

Pareigybė	Kompetencijos, nustatytos Lietuvos Respublikos teisės aktuose	Kompetencijos, apibrėžtos Europos dokumentuose
	<p>vadybinės veiklos – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo (-osi) proceso, žmogiškųjų, materialių ir finansinių išteklių valdymo – srityse. Jis turi vadovui reikalingų asmeninių savybių, tai: sąžiningumas, punktualumas, komunikabilumas, konfidencialumas, tolerancija, humoro jausmas, išvalgumas, iniciatyvumas, ryžtingumas, prieinamumas ir mokėjimas išklausti, lankstumas, savikritiškumas, pasitikėjimas savimi, darbštumas, savitvarda ir kt.</p> <p>Supranta švietimo kaitos tendencijas, Lietuvos švietimo politiką ir švietimo reformos tikslus bei uždavinius, geba juos teisingai interpretuoti ir diegti praktiniame mokyklos gyvenime.</p> <p>Vadovas geba strategiškai mąstyti, planuoti ir valdyti, užtikrina idėjų tęstinumą, geba sutelkti darbuotojus esminiams švietimo kaitos klausimams spręsti, priima analizės duomenimis grindžiamus sprendimus ir siekia bendro susitarimo su mokyklos bendruomene juos įgyvendinant.</p> <p>Vadovas turi žinoti teisės aktus, reglamentuojančius turto ir lėšų valdymą, išmanyti išteklių, fiskalinių operacijų mokykloje administravimą, plėtotę, edukacinės aplinkos kūrimą, šiuolaikines technologijas. Vadovas turi gebėti sukurti išteklių valdymo strategiją, užtikrinančią mokyklos veiklos kokybę ir rezultatyvumą</p>	
<p>Kokybės vadovas</p>		<p><i>Curricular framework “Quality management in vocational education and training” (2012)</i></p> <p>Žinios apie procesų valdymą, kokybinius ir kiekybinius vertinimo instrumentus, prezentacijos, moderavimo, aktyvaus klausymo technikų išmanymas, projektų valdymo pagrindų žinojimas.</p> <p>Analitinio, sisteminio ir strateginio mąstymo įgūdžiai, gebėjimas nustatyti prioritetus, gebėjimas motyvuoti ir įkvėpti kitus, išvalgumas, gebėjimas bendradarbiauti, atkaklumas, organizaciniai gebėjimai, kritiškas požiūris, nuoseklumas, gebėjimas pristatyti ir paaiškinti sudėtingas aplinkybes atitinkamai tikslinei grupei, konfliktų valdymo gebėjimai.</p> <p>Pozityvus mąstymas ir orientacija į sprendimus, atvirumas naujovėms, pagarba aplinkiniams, empatija, lojalumas, sąžiningumas, konstruktyvus kritinis požiūris.</p>

Pareigybė	Kompetencijos, nustatytos Lietuvos Respublikos teisės aktuose	Kompetencijos, apibrėžtos Europos dokumentuose
Pedagogas	<p>Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (2007)</p> <p>Bendrakultūrinė kompetencija – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje(-se) kultūroje(-se).</p> <p>Profesinės kompetencijos – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, reikalingos sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai, jos nespecifikuojant pagal ugdymo turinio koncentrus/sritis.</p> <p>Bendrosios kompetencijos – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kitos asmeninės savybės, reikalingos mokytojo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą.</p> <p>Specialiosios kompetencijos – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio konkcentre/srityje.</p> <p>Andragogo profesinės veiklos aprašas (2013)</p> <p><i>Andragogo bendrąją kompetenciją</i> sudaro pagrindiniai gebėjimai, leidžiantys kokybiškai atlikti profesinės veiklos uždavinius:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) gebėjimas sistemaiškai mąstyti, iniciatyvumas, kūrybiškumas; 2) gebėjimas priimti ir teikti grįžtamąjį ryšį: bendrauti, bendradarbiauti, prisiimti atsakomybę, dirbti komandoje; 3) gebėjimas naudotis informacinėmis technologijomis: valdyti informaciją, naudoti informacinių komunikacinių technologijų bendravimo priemones, plėtoti profesinius ryšius nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis; 4) gebėjimas reflektuoti savo patirtį, mokytis ir tobulėti: pasirengimas nuolat kelti pažinimo lygį ir poreikį, asmeninio potencialo realizavimas, naujų žinių ir mokėjimų siekimas, saviugdą plėtra, asmeninių savybių tobulinimas. 	<p>CEDEFOP. Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture (2015)</p> <p>Svarbu užtikrinti, kad mokytojai ir kiti mokymo institucijos darbuotojai žinotų PDCA (kokybės gerinimo ciklą) ir suprastų jo logiką.</p>

Pastebėtina, jog pedagoginio personalo kompetencijoms keliami reikalavimai Lietuvos Respublikos teisės aktuose apibrėžti gana detalai, yra nustatyti jų vertinimo kriterijai. *Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje* pabrėžiama būtinybė ugdyti švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų kompetencijas bei vertybines nuostatas: „būtina atrasti paskatų ir sąlygų kurtis reflektuojančių, kūrybingų ir profesionalių mokytojų ir dėstytojų bendruomenėms, ugdyti švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų ir kitų asmenų telkiančios ir pasidalytosios lyderystės gebėjimus“. Lyderystės svarba akcentuojama ir naujojoje

ISO 9001:2015 standarto versijoje, įtvirtinant aukščiausių vadovų atsakomybę už strateginį organizacijos valdymą, kokybės vadybos sistemos efektyvumą, darbuotojų įtraukimą ir motyvavimą.

Šalia lyderystės, profesinių žinių ir gebėjimų, svarbiu kompetencijos dėmeniu laikomos vertybinės nuostatos, kurios lemia pedagoginio personalo vidinę motyvaciją ir veiklos kokybę. „Mokyklos kultūra yra normų, vertybių, įsitikinimų, nuostatų, ritualų ir ceremonijų, simbolių ir istorijų visuma, kuria apibūdinama mokykla ir kuri yra standartas tikėtinam mokyklos bendruomenės narių elgesiui“.³⁰ Kadangi organizacijos narių vertybinių nuostatų visuma formuoja bendrą organizacijos kultūrą, vadinasi, kryptingai kuriant ir diegiant pamatines vertybes organizacijoje, formuojamos ir asmeninės organizacijos narių vertybinės nuostatos. CEDEFOP rekomenduoja profesinio mokymo įstaigoms itin atsakingai parinkti ir suformuluoti vertybes – jos turi atspindėti organizacijos koncepciją ir požiūrį į kokybę, atitikti tradicijas bei aplinką, taip pat turėtų būti lengvai suprantamos visoms suinteresuotosioms šalims.

³⁰ Jovaiša T., Laužackas R., Spūdytė I., Tūtlys V. Kvalifikacijos metodologija. Lietuvos kvalifikacijų sistema. (moksl. red.) R. Laužackas. Vilnius: Agora, 2008.

4. SIŪLOMOS PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGOS PERSONALO FUNKCIJOS IR KOMPETENCIJOS, SUSIJUSIOS SU KOKYBĖS VADYBA

4.1 Kompetencijų aprašų struktūra

Išanalizavę nacionalinių teisės aktų reikalavimus ir Europos dokumentus, įtvirtinančius gerąją profesinio mokymo įstaigų praktiką kokybės vadybos srityje, ekspertai apibendrina esmines nuostatas dėl profesinio mokymo įstaigų personalo veiklos, susijusios su kokybės vadyba, sričių, funkcijų, atsakomybių ir kompetencijų, kuriomis būtų užtikrinama sėkminga įstaigos veikla ir profesinio mokymo programų įgyvendinimo kokybė.

Profesinio mokymo įstaigų Kompetencijų aprašai turėtų padėti profesinio mokymo įstaigoms suprasti ir taikyti pažangius lyderystės, kokybės vadybos metodus bei tobulinti atitinkamas su įstaigos, mokymo ir ugdymo paslaugų kokybės vadyba susijusias administracinio ir pedagoginio personalo kompetencijas, būtinas siekiant užtikrinti sėkmingą profesinio mokymo įstaigos veiklą ir kokybišką teikiamų profesinio mokymo programų įgyvendinimą bei nuolat vykdyti kokybės gerinimo ciklą.

Profesinio mokymo įstaigos direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo, kokybės vadovo ir pedagogo atsakomybes, funkcijas ir kompetencijas, susijusias su profesine veikla, apibrėžia nacionaliniai teisės aktai ir mokymo įstaigų vidaus dokumentai, todėl šiuose Kompetencijų aprašuose išskleidžiamos papildomos, į kokybės vadybą orientuotos veiklos sritys, funkcijos ir susijusios kompetencijos.

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos ir Europos profesinio mokymo įstaigose taikomi kokybės vadybos modeliai remiasi kokybės gerinimo ciklu, apimančiu planavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir peržiūros etapus, toks požiūris pritaikytas ir Kompetencijų aprašuose, t. y. profesinio mokymo įstaigos valdymo ir mokymo bei mokymosi valdymo veiklos suskirstytos į keturis etapus. Pasirinkta Kompetencijos aprašo struktūra leidžia matyti sąsajas tarp nustatytų kokybės vadybos funkcijų ir atitinkamų kompetencijų.

4.2 Kompetencijų aprašų pritaikymo konkrečiai pareigybei rekomendacijos

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad bet kurios veiklos sėkmei įtaką daro individo gebėjimai, pažiūros ir asmeninės savybės, todėl kokybės vadybos funkcijas priskiriant konkrečiam darbuotojui, tikslinga įvertinti ir atsižvelgti į individualius darbuotojo gebėjimus, vertybines nuostatas, asmenines savybes, motyvaciją.

Ekspertų nuomone, dalį kokybės vadybos veiklų ir funkcijų, kurios apibrėžtos Europos profesinio mokymo erdvės dokumentuose ar nacionaliniuose teisės aktuose, galima priskirti konkrečioms pareigybėms, nepriklausomai nuo individualių asmenybės bruožų. Pavyzdžiui,

profesinio mokymo įstaigos vizijos, misijos ir pamatinių vertybių nustatymas yra aukščiausio vadovo pareiga, nepaisant jo pažiūrų ar asmeninių savybių. Kita dalis kokybės vadybos veiklų ir funkcijų gali būti priskiriamos bet kuriam profesinio mokymo įstaigos darbuotojui, kuris turi reikiamą kompetenciją, atitinkamas vertybines nuostatas, asmenines savybes ir motyvaciją. Pavyzdžiui, kokybės vadybos vidaus auditus arba įstaigos savianalizę gali atlikti bet kuris darbuotojas, pasižymintis komunikabilumu, diplomatiškas, atkaklus ir pasitikintis savimi bei turintis atitinkamų gebėjimų (žinių ir įgūdžių). Todėl tikslinga palikti galimybę profesinio mokymo įstaigų vadovams patiems įvertinti darbuotojų turimas žinias, gebėjimus, asmenines savybes ir paskirstyti kokybės vadybos veiklas taip, kad jos geriausiai atskleistų darbuotojų potencialą bei leistų suderinti bendrųjų įstaigos tikslų įgyvendinimą su darbuotojų asmeniniais tikslais ar tobulėjimo siekiais.

Su kokybės vadyba susijusių profesinio mokymo įstaigų personalo kompetencijų paskirstymo pareigybėms ir funkcijoms teorinis modelis pateiktas 5 paveiksle. Vis dėlto, realybėje profesinio mokymo įstaigų vadovai, kokybės vadovai ir pedagogai yra išskirtinės asmenybės, kurioms bet kokie teoriniai modeliai neatitiktų jų stipriųjų asmeninių savybių. Todėl rekomenduotina į šiuose Kompetencijų aprašuose priskirtas veiklas, funkcijas ir kompetencijas pažvelgti kūrybiškai bei atsižvelgti į profesinio mokymo įstaigos individualių darbuotojų išskirtinumus.

Priklausomai nuo profesinio mokymo programų specifikos ir mokymo įstaigos aplinkos, atitinkamai formuojasi skirtingos organizacijų kultūros – vienos akcentuojamas paklusnumas įsakymams ir vykdymas, o kitose – laisvė, kūryba, nuomonių įvairovė ir pan. Kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ reiškia atitikti tos organizacijos kultūrą (etosą, tikėjimo, vertybių, tradicijų, vilčių, lūkesčių, būdingų tai organizacijai visumą). Todėl tiek kokybės vadybos kompetencijų dėmenys atskiroms pareigybėms, tiek atsakomybių dėl atskirų veiklų priskyrimas profesinio mokymo įstaigų personalui turėtų būti adaptuotas, atsižvelgiant į profesinio mokymo įstaigos veiklos specifiką, vertybines nuostatas, kultūrinę ir veiklos situaciją bei darbuotojų rodomą asmeninę motyvaciją.

Reikia paminėti, jog nuo 2015 metų galiojančioje kokybės vadybos standarto ISO 9001 versijoje nėra reikalavimo paskirti atsakingą asmenį iš vadovybės tarpo – kokybės vadovą. Tai sudaro galimybę profesinio mokymo įstaigoms lanksčiau kokybės vadovo funkcijas priskirti kitiems įstaigos darbuotojams arba išorės kokybės konsultantui. Taip pat pažymėtina, kad profesinio mokymo įstaigose yra nusistovėjusi skirtinga organizacinė struktūra, todėl dalis direktoriui ir jo pavaduotojui priskiriamų kokybės veiklų ar funkcijų gali būti deleguojama ir struktūrinių padalinių vadovams, t. y. skyrių vedėjams.

Direktoriaus veiklos sritys ir kompetencijos:

- analizuoja ir vertina įstaigos aplinką, jos pokyčius;
- formuoja įstaigos viziją, misiją ir strateginius tikslus, numato reikalingus pokyčius;
- buria bendruomenę vizijos siekimui, bendram tikslui;
- kuria vertybinį pagrindą misijos įgyvendinimui.

Ši veikla pagrįsta **lyderystės savybėmis**:

- sisteminis mąstymas;
- kūrybiškumas;
- dominavimas, veržlumas;
- pasitikėjimas savimi ir kitais;
- tikėjimas sėkme ir kt.

Direktoriaus pavaduotojo veiklos sritys ir kompetencijos:

- rengia strategijos įgyvendinimo planus;
- organizuoja veiklą ir planų įgyvendinimą;
- administruoja priskirtas veiklos sritis.

Šiuos gebėjimus remia vadovavimo **asmeninės savybės**:

- loginis mąstymas;
- reiklumas;
- savikontrolė;
- objektyvus suvokimas;
- nuoseklumas;
- organizuotumas ir kt.

Kokybės vadovo veiklos sritys ir kompetencijos:

- renka, apibendrina, analizuoja ir komunikuoja įstaigos bendruomenei informaciją, susijusią su veiklos kokybe ir jos gerinimu;
- išmaniai taiko kokybės vadybos principus ir metodus;
- analizuoja gerąsias kokybės vadybos praktikas ir skatina jų taikymą įstaigos veikloje;
- ugdo ir konsultuoja įstaigos darbuotojus kokybės vadybos temomis.

Šiuos gebėjimus papildo **asmeninės savybės**:

- sisteminis mąstymas;
- atvirumas pokyčiams ir siekis tobulėti;
- organizuotumas ir kt.

Pedagogo veiklos sritys ir kompetencijos:

- analizuoja individualius besimokančiojo poreikius, motyvus ir galimybes;
- kuria mokymosi aplinką (fizinę, žinių, psichologinę, emocinę ir kt.);
- įgyvendina ugdymo ir ugdymosi procesus, atsižvelgiant į ugdomojo pažangą ir galimybes;
- atjaučia ir pagelbėja.

Šiuos gebėjimus remia **asmeninės savybės**:

- adekvatus savęs ir kito asmens vertinimas;
- savikontrolė;
- komunikabilumas;- optimizmas, pozityvumas;
- empatija ir pan.

5 paveikslas. Teorinis kokybės vadybos kompetencijų pagal pareigybes modelis (sudaryta UAB „Kvalitetas“)

4.3 Kompetencijų aprašai

Remiantis Europos ir Lietuvos Respublikos teisės aktų ir kitų dokumentų, taip pat gerosios patirties pavyzdžių analizės rezultatais, šiame poskyryje pateikiami siūlomi kompetencijų aprašai, skirti profesinio mokymo įstaigų administracijai ir pedagoginiam personalui: direktoriui, direktoriaus pavaduotojui, kokybės vadovui ir pedagogui.

PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGOS DIREKTORIAUS / DIREKTORIAUS PAVADUOTOJO KOMPETENCIJŲ APRAŠAS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Šiame kompetencijų apraše pateikiamos profesinio mokymo įstaigos vadovo (direktoriaus ir direktoriaus pavaduotojo) veiklos sritys, funkcijos, atsakomybės ir kompetencijos, būtinos užtikrinti sėkmingą profesinio mokymo įstaigos veiklą bei kokybišką teikiamų profesinio mokymo programų įgyvendinimą.

2. Profesinio mokymo įstaigos vadovų (direktoriaus ir jo pavaduotojų, skyrių vadovų) vaidmuo įstaigoje ir veiklos tikslai yra bendri – profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę. Vadybinės funkcijos, susijusios su šių tikslų įgyvendinimu, gali būti lanksčiai paskirstomos tarp vadovų, atsižvelgiant į organizacinę struktūrą, vadovų kuruojamas sritis ir asmenines savybes.

3. Kokybės vadybos požiūriu, profesinio mokymo įstaigos direktorius yra atsakingas už tinkamų sąlygų aktyviam darbuotojų įsitraukimui sukūrimą, apimant bendrųjų vertybių skatinimą, darbuotojų ir svarbiausių suinteresuotųjų šalių įtraukimą į kokybės tikslų nustatymą, efektyvią komunikaciją, atviro ir sąžiningo dialogo sukūrimą. Taip pat direktorius atsako už profesinio mokymo įstaigos vertybinių įsipareigojimų (vizijos, misijos, vertybinių nuostatų/principų) ir strategijos nustatymą, konsultuojantis su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis ir sėkmingos profesinio mokymo įstaigos veiklos užtikrinimą. Direktoriaus pavaduotojas, kaip vadovybės narys, atsako už tobulinimo sprendimų priėmimą, atsižvelgiant į įšivertinimo ir vidaus auditų rezultatus.

4. Atsižvelgiant į profesinio mokymo įstaigų organizacinės struktūros įvairovę ir galimą skirtingą vadovų skaičių, šiame apraše pateikiamas vienas iš galimų kokybės vadybos veiklos sričių ir funkcijų paskirstymo pavyzdžių.

II. LIETUVOS RESPUBLIKOS TEISĖS AKTUOSE NUSTATYTOS BŪTINOS KOMPETENCIJOS

5. Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos, reikalingos sėkmingai profesinei veiklai, atitinka švietimo tikslus ir yra grindžiamos pagarba asmens orumui ir savitumui, tikėjimu kiekvieno žmogaus galimybėmis, mokymosi visą gyvenimą samprata, puikiu švietimo, mokymosi supratimu, žmogaus pažinimu, demokratiško vadovavimo principų išmanymu. Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas sudaro (*Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas*, patvirtintas 2011 m. liepos 1 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo įsakymu Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“):

5.1. Bendrosios kompetencijos – savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla:

5.1.1. asmeninio veiksmingumo (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.);

5.1.2. strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo (konceptualus mąstymas; vizijos turėjimas; gebėjimas sistemaiškai 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.);

5.1.3. mokėjimo 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.);

5.1.4. vadovavimo 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.);

5.1.5. bendravimo ir informavimo (dalykinio bendravimo įgūdžiai; gebėjimas išklaudyti, 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.).

5.2. Vadovavimo sričių kompetencijos:

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

5.2.2. vadovavimo ugdymui ir mokymuisi (gebėjimas siekti, kad būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai; stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų; sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams; kartu su bendruomene įgyvendinti strategijas, užtikrinančias gerą mokinių elgesį, lankomumą ir mokymosi rezultatus; skatinti ugdymo ir mokymosi proceso dalyvių dalyvavimą procese bei atsakomybę už jo

veiksmingumą ir rezultatus; organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą ir kt.);

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

5.2.4. švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo (gebėjimas kurti, veiksmingai valdyti ir tobulinti švietimo įstaigos organizacinę struktūrą ir infrastruktūrą; formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymo ir mokymosi kokybę, taikyti šiuolaikinius vadovavimo metodus; nustatyti materialinių, finansinių ir kitų išteklių, reikalingų švietimo 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.);

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

III. VERTYBINĖS NUOSTATOS

6. Profesinio mokymo įstaigos direktorius vadovaujasi *Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje*, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“, įtvirtintais vertybiniais principais:

6.1. humaniškumo, demokratiškumo ir lygių galimybių, pilietiškumo, laisvės realizavimo ir etikos, tolerancijos ir dialogiškumo;

6.2. tautinės tapatybės, istorijos pažinimu grįsto tradicijos tęstinumo ir atvirumo kultūrų įvairovei;

6.3. bendradarbiavimo, bendro darbo ir įvairių visuomenės grupių nuomonių nuolatinio keitimosi ir indėlio į bendrus tikslus;

6.4. kūrybiškumo, išradingumo, saviraiškos, savo ir visuomenės sėkmės kūrimo generuojant idėjas ir jas įgyvendinant, kontekstualaus atvirumo naujovėms ir geriausiai pasaulio praktikai;

6.5. atsakingumo už savo veiksmus, aktyvaus rūpinimosi savimi, aplinka, bendruomene, valstybe, veiksmingo veikimo siekiant tikslų.

7. Kiekvienos profesinio mokymo įstaigos vadovybė, atsižvelgdama į ateities viziją ir tikslus, gali numatyti ir apibrėžti pamatines mokymo įstaigos vertybes, skirtas suinteresuotosioms šalims ir bendruomenei.

IV. ASMENINĖS SAVYBĖS

8. Profesinio mokymo įstaigos direktoriui, direktoriaus pavaduotojui būdingos savybės: sąžiningumas, punctualumas, komunikabilumas, konfidencialumas, tolerancija, humoro jausmas, įžvalgumas, iniciatyvumas, ryžtingumas, prieinamumas ir mokėjimas išklaudyti, lankstumas, savikritiškumas, pasitikėjimas savimi, darbštumas, savitvarda ir kt. (*Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų (toliau kartu vadinama vadovai) atestacijos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 „Dėl Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“*).

9. Siekiant veiksmingos kokybės vadybos įgyvendinimo, svarbios šios savybės: sisteminis ir loginis mąstymas, pozityvumas, atvirumas pokyčiams ir inovacijoms, orientacija į problemų sprendimą, inovatyvumas, kūrybiškumas, veiklumas, reiklumas, empatija, pagarba, tolerancija, komunikabilumas, kryptingumas, imlumas naujovėms, savikontrolė, dalykiškumas, atsakingumas, organizuotumas, tikėjimas sėkme.

V. PAPILDOMOS DIREKTORIAUS / DIREKTORIAUS PAVADUOTOJO VEIKLOS SRITYS, FUNKCIJOS IR KOMPETENCIJOS KOKYBĖS VADYBOS SRITYJE

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Rekomenduojamas funkcijų paskirstymas		Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
		Direktorius	Pavaduotojas	
I. PLANAVIMAS	1.1. Institucijos vidinės ir išorės aplinkos analizė.	+	+	Europos ir nacionalinių švietimo ir profesinio mokymo strateginių nuostatų ir teisės aktų išmanymas, švietimo ir profesinio mokymo sistemos supratimas. Gebėjimas taikyti išorinės ir vidinės aplinkos analizės metodus, objektyviai įvertinti esamą mokymo institucijos padėtį, įžvelgti stipriąsias ir tobulintinas veiklos sritis.

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Rekomenduojamas funkcijų paskirstymas		Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
		Direktorius	Pavaldotojas	
	1.2. Su įstaigos veikla ir profesinio mokymo paslaugomis susijusių rizikos veiksnių ir galimybių nustatymas, įvertinimas, valdymo veiksmų planavimas.	+		Gebėjimas taikyti rizikos nustatymo ir vertinimo metodus. Gebėjimas numatyti nepageidaujamas situacijas ir įvertinti galimas pasekmes. Gebėjimas pasirinkti atsakomuosius veiksmus.
	1.3. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir jų poreikių bei lūkesčių nustatymas; suinteresuotųjų šalių įtraukimas į įstaigos strateginio planavimo veiklas.		+	Atvirumas, bendradarbiavimo skatinimas. Gebėjimas nustatyti suinteresuotąsias šalis, jų lūkesčius ir įtaką profesinio mokymo įstaigai bei įtraukti į profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybą (nustatyti dalyvavimo būdus). Gebėjimas suprasti, apibrėžti ir derinti skirtingų šalių interesus.
	1.4. Vizijos, misijos, vertybinių nuostatų (principų, vertybių), kokybės politikos įsipareigojimų apibrėžimas.	+		Europos ir nacionalinių švietimo ir profesinio mokymo strateginių nuostatų ir teisės aktų išmanymas. Holistinis aplinkos suvokimas. Prioritetų nustatymo įgūdžiai. Kūrybiško mąstymo gebėjimai. Gebėjimas perteikti ir išaiškinti viziją, vertybes bei kokybės politiką suinteresuotosioms šalims. Gebėjimas įkvėpti ir veikti asmeniniu pavyzdžiu (lyderystė).
	1.5. Ilgalaikių strateginių tikslų, įskaitant ir kokybės tikslus, užduočių bei vertinimo rodiklių nustatymas, atsakomybių priskyrimas.	+		Gebėjimas integruoti Europos ir nacionalines švietimo bei profesinio mokymo strategines nuostatas į įstaigos strategiją. Strateginio planavimo ir prioritetų nustatymo įgūdžiai. Gebėjimas modeliuoti situacijas ir numatyti galimas alternatyvas. Sisteminis mąstymas. Finansinių išteklių planavimo ir susiejimo su tikslais įgūdžiai. Gebėjimas įkvėpti ir veikti asmeniniu pavyzdžiu (lyderystė). Gebėjimas įtikinamai skleisti savo idėjas, perteikti jų esmę.
	1.6. Trumpalaikių tikslų, įskaitant ir kokybės tikslus, uždavinių, vertinimo rodiklių, vykdymo terminų, atsakingų asmenų, išteklių nustatymas.		+	Orientacija į tikslą/ rezultatą. Trumpalaikių tikslų susiejimo su strateginiais tikslais, vizija, misija, kokybės politika gebėjimai. Kokybės vadybos sistemos ir procesų tikslų bei vertinimo rodiklių integravimo į bendrąjį įstaigos veiklos planą gebėjimai.

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Rekomenduojamas funkcijų paskirstymas		Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
		Direktorius	Pavardotojas	
				Užduočių, įgaliojimų delegavimo ir vadovavimo įgūdžiai. Atsakingumas ir gebėjimas priimti svarbius sprendimus. Veiklos rezultatyvumo matavimo metodų išmanymas. Gebėjimas nustatyti veiklos efektyvumo, rezultatyvumo, kokybės vertinimo rodiklius.
	1.7. Personalo atsakomybių ir įgaliojimų paskirstymas.	+		Organizacinės struktūros suformavimo gebėjimai. Gebėjimas planuoti, suderinti ir paskirstyti įgaliojimus. Orientacija į efektyvią vidinę komunikaciją. Užduočių, įgaliojimų delegavimo ir vadovavimo įgūdžiai.
	1.8. Pokyčių įgyvendinimo poreikio nustatymas ir valdymo planavimas.	+		Gebėjimas numatyti pokyčius, suprasti jų priežastis bei galimas pasekmes. Orientacija į nuolatinį tobulinimą.
2. ĮGYVENDINIMAS	2.1. Kokybės kultūros ir lyderystės plėtojimas.	+		Gebėjimas formuoti ir palaikyti vidinę į kokybę orientuotą kultūrą. Gebėjimas įkvėpti kitus ir veikti asmeniniu pavyzdžiu (lyderystė). Kokybės vadybos principų bei metodų išmanymas ir skatinimas įstaigoje. Orientacija į nuolatinį įstaigos ir asmeninės veiklos tobulinimą. Gebėjimas taikyti gerąją praktiką instituciniu lygmeniu. Gebėjimas konsultuoti savo kompetencijos srityje.
	2.2. Personalo ugdymas ir bendradarbiavimas su svarbiausiomis suinteresuotosiomis šalimis, siekiant stiprinti jų gebėjimus, tobulinti veiklą ir profesinio mokymo kokybę, skatinant darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą.		+	Gebėjimas suformuoti ir įgyvendinti aiškia, kryptingą personalo vystymo politiką. Gebėjimas išvelgti talentus ir juos ugdyti. Gebėjimas ugdyti personalo lyderystę. Darbuotojų kompetencijų ir poreikių vertinimo metodų išmanymas bei taikymas. Gebėjimas derinti individualius darbuotojų tikslus su įstaigos tikslais. Gebėjimas priimti ir teikti grįžtamąjį ryšį. Personalo motyvavimo, atsižvelgiant į individualius

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Rekomenduojamas funkcijų paskirstymas		Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
		Direktorius	Pavduotojas	
				<p>poreikius ir asmenybės bruožus gebėjimai.</p> <p>Gebėjimas taikyti įvairius mokymosi metodus.</p> <p>Mokymosi visą gyvenimą principo laikymasis.</p> <p>Gebėjimas išmoktas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktiškai.</p>
	2.3. Ryšių su suinteresuotosiomis šalimis palaikymas, bendradarbiavimas ir partnerystė, įtraukimas į kokybės vadybą.		+	<p>Kokybės kultūros ir strateginių įsipareigojimų perteikimo gebėjimai.</p> <p>Komunikavimo būdų, kanalų ir metodų taikymo kompetencijos.</p> <p>Dalykinio ir tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai.</p> <p>Gebėjimas valdyti konfliktines situacijas.</p> <p>Derybų įgūdžiai.</p> <p>Informacijos kaupimo ir perdavimo kompetencijos.</p> <p>Grįžtamojo ryšio metodų išmanymas ir taikymas.</p> <p>Nusiskundimų (skundų, ginčų ir pan.) valdymo procesų išmanymas.</p>
	2.4. Aprūpinimas ištekliais (išskyrus žmogiškuosius) ir jų valdymas.		+	<p>Gebėjimas nustatyti ir pagrįsti finansavimo poreikius.</p> <p>Gebėjimas taikyti sąnaudų- naudos analizės metodiką.</p> <p>Gebėjimas pagrįsti profesinio mokymo projektų indėlį į visuomenės gerovę.</p> <p>Alternatyvų vertinimo ir prioritetizavimo įgūdžiai.</p> <p>Mokymo ir mokymosi aplinkos (infrastruktūros) bei priemonių poreikio nustatymo įgūdžiai.</p> <p>Pirkimų organizavimo ir vykdymo (įskaitant teikėjų atitikties reikalavimams vertinimą) kompetencijos.</p> <p>Finansinių išteklių panaudojimo efektyvumo įvertinimo gebėjimai.</p> <p>Materialiųjų išteklių (mokymo ir mokymosi infrastruktūros bei priemonių) panaudojimo efektyvumo įvertinimo gebėjimai.</p> <p>Darbdavių, dalyvaujančių profesiniame mokyme (pameistrystėje), vertinimo ir atrankos gebėjimai.</p>

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Rekomenduojamas funkcijų paskirstymas		Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
		Direktorius	Pavduotojas	
3. VERTINIMAS	3.1. Įgyvendintų strateginių ir operatyvinių tikslų rezultatyvumo įvertinimas (lyginant su planuotais tikslais), vadovybinės analizės atlikimas, įstaigos veiklos atskaitomybės dokumentų parengimas ir pristatymas, veiklos ataskaitos viešinimas.	+		Gebėjimas taikyti kokybinius ir kiekybinius vertinimo instrumentus ir metodus. Gebėjimas įvertinti įstaigos veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą, pažangą įgyvendinant strateginius tikslus. Gebėjimas vertinti pagrindinius įstaigos veiklos rodiklių rezultatus. Analitinis mąstymas. Pristatymo ir viešojo kalbėjimo gebėjimai.
	3.2. Įstaigos struktūrinių padalinių atsiskaitymas vadovybei.		+	Gebėjimas reflektuoti savo patirtį. Gebėjimas įvertinti struktūrinio padalinio veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą, pažangą įgyvendinant įstaigos strateginius ir operatyvinius tikslus. Gebėjimas nustatyti tobulintinas veiklos sritis, taikant procesinį požiūrį. Pristatymo ir viešojo kalbėjimo gebėjimai.
	3.3. Procesų rezultatų matavimas ir vertinimas, rezultatų sklaida.		+	Procesinio požiūrio supratimas ir gebėjimas jį pritaikyti. Gebėjimas įvertinti atskirų procesų, jų gavinių ir rezultatų atitikimą reikalavimams, planuotiems rezultatams bei efektyvumą. Gebėjimas kurti bei taikyti kokybinius ir kiekybinius vertinimo instrumentus ir metodus. Gebėjimas vertinti mokymo ir ugdymo rezultatus. Gebėjimas kaupti, analizuoti, vertinti faktines rodiklių reikšmes, suprasti jų tarpusavio ryšį, pasekmės-priežasties ryšį. Pristatymo ir viešojo kalbėjimo gebėjimai.
	3.4. Personalo kompetencijų vertinimas.		+	Gebėjimas taikyti inovatyvius darbuotojų vertinimo metodus. Gebėjimas vertinti pedagogų rezultatus. Konstruktyvaus grįžtamojo ryšio valdymo kompetencijos. Analitinio mąstymo gebėjimai.
	3.5. Institucijos (programos) veiklos įsivertinimas (savianalizė).		+	Savianalizės atlikimo tikslingumo, atlikimo etapų ir vertinimo sričių supratimas. Įsivertinimo metodų (informacijos

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Rekomenduojamas funkcijų paskirstymas		Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
		Direktorius	Pavduotojas	
				<p>ir duomenų surinkimo, analizės ir vertinimo) taikymo kompetencijos. Gebėjimas taikyti kokybinius ir kiekybinius vertinimo instrumentus ir metodus.</p> <p>Lyginamosios analizės taikymo kompetencijos.</p> <p>Gebėjimas taikyti vidaus audito, interviu, informacijos analizės metodus, atliekant savianalizę.</p> <p>Gebėjimas įvertinti institucijos atitiktį taikomiems teisės aktų, suinteresuotųjų šalių, kokybės vadybos sistemos reikalavimams.</p>
4. PERŽIŪRA / TOBULINIMAS	4.1. Suinteresuotųjų šalių (mokinių, personalo, socialinių partnerių) grįžtamojo ryšio sistemingas surinkimas ir vertinimas, rezultatų viešinimas ir sklaida.		+	<p>Grįžtamojo ryšio surinkimo ir vertinimo metodų taikymo gebėjimas.</p> <p>Gebėjimas analitiškai įvertinti ir apibendrinti informaciją.</p> <p>Atvirumas ir tolerancija skirtingiems požiūriams, gebėjimas rasti konsensuą.</p>
	4.2. Tobulinimo pasiūlymų ir vertinimo etapo rezultatų bei grįžtamojo ryšio rezultatų analizė, tobulinimo sprendimų priėmimas, įgyvendinimas ir įgyvendinimo rezultatyvumo stebėseną, vertinimas.		+	<p>Įstaigos kokybės vadybos sistemos, procesų tarpusavio sąsajos ir sąveikos, organizacinės struktūros ir atsakomybių supratimas.</p> <p>Orientacija į bendrą įstaigos tikslų siekimą.</p> <p>Gebėjimas formuluoti problemas ir rasti alternatyvius sprendimus.</p> <p>Gebėjimas nustatyti institucijos pažangos sritis, suformuluoti tobulinimo veiksmus ir užtikrinti jų įgyvendinimui būtiną finansavimą.</p> <p>Gebėjimas nustatyti institucijos vadybos problemines sritis ir apibrėžti sprendimą.</p> <p>Gebėjimas numatyti pokyčių poreikį ir juos inicijuoti.</p> <p>Gebėjimas priimti faktais pagrįstus sprendimus.</p> <p>Gebėjimas reflektuoti savo patirtį. Projektų valdymo gebėjimai.</p>

PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGOS KOKYBĖS VADOVO KOMPETENCIJŲ APRAŠAS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Šiame kompetencijų apraše pateikiamos profesinio mokymo įstaigos kokybės vadovo veiklos sritys, funkcijos, atsakomybės ir kompetencijos, būtinos užtikrinti sėkmingą profesinio mokymo įstaigos veiklą bei kokybišką teikiamų profesinio mokymo programų įgyvendinimą.
2. Kokybės vadovu profesinio mokymo įstaigoje gali būti skiriamas vienas iš vadovaujančių asmenų arba samdomas išorės konsultantas.
3. Nepriklausomai nuo tiesioginių pareigų, kokybės vadovo tikslas – bendradarbiauti su profesinio mokymo įstaigos vadovybe, teikti metodinę pagalbą, koordinuoti su mokymo įstaigos veiklos bei profesinio mokymo programų įgyvendinimo kokybe susijusius klausimus.
4. Kokybės vadovas yra atsakingas už tobulinimo veiksmų įgyvendinimo stebėjimą, rezultatų įvertinimą ir informacijos teikimą įstaigos vadovybei.

II. VERTYBINĖS NUOSTATOS

5. Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadovas remiasi *Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje*, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“, įtvirtintais vertybiniais principais:

- 5.1. humaniškumo, demokratiškumo ir lygių galimybių, pilietiškumo, laisvės realizavimo ir etikos, tolerancijos ir dialogiškumo;
 - 5.2. tautinės tapatybės, istorijos pažinimu grįsto tradicijos tęstinumo ir atvirumo kultūrų įvairovei;
 - 5.3. bendradarbiavimo, bendro darbo ir įvairių visuomenės grupių nuomonių nuolatinio keitimosi ir indėlio į bendrus tikslus;
 - 5.4. kūrybiškumo, išradingumo, saviraiškos, savo ir visuomenės sėkmės kūrimo generuojant idėjas ir jas įgyvendinant, kontekstualaus atvirumo naujovėms ir geriausiai pasaulio praktikai;
 - 5.5. atsakingumo už savo veiksmus, aktyvaus rūpinimosi savimi, aplinka, bendruomene, valstybe, veiksmingo veikimo siekiant tikslų.
6. Taip pat kokybės vadovas turi vadovautis pamatinėmis mokymo įstaigos vertybėmis, kurias tvirtina aukščiausia vadovybė, atsižvelgdama į mokymo įstaigos viziją.

III. ASMENINĖS SAVYBĖS

7. Siekiant veiksmingos kokybės vadybos įgyvendinimo, kokybės vadovui svarbios šios savybės: pozityvumas, organizuotumas, atvirumas pokyčiams ir inovacijoms, komunikabilumas, veiklumas, imlumas naujovėms, pagarba, tvirtumas, dalykiškumas, atsakingumas.

IV. KOKYBĖS VADOVO VEIKLOS SRITYS, FUNKCIJOS IR KOMPETENCIJOS KOKYBĖS VADYBOS SRITYJE

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
1. PLANAVIMAS	1.1. Trumpalaikių tikslų nustatymas, pagalba ir dalyvavimas įstaigos vadovybei formuojant ilgalaikius strateginius tikslus.	Trumpalaikių tikslų susiejimo su strateginiais tikslais, taip pat įstaigos vizija, misija, kokybės politika gebėjimai. Atsakingumas ir gebėjimas priimti svarbius sprendimus. Veiklos rezultatyvumo matavimo metodų išmanymas. Gebėjimas nustatyti veiklos efektyvumo, rezultatyvumo, kokybės vertinimo rodiklius.
	1.2. Kokybės politikos peržiūros organizavimas ir sklaida suinteresuotosioms šalims.	Kokybės vadybos principų, metodų, standartų žinojimas ir gebėjimas interpretuoti jų reikalavimus. Gebėjimas konsultuoti kokybės vadybos klausimais.
	1.3. Pokyčių įgyvendinimo poreikio nustatymas ir valdymo planavimas.	Gebėjimas numatyti pokyčius, suprasti jų priežastis bei galimas pasekmes. Orientacija į nuolatinį tobulinimą.
	1.4. Kokybės vadybos sistemos ir procesų nustatymas ir apibrėžimas, atsakingų asmenų priskyrimas.	Gebėjimas mąstyti sistemškai, instituciją suprantant kaip vieningą sistemą, susijusią su išorės aplinka. Procesinio požiūrio supratimas ir skatinimas įstaigoje. Gebėjimas modeliuoti ir analizuoti atskirus procesus. Įstaigoje vykstančių procesų ir jų tarpusavio ryšių suvokimas.
2. ĮGYVENDINIMAS	2.1. Kokybės kultūros puoselėjimas ir palaikymas įstaigoje.	Gebėjimas perteikti suinteresuotoms šalims įstaigos vertybes ir veikti asmeniniu pavyzdžiu. Kokybės vadybos principų bei metodų išmanymas ir skatinimas įstaigoje. Orientacija į nuolatinį įstaigos ir asmeninės veiklos tobulinimą. Gebėjimas inicijuoti ir koordinuoti kokybės projektus. Gebėjimas konsultuoti savo kompetencijos srityje.
	2.2. Ryšių su suinteresuotosiomis šalimis palaikymas, bendradarbiavimas ir partnerystė kokybės vadybos srityje.	Kokybės kultūros ir strateginių įsipareigojimų perteikimo gebėjimai. Įstaigos kokybės vadybos sistemos, procesų tarpusavio sąsajos ir sąveikos supratimas. Komunikavimo būdų, kanalų ir metodų taikymo kompetencijos. Dalykinio ir tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai. Gebėjimas valdyti konfliktines situacijas. Derybų įgūdžiai. Informacijos kaupimo ir perdavimo

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
		kompetencijos. Grižtamojo ryšio metodų išmanymas ir taikymas. Nusiskundimų (skundų, ginčų ir pan.) valdymo procesų išmanymas.
	2.3. Žinių valdymas: su kokybės vadyba susijusios informacijos kaupimas, apsikeitimo kanalų nustatymas.	Organizacinės struktūros ir vykstančių procesų sąsajos supratimas. Žinių ir informacijos kaupimo, analizės, sisteminimo, sklaidos, saugojimo gebėjimai. Gebėjimas naudoti ryšių informacines technologijas. Gebėjimas perduoti savo bei perimti kitų žinias ir patirtį.
3. VERTINIMAS	3.1. Įgyvendintų kokybės tikslų rezultatyvumo įvertinimas, vadovybinės analizės organizavimas.	Gebėjimas taikyti kokybinius ir kiekybinius vertinimo instrumentus ir metodus. Gebėjimas vertinti pagrindinius įstaigos veiklos ir procesų rodiklių rezultatus. Analitinis mąstymas.
	3.2. Procesų rezultatų vertinimas, tobulinimo galimybių nustatymas.	Procesinio požiūrio supratimas ir gebėjimas jį pritaikyti. Gebėjimas įvertinti atskirų procesų, jų gavinių ir rezultatų atitikimą reikalavimams, planuotiems rezultatams bei efektyvumą. Gebėjimas taikyti kokybinius ir kiekybinius vertinimo instrumentus ir metodus. Gebėjimas analizuoti, apibendrinti ir įvertinti pasiekti rezultatus.
	3.3. Vidaus auditų planavimas ir organizavimas.	Įstaigos kokybės vadybos sistemos procesų tarpusavio sąsajos supratimas. Gebėjimas planuoti, organizuoti, atlikti vidaus auditus. Gebėjimas formuluoti išvadas ir teikti rekomendacijas. Gebėjimas argumentuoti ir nustatyti faktus. Gebėjimas spręsti konfliktus.
	3.4. Institucijos (programos) veiklos įsivertinimas (savianalizė).	Savianalizės atlikimo tikslingumo, atlikimo etapų ir vertinimo sričių supratimas. Įsivertinimo metodų (informacijos ir duomenų surinkimo, analizės ir vertinimo) taikymo kompetencijos. Gebėjimas taikyti kokybinius ir kiekybinius vertinimo instrumentus ir metodus. Lyginamosios analizės taikymo kompetencijos. Gebėjimas taikyti informacijos rinkimo ir analizės metodus.
4. PERŽIŪRA / TOBULINIMAS	4.1. Pasiektų rezultatų analizė, tobulinimo sprendimų įgyvendinimo stebėseną ir rezultatyvumo vertinimas.	Gebėjimas formuluoti problemas ir rasti alternatyvius sprendimus. Gebėjimas numatyti pokyčių poreikį ir juos inicijuoti. Gebėjimas reflektuoti savo patirtį. Projektų valdymo gebėjimai.

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
	4.2. Neatitikčių valdymas, korekciniai veiksmai.	Gebėjimas atpažinti problemą ir įvertinti jos svarbą. Gebėjimas nustatyti priežasties ir pasekmės ryšius, taikyti neatitikčių analizės metodus. Gebėjimas metodiškai spręsti problemas.

PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGO KOMPETENCIJŲ APRAŠAS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Šiame kompetencijų apraše pateikiamos profesinio mokymo įstaigos pedagogo veiklos sritys, funkcijos, atsakomybės ir kompetencijos, būtinos užtikrinti kokybišką teikiamų profesinio mokymo programų rengimą, tobulinimą, įgyvendinimą.

2. Kokybės vadybos požiūriu, profesinio mokymo įstaigos pedagogas yra atsakingas už mokymo ir mokymosi proceso kokybę, besimokančiųjų vertybinių nuostatų ugdymą.

II. LIETUVOS RESPUBLIKOS TEISĖS AKTUOSE NUSTATYTOS BŪTINOS KOMPETENCIJOS

3. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 49 str. 2 dalis:*

3.1. Mokytojas privalo:

3.1.1. užtikrinti ugdomų mokinių saugumą, geros kokybės ugdymą;

3.1.2. ugdyti tvirtas mokinių dorovės, pilietines, tautines ir patriotines nuostatas, pagarbą tėvams, savo kultūriniam identitetui laiduoti mokinių asmenybės galių plėtotę, suprantamai ir aiškiai, taisyklinga lietuvių kalba perteikti ugdymo turinį, kai teisės aktais nustatyta, kad atitinkamas ugdymo turinys perteikiamas lietuvių kalba;

3.1.3. laikytis švietimo įstaigų nusistatytų etikos normų ir švietimo įstaigos vidaus tvarką nustatančių dokumentų reikalavimų;

3.1.4. tobulinti savo kvalifikaciją;

3.1.5. ugdyti remdamasis mokinių gebėjimais ir polinkiais, stiprinti mokymosi motyvaciją ir pasitikėjimą savo gebėjimais, suteikti pagalbą mokiniams, turintiems ugdymosi, mokymosi sunkumų ir specialiųjų ugdymosi poreikių, pritaikyti jiems dalyko programą, turinį, metodus;

3.1.6. nešališkai vertinti mokinių mokymosi pasiekimus ir nuolat juos informuoti apie mokymosi pažangą;

3.1.7. mokyklos nustatyta tvarka informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie jų vaiko būklę, ugdymo ir ugdymosi poreikius, pažangą, mokyklos lankymą ir elgesį;

- 3.1.8. bendradarbiauti su kitais mokytojais, kad būtų pasiekti mokymo tikslai;
- 3.1.9. gerbti mokinį kaip asmenį, nepažeisti jo teisių ir teisėtų interesų;
- 3.1.10. vykdyti kitas Profesinio mokymo, Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymų nustatytas pareigas.

4. *Andragogo profesinės veiklos aprašo, kuriam pritarta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. spalio 22 d. įsakymu Nr. V-996 „Dėl pritarimo Andragogo profesinės veiklos aprašui“, IV sk.:*

4.1. Andragogo profesinės kompetencijos apibrėžia gebėjimus, kurie reikalingi atliekant konkrečias funkcijas suaugusiųjų švietimo sferoje, t. y. visuomenės veiklos srityje, kurioje realizuojama valstybės suaugusiųjų švietimo politika, apimant visą suaugusiųjų mokymosi erdvę nuo jų darbo, buities, sveikatos ir laisvalaikio iki socialinių ir ekonominių santykių. Andragogo profesinės kompetencijos priskiriamos trimis veiklos sritims: edukacinei, vadybinei ir tiriamajai.

4.2. Edukacinės veiklos srityje andragogas turi gebėti:

- 4.2.1. realizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi procesus;
- 4.2.2. kurti mokymo ir mokymosi paslaugas suaugusiesiems;
- 4.2.3. kurti inovacijas, skatinančias suaugusiųjų mokymąsi visą gyvenimą tinkluose, regionuose, bendruomenėse ir organizacijose;
- 4.2.4. numatyti mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo suaugusiųjų švietime gaires.

4.3. Vadybinės veiklos srityje andragogas turi gebėti:

- 4.3.1. planuoti ir organizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi procesus;
- 4.3.2. planuoti, organizuoti ir koordinuoti mokymosi paslaugų suaugusiesiems teikimą;
- 4.3.3. sudaryti fizines, technines, socialines ir kitas sąlygas suaugusiesiems mokytis visą gyvenimą tinkluose, regionuose, bendruomenėse ir organizacijose;
- 4.3.4. koordinuojant mokymosi visą gyvenimą iniciatyvas rengti strateginius suaugusiųjų švietimo kaitos dokumentus.

4.4. Tiriamosios veiklos srityje andragogas turi gebėti:

- 4.4.1. atlikti praktinės veiklos tyrimą;
- 4.4.2. tirti mokymosi paslaugų suaugusiesiems kokybę;
- 4.4.3. tirti tinkluose, regionuose, bendruomenėse ir organizacijose sudarytų mokymosi visą gyvenimą sąlygų kokybę ir gerinimo perspektyvas;
- 4.4.4. tirti suaugusiųjų švietimo situaciją, patirtį ir perspektyvas nacionaliniame ir tarptautiniame lygmenyse.

III. VERTYBINĖS NUOSTATOS

5. Profesinio mokymo įstaigos pedagogas vadovaujasi *Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje*, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“, įtvirtintais vertybiniais principais:

5.1. humaniškumo, demokratiškumo ir lygių galimybių, pilietiškumo, laisvės realizavimo ir etikos, tolerancijos ir dialogiškumo;

5.2. tautinės tapatybės, istorijos pažinimu grįsto tradicijos tęstinumo ir atvirumo kultūrų įvairovei;

5.3. bendradarbiavimo, bendro darbo ir įvairių visuomenės grupių nuomonių nuolatinio keitimosi ir indėlio į bendrus tikslus;

5.4. kūrybiškumo, išradingumo, saviraiškos, savo ir visuomenės sėkmės kūrimo generuojant idėjas ir jas įgyvendinant, kontekstualaus atvirumo naujovėms ir geriausiai pasaulio praktikai;

5.5. atsakingumo už savo veiksmus, aktyvaus rūpinimosi savimi, aplinka, bendruomene, valstybe, veiksmingo veikimo siekiant tikslų.

6. Pedagogų profesinės kompetencijos³¹ turėtų būti grindžiamos bendražmogiškomis, tautinėmis ir pilietinėmis vertybinėmis nuostatomis, kuriomis vadovaujasi pedagogai savo profesinėje veikloje:

6.1. pagarba žmogui;

6.2. atsakingumu už savo veiklos rezultatus ir jų poveikio bendražmogiškų vertybių, darnos, pilietiškumo, socialinės atsakomybės aspektais vertinimu;

6.3. nuolatinio asmeninio profesinio tobulėjimu;

6.4. demokratinės ir humanistinės mokyklos puoselėjimu;

6.5. paramos ir pagalbos mokiniams paskatinant ir įtraukiant į mokymosi, savęs pažinimo, socializacijos, asmenybės brandos, kūrybinės raiškos, pilietiškumo, technologinio ir profesinio pasirengimo veiklas;

6.6. bendradarbiavimu su ir solidarumu besimokančioje bendruomenėje.

7. Profesinio mokymo įstaigos pedagogas vadovaujasi savo įstaigos pamatinėmis vertybėmis (vertybinėmis nuostatomis), principais, įtvirtintais įstaigos strateginiuose dokumentuose.

³¹ Ugdymo plėtotės centro projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas)“ Nr. VP1–2.2-ŠMM-02-V-01–009 metu parengtas Pedagogų profesijos kompetencijų aprašo projektas

IV. ASMENINĖS SAVYBĖS

8. Siekiant veiksmingos kokybės vadybos mokymo ir mokymosi procesuose įgyvendinimo, svarbios šios pedagogo savybės: gebėjimas valdyti savo emocijas ir atpažinti jas kituose, kūrybiškumas, tolerancija, empatija, pagarba, taktiškumas, iniciatyvumas, pasitikėjimas savimi, lojalumas, dėmesingumas, dalykiškumas, pozityvumas, komunikabilumas, kryptingumas, imlumas naujovėms, dalykiškumas, atsakingumas, organizuotumas.

V. PAPILDOMOS PEDAGOGO VEIKLOS SRITYS, FUNKCIJOS IR KOMPETENCIJOS KOKYBĖS VADYBOS SRITYJE

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
1. PLANAIVIMAS	1.1. Dalyvavimas nustatant ir apibrėžiant kokybės vadybos procesus, jų tarpusavio ryšius.	Procesinio požiūrio supratimas. Gebėjimas modeliuoti ir analizuoti atskirus procesus. Įstaigoje vykstančių procesų ir jų tarpusavio ryšių suvokimas
	1.2 Asmeninių tikslų nustatymas, dalyvavimas nustatant įstaigos trumpalaikius tikslus.	Įstaigos vizijos, misijos, kokybės politikos suvokimas. Atsakingumas ir gebėjimas priimti svarbius sprendimus. Veiklos efektyvumo, kokybės vertinimo metodų išmanymas ir gebėjimas juos taikyti. Gebėjimas nustatyti prioritetus.
2. ĮGYVENDINIMAS	2.1. Kokybės kultūros palaikymas ir plėtojimas	Įstaigos vertybių ir kokybės politikos suvokimas. Gebėjimas veikti asmeniniu pavyzdžiu. Atvirumas pokyčiams ir siekis tobulėti. Iniciatyvumas.
	2.2. Operatyvinių veiklos užduočių, siekiant įgyvendinti suplanuotus veiklos tikslus, formulavimas, delegavimas, įgyvendinimas ir kontrolė, procesų įgyvendinimas.	Užduočių, įgaliojimų delegavimo ir vadovavimo įgūdžiai. Komandos formavimo ir darbo komandoje įgūdžiai. Gebėjimas paskirstyti prioritetus. Gebėjimas mokytis ir taikyti naujus veiklos metodus. Laiko valdymo gebėjimas. Projektų valdymo gebėjimai. Gebėjimas konsultuoti ir dalintis patirtimi. Gebėjimas bendradarbiauti. Įstaigos kokybės vadybos sistemos, procesų tarpusavio sąsajos ir sąveikos supratimas.
	2.3. Ryšių su suinteresuotomis šalimis (tėvais, mokiniais, kolegomis,	Dalykinio ir tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai.

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
	įstaigos vadovybe, darbdaviais) palaikymas, informavimas ir partnerystė.	Aktyvaus komandinio darbo įgūdžiai. Gebėjimas valdyti konfliktines situacijas. Tolerancija bei pagarba skirtingo amžiaus, kultūros, pažiūrų, socialinio statuso žmonėms. Informacijos kaupimo, pateikimo ir perdavimo įgūdžiai. Grįžtamojo ryšio metodų išmanymas ir taikymas.
	2.4. Mokymo (ugdymo) programų rengimo, tvirtinimo, įgyvendinimo, profesinio orientavimo ir konsultavimo procesų valdymas.	Įstaigos procesų ir jų tarpusavio ryšių supratimas. Orientacija į kokybę. Komandinio darbo įgūdžiai. Gebėjimas taikyti mokymo metodus. Savarankiškumas ir iniciatyvumas siekiant ugdymo paslaugų kokybės. Mokymo turinio ir metodų pritaikymas skirtingų poreikių mokiniams. Vertybinių nuostatų ir bendrųjų gebėjimų ugdymas asmeniniu pavyzdžiu. Gebėjimas dalintis ir perimti gerą patirtį. Mokymo proceso vertinimo ir įsivertinimo gebėjimai. Efektyvaus komunikavimo (grįžtamojo ryšio teikimo/priėmimo, konfliktinių situacijų valdymas) įgūdžiai.
	2.5. Aprūpinimas ištekliais (išskyrus žmogiškuosius) ir jų valdymas.	Gebėjimas nustatyti, planuoti bei pagrįsti mokymo ir mokymosi aplinkos (infrastruktūros) bei priemonių poreikį. Darbdavių, dalyvaujančių profesiniame mokyme (pameistrystėje), atrankos ir bendradarbiavimo gebėjimai.
	2.6. Žinių (patirties, intelektualinės nuosavybės) valdymas.	Žinių ir informacijos kaupimo, analizės, sisteminimo, sklaidos, saugojimo gebėjimai, Ryšių informacinių technologijų naudojimo įgūdžiai. Gebėjimas perduoti savo bei perimti kitų žinias ir patirtį.
3. VERTINIMAS	3.1. Įstaigos struktūrinių padalinių atsiskaitymas vadovybei ir atsiskaitymas už asmeninės veiklos rezultatus.	Gebėjimas reflektuoti savo patirtį. Gebėjimas įvertinti asmeninės veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą, Gebėjimas nustatyti tobulintinas veiklos sritis, taikant procesinį požiūrį, Pristatymo ir viešojo kalbėjimo gebėjimai,
	3.2. Mokymo ir mokymosi procesų rezultatų matavimas ir vertinimas.	Procesinio požiūrio supratimas. Gebėjimas matuoti, analizuoti ir įvertinti mokymo proceso efektyvumą,

Profesinio mokymo įstaigos kokybės vadybos sistemos elementai	Veiklos sritys, funkcijos	Kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos
		<p>rezultatyvumą, kokybę.</p> <p>Gebėjimas kurti ir taikyti kokybinius ir kiekybinius vertinimo instrumentus bei metodus.</p> <p>Gebėjimas objektyviai įvertinti mokinių mokymosi rezultatus ir jų tobulėjimo galimybes.</p>
	3.3. Institucijos veiklos (programos) įsivertinimas (savianalizė).	<p>Įsivertinimo metodų (informacijos ir duomenų surinkimo, analizės ir vertinimo) taikymo įgūdžiai.</p> <p>Gebėjimas kurti ir taikyti kokybinius ir kiekybinius vertinimo instrumentus bei metodus.</p> <p>Gebėjimas įvertinti asmeninės veiklos atitiktį teisės aktų, suinteresuotųjų šalių, kokybės vadybos sistemos reikalavimams.</p>
4. PERŽIŪRA / TOBULINIMAS	4.1. Suinteresuotųjų šalių (mokinių, tėvų, kolegų, socialinių partnerių) grįžtamojo ryšio sistemingas surinkimas ir vertinimas, rezultatų viešinimas ir sklaida.	<p>Grįžtamojo ryšio surinkimo ir vertinimo metodų taikymo gebėjimas.</p> <p>Gebėjimas analitiškai įvertinti ir apibendrinti informaciją.</p> <p>Atvirumas ir tolerancija skirtingiems požiūriams.</p>
	4.2. Tobulinimo pasiūlymų ir vertinimo etapo rezultatų ir grįžtamojo ryšio rezultatų analizė, tobulinimo sprendimų priėmimas, įgyvendinimas bei įgyvendinimo rezultatyvumo stebėseną, vertinimas.	<p>Orientacija į bendrą įstaigos tikslų siekimą.</p> <p>Gebėjimas formuluoti problemas ir rasti alternatyvius sprendimus.</p> <p>Gebėjimas nustatyti institucijos pažangos sritis ir suformuluoti tobulinimo veiksmus.</p> <p>Gebėjimas numatyti pokyčių poreikį ir juos inicijuoti.</p> <p>Gebėjimas priimti faktais pagrįstus sprendimus.</p> <p>Gebėjimas reflektuoti savo patirtį.</p> <p>Projektų valdymo gebėjimai.</p>
	4.3. Neatitikčių valdymas, korekciniai veiksmai.	<p>Gebėjimas atpažinti problemą ir įvertinti jos svarbą.</p> <p>Gebėjimas nustatyti priežasties ir pasekmės ryšius, taikyti neatitikčių analizės metodus.</p> <p>Gebėjimas metodiškai spręsti problemas.</p>

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Sąvokos „kokybės užtikrinimas“ ir „kokybės vadyba“ turi skirtingą prasmę, todėl neturėtų būti suprantamos kaip sinonimai. **Kokybės užtikrinimas** (angl. *quality assurance*) siejamas su atitikties nustatytiems minimaliems reikalavimams užtikrinimu. **Kokybės vadyba** (angl. *quality management*) suprantama kaip nuolatinis tobulinimas, siekiant patenkinti nuolat kintančius suinteresuotųjų šalių poreikius, apimant kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymą, kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą ir kokybės gerinimą.

Profesinio mokymo kokybę reglamentuojančiuose Europos dokumentuose pabrėžiama nuolatinio kokybės gerinimo svarba ir orientacija į suinteresuotųjų šalių kokybės reikalavimus, kas iš esmės atitinka kokybės vadybos sampratą, tačiau šios veiklos vadinamos „kokybės užtikrinimu“ (angl. *quality assurance*). Tokiu būdu formuojama dviprasmiška kokybės samprata, kuri apima du skirtingus kokybės lygmenis – kokybės užtikrinimą, kaip minimalių reikalavimų tenkinimą, ir nuolatinį tobulinimą, kaip siekį patenkinti nuolat kintančius poreikius. Todėl, siekdami pabrėžti būtinybę puoselėti kokybės kultūrą, lyderystę bei nuolatinį tobulinimą, turėtume vartoti „kokybės vadybos“ sąvoką, kuri apima kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą ir kokybės gerinimą.

Lietuvos profesinio mokymo įstaigų administracijos darbuotojų ir pedagogų kokybės valdymo ir užtikrinimo (t. y. kokybės vadybos) aprašai yra rekomendacinio pobūdžio dokumentai, skirti padėti profesinio mokymo įstaigoms suprasti ir taikyti pažangius lyderystės, kokybės vadybos metodus bei tobulinti atitinkamas su įstaigos, mokymo ir ugdymo paslaugų kokybės vadyba susijusias personalo kompetencijas. Remdamiesi nacionalinių teisės aktų reikalavimais ir Europos dokumentų nuostatomis, įtvirtinančiomis gerąją praktiką kokybės vadybos srityje, ekspertai apibendrina esmines profesinio mokymo įstaigų personalo veiklos sritis ir funkcijas, susijusias su kokybės vadyba, taip pat nustatė būtinas kompetencijas, kuriomis būtų užtikrinama sėkminga įstaigos veikla ir profesinio mokymo programų įgyvendinimo kokybė. Atsižvelgiant į tai, kad profesinio mokymo įstaigose yra nusistovėjusi skirtinga organizacinė struktūra, todėl dalis direktoriui ir jo pavaduotojui priskiriamų kokybės veiklų ar funkcijų gali būti deleguojama ir struktūrinių padalinių vadovams, t. y. skyrių vedėjams.

Pabrėžtina, kad kokybės vadybos veiklų ir funkcijų įgyvendinimo sėkmę iš dalies lemia individo gebėjimai, pažiūros ir asmeninės savybės, todėl rekomenduotina profesinio mokymo įstaigų vadovams patiems įvertinti darbuotojų turimas žinias, gebėjimus, asmenines savybes ir paskirstyti kokybės vadybos veiklas taip, kad jos geriausiai atskleistų darbuotojų potencialą bei leistų suderinti bendrųjų įstaigos tikslų įgyvendinimą su darbuotojų asmeniniais tikslais ar

tobulėjimo siekiais. Tiek kokybės vadybos kompetencijų dėmenys atskiroms pareigybėms, tiek atsakomybių dėl atskirų veiklų priskyrimas profesinio mokymo įstaigų personalui turėtų būti adaptuotas atsižvelgiant į profesinio mokymo įstaigos veiklos specifiką, vertybines nuostatas, kultūrinę ir veiklos situaciją bei darbuotojų rodomą asmeninę motyvaciją.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. 2009 m. birželio 18 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl Europos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo orientacinės sistemos sukūrimo (OL 2009 C 155, p. 1).
2. Andragogo profesinės veiklos aprašas, kuriam pritarta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. spalio 22 d. įsakymu Nr. V-996 „Dėl pritarimo Andragogo profesinės veiklos aprašui“.
3. Cedefop. Glossary: quality in education and training. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.
4. Cedefop. Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.
5. Common Quality Assurance Framework (CQAF) for VET in Europe, European Commission, 2005.
6. Europos Komisijos ataskaita Europos Parlamentui ir Tarybai dėl 2009 m. birželio 18 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos dėl Europos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo orientacinės sistemos sukūrimo įgyvendinimo. Briuselis, 2014 m. sausio 28 d.
7. Formaliojo profesinio mokymo programų rengimo ir įteisinimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2010 m. rugpjūčio 27 d. įsakymu Nr. V-1435 „Dėl Formaliojo profesinio mokymo programų rengimo ir įteisinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.
8. Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymu Nr. ISAK-3219 „Dėl Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo“.
9. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. Kaunas: Smaltija, 2007.
10. Irmer M., Wieser R. Outline for the development of competence profiles and implementation results. Vienna, 2012.
11. ISO/DIS 9001:2014. Quality management systems – Requirements.
12. Jovaiša T., Laužackas R., Spūdytė I., Tūtlys V. Kvalifikacijos metodologija. Lietuvos kvalifikacijų sistema. (moksl. red.) R. Laužackas. Vilnius: Agora, 2008.
13. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“.

14. Laužackas R. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.
15. Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas.
16. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.
17. LST EN ISO 9000:2005. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas.
18. LST EN ISO 9001:2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.
19. Metodika profesinio mokymo programų įgyvendinimo kokybės išoriniam vertinimui atlikti. Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras, 2013.
20. Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-54 „Dėl Mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“.
21. Profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija ir modelis. Profesinio mokymo metodikos centras, 2008.
22. Proinger E., Markowitsch J., Luomi-Messerer K. Curricular framework “Quality management in vocational education and training”. Viena, 2012.
23. Reikalavimų mokytojų kvalifikacijai aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2014 m. rugpjūčio 29 d. įsakymu Nr. V-774 „Dėl Reikalavimų mokytojų kvalifikacijai aprašo patvirtinimo“.
24. Savickienė I., Pukelis K. Institucinis studijų kokybės vertinimas: dimensijos, kriterijai ir rodikliai. Aukštojo mokslo kokybė, Nr. 1, 2004.
25. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“.
26. Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 „Dėl Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“.