

**NEFORMALIOJO MOKYMO PROGRAMOS
PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGOS VEIKLOS
KOKYBĖS GERINIMO KOMPETENCIJŲ
UGDYMUI**



ŠVIETIMO
IR MOKSLO
MINISTERIJA



Kvalitetas[™]
Gyvenimo kokybė

© Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras, 2015

TURINYS

ĮVADAS	4
1. Mokymo programos „Kokybės kultūros ugdymas profesinio mokymo įstaigoje“ aprašas .	5
2. Mokymo programos „Vadybinės kompetencijos gerinant profesinio mokymo įstaigos infrastruktūrą ir plėtojant žmogiškuosius išteklius“ aprašas.....	11

IVADAS

Įgyvendindama projektą „Profesinio mokymo kokybės išorinis vertinimas“, UAB „Kvalitetas“ išanalizavo profesinių mokymo įstaigų personalui keliamus reikalavimus, identifikavo konkrečių kompetencijų poreikį kiekvienai pareigybei ir parengė profesinio mokymo įstaigų administracijos ir pedagogų neformaliojo mokymo programas (toliau – Mokymo programos).

Remiantis profesinio mokymo įstaigos su kokybės vadyba susijusių kompetencijų aprašais administracijos darbuotojams ir pedagogams, parengtos 2 neformaliojo mokymo programos:

1. Kokybės kultūros ugdymas profesinio mokymo įstaigoje
2. Vadybinės kompetencijos gerinant profesinio mokymo įstaigos infrastruktūrą ir plėtojant žmogiškuosius išteklius

Šios mokymo programos skirtos profesinio mokymo įstaigų darbuotojų su kokybės vadyba susijusiai kompetencijai tobulinti, siekiant užtikrinant kompetencijų aprašuose nustatytą kompetencijų ugdymą ir darbuotojų gebėjimą užtikrinti sėkmingą profesinio mokymo įstaigos veiklą bei kokybišką teikiamų profesinio mokymo programų įgyvendinimą.

Mokymų programos parengtos vadovaujantis *Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centro mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo, aprobavimo bei vykdymo tvarkos aprašu*, patvirtintu Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centro direktoriaus 2014 m. spalio 22 d. įsakymu Nr. V1-164.

1. MOKYMO PROGRAMOS „KOKYBĖS KULTŪROS UGDYMAS PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGOJE“ APRAŠAS

1. Teikėjas

1.1. Teikėjo rekvizitai (kodas, adresas, pašto kodas, telefonas, faksas, el. paštas, atsiskaitomoji sąskaita)	134992237 Saulėtekio al. 15 - 417, LT-10224 Vilnius Tel.: +370 699 88985, +370 521 53487 Faks.: +370 521 53 487 El. paštas: info@kvalitetas.lt Atsiskaitomoji sąskaita: LT187300010075984488
1.2. Teikėjo vardas ir pavardė	UAB „Kvalitetas“

2. Programos pavadinimas

Kokybės kultūros ugdymas profesinio mokymo įstaigoje

3. Programos rengėjas(-ai)

UAB „Kvalitetas“

4. Programos anotacija (aktualumas, reikalingumas)

Remiantis Europos ir nacionalinių teisės aktų nuostatomis, matoma, jog šiandien Lietuvos profesinio mokymo įstaigoms reikalingi aukščiausios kvalifikacijos kompetentingi administracijos darbuotojai, pedagoginis personalas bei socialiniai partneriai, turintys reikiamų žinių ir įgūdžių, nuolat tobulėjantys ir keliantys savo kvalifikaciją bei vadybinius gebėjimus, galintys daryti įtaką kaitos procesams profesinio mokymo įstaigoje. Vienas iš svarbiausių profesinio mokymo kokybės faktorių yra pačių profesinio mokymo įstaigų personalo gebėjimas taikyti tokius kokybės vadybos principus kaip lyderystė, suinteresuotų šalių įtraukimas, orientacija į rezultatus bei sisteminis požiūris į kokybės valdymą. Būtent šios kompetencijos, t. y. žinios, gebėjimai, požiūriai, vertybės ir asmenybės savybės sąlygoja sėkmingą įstaigos veiklą. Profesinių mokymo įstaigų darbuotojai, pedagoginis personalas dažnai geba suprasti ir įgyvendinti tarptautinių ir nacionalinių teisės aktų reikalavimus, tačiau sėkmingą kokybės valdymą lemia kokybės vertybių, nuostatų ir kokybės kultūros puoselėjimas tarp visų įstaigos bendruomenės narių.

Atsižvelgiant į būtinybę kurti ir puoselėti kokybės kultūrą profesinio mokymo įstaigose, šia mokymų programa siekiama sustiprinti ir papildyti mokymų dalyvių kompetencijas, susijusias su:

- kokybės kultūros formavimu ir įtvirtinimu;
- įstaigos aplinkos analize ir suinteresuotų šalių įtraukimu;
- kokybės valdymo sistemos įgyvendinimu (kokybės politikos, tikslų nustatymu, rezultatų vertinimu ir veiklos tobulinimu);
- lyderyste, delegavimu ir atsakomybių paskirstymu;
- vidinės ir išorinės komunikacijos valdymu.

5. Programos tikslas

Sustiprinti profesinio mokymo įstaigų administracijos darbuotojų, pedagoginio personalo ir socialinių partnerių gebėjimus kokybės kultūros ugdymo srityje, siekiant formuoti kokybės kultūrą profesinio mokymo įstaigose, grindžiamą duomenų analize ir įsivertinimu, lyderyste ir vadyba, vidine kokybės užtikrinimo sistema, komandiniu darbu, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną ir gebėti kokybės kultūrą integruoti su esama vertybių sistema.

6. Programos uždaviniai

- 6.1. Suteikti dalyviams žinių apie kokybės valdymo ir užtikrinimo principus bei gebėjimų formuoti kokybės kultūrą profesinio mokymo įstaigoje.
- 6.2. Ugdyti dalyvių holistinį profesinio mokymo įstaigos aplinkos suvokimą.
- 6.3. Ugdyti dalyvių kompetenciją kokybės kultūros formalizavimo ir integravimo į esamą įstaigos vertybių sistemą srityje.
- 6.4. Suteikti dalyviams gebėjimų užtikrinti įstaigos vizijos, misijos, vertybių ir kokybės kultūros vientisumą bei perteikimą ir išaiškinimą suinteresuotoms šalims.
- 6.5. Tobulinti dalyvių įgūdžius nustatyti kokybės tikslus ir rodiklius.
- 6.6. Suteikti dalyviams gebėjimų identifikuoti, suprasti ir derinti skirtingų suinteresuotų šalių poreikius, didinti suinteresuotų šalių į(si)traukimą į profesinio mokymo įstaigos veiklą.
- 6.7. Tobulinti dalyvių įgūdžius deleguoti užduotis ir paskirstyti atsakomybes, suteikti žinių apie asmeninių savybių įvertinimu grįstą atsakomybių paskirstymą.
- 6.8. Suteikti dalyviams gebėjimus sudaryti komunikacijos planą, nustatyti suinteresuotosioms šalims tinkamus komunikacijos būdus ir priemones.
- 6.9. Suteikti dalyviams žinių apie lyderyste grįstą kokybės kultūros formavimą ir puoselėjimą.
- 6.10. Suteikti dalyviams gebėjimų ugdyti lyderystę visuose profesinio mokymo įstaigos lygmenyse.
- 6.11. Suteikti mokymų dalyviams įgūdžių objektyviai vertinti aplinkybes ir duomenis sudėtingose situacijose, analitiškai įvertinti ir apibendrinti informaciją.
- 6.12. Suteikti dalyviams gebėjimų taikyti skirtingas veiklos vertinimo sistemas, orientuotas į įstaigos veiklos ir kokybės valdymo sistemos rezultatyvumo ir efektyvumo matavimą bei stebėseną.
- 6.13. Suteikti dalyviams gebėjimų inicijuoti ir įgyvendinti kokybės valdymo sistemos ir veiklos tobulinimo procesus.

7. Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika / savarankiškas darbas) ir trukmė)

Eil. Nr.	Temos	Auditorinių valandų skaičius	Savarankiško darbo valandų skaičius	Iš viso
1.	Kokybės vadybos teorija ir principai. Kokybės kultūros sąvoka. Kokybės kultūros formavimo principai. Įstaigos konteksto (aplinkos) analizė.	1,5	0,5	2
2.	Kokybės kultūros formalizavimas: kokybės principai ir vertybės, kokybės politika.	1,5	0,5	2
3.	Kokybės tikslai ir rodikliai, jų nustatymo metodai. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas, įtraukimas.	1,25	0,75	2
4.	Atsakomybių paskirstymas ir darbuotojų įtraukimas. Efektyvi vidinė ir išorinė komunikacija. Komunikacijos plano sudarymas.	1,25	0,75	2
5.	Lyderystės panaudojimas įgyvendinant kokybės kultūrą	1,5	0,5	2
6.	Kokybės valdymo sistemos įgyvendinimas ir vertinimas. Veiklos vertinimo sistemų apžvalga.	1,25	0,75	2
7.	Veiklos stebėjimas, vertinimas ir kontrolė, įtaka veiklos kokybei. Faktais paremtas sprendimų priėmimas.	1,5	0,5	2

8.	Nuolatinis veiklos tobulinimas ir kokybės kultūros puoselėjimas.	1,5	0,5	2
----	------------------------------------------------------------------	-----	-----	---

8. Tikėtina(-os) kompetencija(-os), kurią(-ias) įgis Programą baigęs asmuo, mokymo(-si) metodai, įgytos (-ų) kompetencijos (-ų) įvertinimo būdai

Programoje numatoma suteikti žinių ir supratimo, gebėjimų bei formuoti nuostatas	Kompetencija (-os)	Mokymo modelis (mokymo(-osi) metodai ir būdai)	Įgytos (-ų) kompetencijos (-ų) įvertinimo būdai
Žinių, supratimo, gebėjimų bei nuostatų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Įstaigos vertybinių orientacijų ir kokybės kultūros formavimo kompetencijos. Gebėjimai nustatyti įstaigos kokybės principus, kokybės politikos teiginius	Teorinis pristatymas, atvejų analizė, individualios ir grupinės užduotys, diskusija	Praktinė užduotis, iliustruojanti įstaigos vertybinių nuostatų formavimą. Praktinė užduotis, skirta įvertinti kokybės politikos tinkamumą
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Įstaigos konteksto (aplinkos) analizės PEST, SSGG metodais atlikimo gebėjimai	Paskaita, grupinė užduotis, diskusija	Praktinė užduotis, padedanti nustatyti ir įvertinti įstaigos vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimai formuluoti įstaigos kokybės tikslus ir rodiklius SMART metodu	Paskaita, atvejų analizė ir diskusija.	Praktinė užduotis, skirta suformuluoti kokybės tikslus ir rodiklius
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimai nustatyti įstaigos vidaus ir išorės suinteresuotųjų šalių grupes, jų poreikius ir lūkesčius, galimą įtaką įstaigos veiklai	Paskaita, grupinė užduotis, diskusija	Praktinė užduotis, skirta nustatyti įstaigos suinteresuotąsias šalis, įvertinti jų reikšmingumą ir poveikį kokybės valdymo sistemos įgyvendinimo sėkmingumui
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Delegavimo ir atsakomybių paskirstymo, užtikrinant veiklos efektyvumą ir	Paskaita, individualios ir grupinės užduotys, diskusija	Praktinė užduotis, skirta identifikuoti komandoje atliekamo

	komandinio darbo sinergiją, kompetencijos		vaidmens parinkimo, atsižvelgiant į asmenines savybes, galimybes. Praktinė atsakomybių paskirstymo užduotis
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Vidinės ir išorinės komunikacijos valdymo kompetencijos, komunikacijos plano parengimo gebėjimai	Teorinis pristatymas, situacijų modeliavimas / grupinė užduotis ir diskusija	Užduotis, susijusi su komunikacijos plano parengimu, komunikacijos būdų ir priemonių parinkimu
Žinių, supratimo, gebėjimų bei nuostatų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimai praktikoje taikyti metodus, skirtus lyderystės savybių stiprinimui (tiek asmeniniu lygmeniu, tiek gebant padėti kitiems – t. y. gebėjimai kurti sąlygas, tinkamas kolegų lyderystės savybių stiprinimui)	Paskaita, atvejų analizė ir diskusija	Užduotis, susijusi su lyderystės savybių nustatymu, lyderystės įtakos įstaigos kokybės kultūros formavimui ir ugdymui įvertinimu.
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimai efektyviai valdyti matavimo ir stebėsenos procesus, leidžiančius gauti tikslią informaciją ir duomenis	Paskaita, atvejų analizė, individuali užduotis ir diskusija	Praktinė užduotis nustatyti pateiktą situaciją apibūdinančius teiginius, pagrįstus faktiniais įrodymais.
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimai taikyti skirtingų tipų veiklos vertinimo metodus ir priemones, analizuoti kokybės valdymo sistemos efektyvumą ir rezultatyvumą	Paskaita, atvejų analizė	Vertinimo sistemų taikymo patirties refleksija. Užduotis, iliustruojanti vertinimo sistemų taikymą.
Žinių, supratimo, gebėjimų bei nuostatų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimai įgyvendinti veiklos tobulinimo principus, į veiklos tobulinimo procesus integruoti kokybės kultūros ugdymo elementus	Teorinis pristatymas, atvejų analizė ir diskusija	Praktinė įstaigos veiklos problemų priežasčių identifikavimo užduotis

9. Programai vykdyti naudojama mokomoji medžiaga ir techninės priemonės:

9.1. Mokomoji medžiaga

Eil. Nr.	Temos	Mokomosios medžiagos pavadinimas	Mokomosios medžiagos apimtis
1.	Kokybės vadybos teorija ir principai. Kokybės kultūros sąvoka. Kokybės kultūros formavimo principai. Įstaigos konteksto (aplinkos) analizė	Kokybės vadybos principai, kokybės kultūros apibrėžimas, profesinio mokymo įstaigos kontekstas	10 psl.
2.	Kokybės kultūros formalizavimas: kokybės principai ir vertybės, kokybės politika	Įstaigos vizija, misija, vertybės. Kokybės principai ir kokybės politika	18 psl.
3.	Kokybės tikslai ir rodikliai, jų nustatymo metodai. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas, įtraukimas	Kokybės tikslai profesinio mokymo įstaigoje. Suinteresuotosios šalys	10 psl.
4.	Atsakomybių paskirstymas ir darbuotojų įtraukimas. Efektyvi vidinė ir išorinė komunikacija. Komunikacijos plano sudarymas	Atsakomybių nustatymas. Efektyvios komunikacijos principai	12 psl.
5.	Lyderystės panaudojimas įgyvendinant kokybės kultūrą	Lyderystės ugdymas	7 psl.
6.	Kokybės valdymo sistemos įgyvendinimas ir vertinimas. Veiklos vertinimo sistemų apžvalga.	Kokybės valdymo sistemų įgyvendinimas, stebėseną ir vertinimas	8 psl.
7.	Veiklos stebėjimas, vertinimas ir kontrolė, įtaka veiklos kokybei. Faktais paremtas sprendimų priėmimas.	Veiklos vertinimas ir sprendimų priėmimas	4 psl.
8.	Nuolatinis veiklos tobulinimas ir kokybės kultūros puoselėjimas.	Nuolatinis veiklos tobulinimas	11 psl.

9.2. Techninės priemonės

Organizacinė technika (nešiojamasis kompiuteris su reikiama programine įranga – 1 vnt., projektorius – 1 vnt., audio aparatūra – 1 vnt., konferencinis stovas – 1 vnt., bloknotas konferenciniam stovui – 1 vnt., rašymo priemonės – 6 vnt. (skirtingų spalvų)).

10. Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

10.1. Alimo-Metcalfė B. Engaging Leadership. Creating Organisations that Maximise the Potential of their People. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2008.
 10.2. Ash R. L., Persall M., The principal as Chief Learning Officer: Developing Teacher Leaders. NASSP Bulletin, May, 15–22, 2000.
 10.3. Boyatzis R., McKee A. Darni lyderystė. Vilnius: Verslo Žinios, 2006.
 10.4. Certo C., Certo S., Moderni vadyba. Pearson Prentice Hall, 2006.
 10.5. Evans J. R., Lindsay W.M., The management and control of quality, 1999.
 10.6. Frost, D., 'Teacher leadership': Values and Voice. School Leadership and Management, 4(28), 337-352, 2008.
 10.7. Kaplan, R. S., The balanced scorecard: translating strategy into action, 2009.

- 10.8. Littlejohn S. W. Theories of Human communication. Belmont, CA, 1999.
- 10.9. Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Vilnius, 2011. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/809/429_LYDERYST%C4%96S%20VYSTYMOSSI%20MOKYKLOJE%20modelis.pdf>.
- 10.10. Northouse P. G., Lyderystė: teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir Informatika, 2009.
- 10.11. Robbins A. Pažadink savyje milžiną, 2009.
- 10.12. Ruževičius J. Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti. Vilnius, 2006.
- 10.13. Serafinas D. Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas, 2011. Prieiga per internetą: <<http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>>.
- 10.14. Stoner J. A. F. et al., Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008.
- 10.15. Tracy B., Maksimalus pasiekimas, 2008.
- 10.16. Žvirdauskas D., Mokyklos vadovo lyderystės raiška: Tyrimo ataskaita. Kaunas, 2006.

11. Lektorių darbo patirtis ir kompetencijos

- 11.1. Ne mažesnė kaip 3 (trejų) metų kokybės vadybos srities mokymų vedimo ir konsultavimo patirtis.
- 11.2. Per paskutinius 3 (trejus) metus praveisti ne mažiau kaip 1 (vieni) mokymai kokybės vadybos sistemų taikymo srityje.

12. Dalyviai:

12.1. Pasirengimas Programai (praktinės veiklos patirtis ir kompetencija(-os), kurią(-ias) turi turėti Programos dalyvis)

Kompetencija(-os)	Dalyviams nėra būtina specifinė pradinė kompetencija prieš mokymus.
Praktinės veiklos patirtis	Nėra būtina specifinė praktinės veiklos patirtis.

12.2. Programos dalyvių tikslinės grupės

Profesinio mokymo įstaigų administracijos darbuotojai, pedagoginis personalas ir socialiniai partneriai.

2. MOKYMO PROGRAMOS „VADYBINĖS KOMPETENCIJOS GERINANT PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGOS INFRASTRUKTŪRĄ IR PLĖTOJANT ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS“ APRAŠAS

1. Teikėjas

1.1. Teikėjo rekvizitai (kodas, adresas, pašto kodas, telefonas, faksas, el. paštas, atsiskaitomoji sąskaita)	134992237 Saulėtekio al. 15 - 417, LT-10224 Vilnius Tel.: +370 699 88985, +370 521 53487 Faks.: +370 521 53 487 El. paštas: info@kvalitetas.lt Atsiskaitomoji sąskaita: LT187300010075984488
1.2. Teikėjo vardas ir pavardė	UAB „Kvalitetas“

2. Programos pavadinimas

Vadybinės kompetencijos gerinant profesinio mokymo įstaigos infrastruktūrą ir plėtojant žmogiškuosius išteklius

3. Programos rengėjas(-ai)

UAB „Kvalitetas“

4. Programos anotacija (aktualumas, reikalingumas)

Vadybinės kompetencijos gerinant profesinio mokymo įstaigos infrastruktūrą (kaštų-naudos analizė)

Profesinio mokymo įstaigos infrastruktūros užtikrinimas, o ypač – jos gerinimas ir plėtra, yra tiesiogiai susiję su lėšų poreikio pagrindimu. Būtent nuo gebėjimų pagrįsti lėšų poreikį daugeliu atvejų priklauso galimybės gauti finansavimą, reikalingą infrastruktūros palaikymui ir plėtrai. Vienas iš pagrindinių finansavimo poreikių pagrindimo metodų – sąnaudų ir naudos analizė. Sąnaudų ir naudos analizė (angl. cost benefit analysis) – tai konceptuali metodika, taikoma atliekant sistemingą kiekybinį viešojo ar privataus investicijų projekto įvertinimą, kuriuo siekiama nustatyti, ar (ir kokią) vertę investicijų projektas turi visuomenės požiūriu. Sąnaudų ir naudos analizė nuo paprasto finansinio vertinimo skiriasi tuo, kad joje atsižvelgiama į visą suinteresuotoms šalims tenkančią naudą ir nuostolius. Tokiu būdu išskiriami investicinio projekto poveikio naudos ir žalos komponentai, kurių visuminis poveikis atspindi ne vien profesinio mokymo įstaigos interesus, bet ir projekto indėlį į visuomenės gerovę (atsiperkamumą).

Vadybinės kompetencijos plėtojant žmogiškuosius išteklius

Keičiantis socialinei ir ekonominei aplinkai, kurioje veikia kiekviena įstaiga, keičiantis visuomenės poreikiams profesiniam ugdymui ir įstaigose teikiamų paslaugų paklausai, svarbu siekti ne tik aukštos paslaugų kokybės, bet ir veiksmingo pačios įstaigos funkcionavimo. Sisteminiame lygyje profesinio mokymo įstaigos veiksmingą funkcionavimą lemia ne tik veiklos strategija, bet ją atitinkanti žmogiškųjų išteklių ir strategijos valdymo sistema. Šios sistemos kūrimas ir vystymas sietinas su žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiais uždaviniais bei žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių sistema, kuri integruojama su kokybės valdymu ir tobulinama pasitelkiant kokybės kultūros elementus.

Svarbu taip pat pabrėžti, kad profesinio mokymo įstaigos veiksmingo funkcionavimo prielaidų sistema apima ne tik strategines bei žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijas, bet ir platų spektrą asmeninių kompetencijų, kurios turi padėti veiksmingai spręsti personalo valdymo ir kasdienės dalykinės situacijas. Šiuolaikinėmis sąlygomis siekiant veiklos reikalavimų ir organizacinių bei asmeninių išteklių balanso, kuris užtikrina įstaigos veiklos ir teikiamų paslaugų kokybę bei personalo psichologinę gerovę, ypatingai svarbios asmeninės kompetencijos, susijusios su gebėjimais suprasti dalykinių ir psichologinių vaidmenų darbo

aplinkoje įvairovę, analizuoti ir valdyti sudėtingas konfliktines situacijas darbe, analizuoti įstaigos personalo darbe patiriamos įtampos šaltinius bei formuoti tokią darbo aplinką, kurioje vyrauja dalykiškas bendradarbiavimas, konstruktyvus problemų sprendimas, veiksmingai derinami darbo reikalavimai ir asmeniniai ištekliai. Įstaigos funkcionavimo aplinka, darbo reikalavimai, iš vienos pusės, ir organizacinių bei asmeninių išteklių dermė, iš kitos, kuria tą pusiausvyros tarp šių aspektų aplinką, kuri gali užtikrinti veiksmingą bei atitinkantį kokybės reikalavimus įstaigos funkcionavimą ir personalo psichologinę gerovę.

Atsižvelgiant į būtinybę užtikrinti profesinio mokymo įstaigų aukšto lygio aprūpinimą infrastruktūra ir poreikį vystyti žmogiškųjų išteklių valdymą, šia mokymų programa siekiama sustiprinti ir papildyti mokymų dalyvių kompetencijas, susijusias su:

- kokybės kultūros formavimu;
- organizacijos strateginiu planavimu;
- sąnaudų ir naudos analizės pagrindais bei praktiniu taikymu švietimo ir profesinio mokymo investicinių projektų srityje;
- konstruktyviu bendravimu darbo aplinkoje;
- bendravimo situacijų valdymu;
- komandiniu darbu ir derybų taikymu;
- darbo reikalavimų ir asmeninių išteklių balanso palaikymo darbe pagrindais.

5. Programos tikslas

Vadybinės kompetencijos gerinant profesinio mokymo įstaigos infrastruktūrą (kaštų-naudos analizė)

Sustiprinti profesinio mokymo įstaigų administracijos darbuotojų, pedagoginio personalo gebėjimus finansavimo poreikio pagrindimo srityje, taikant sąnaudų ir naudos analizės metodą.

Vadybinės kompetencijos plėtojant žmogiškuosius išteklius

Sustiprinti profesinio mokymo įstaigų administracijos darbuotojų, pedagoginio personalo ir žinias ir gebėjimus žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo, darbo motyvacijos stiprinimo ir kokybės kultūros formavimo srityse.

Sustiprinti profesinio mokymo įstaigų administracijos darbuotojų, pedagoginio personalo gebėjimus sudėtingų darbo situacijų valdymo, konfliktų prevencijos ir sprendimo bei įtampą darbe mažinančių priemonių sistemos kūrimo srityse.

6. Programos uždaviniai

Vadybinės kompetencijos gerinant profesinio mokymo įstaigos infrastruktūrą (kaštų-naudos analizė)

6.1. Supažindinti dalyvius su sąnaudų ir naudos analizės taikymu bei naujaisiais sąnaudų ir naudos analizės metodologiniais ir taikymo pokyčiais.

6.2. Supažindinti dalyvius su sąnaudų ir naudos analizės ekonominės analizės etapu ir jo įgyvendinimo pagrindiniais principais.

6.3. Pagilinti dalyvių kompetencijas atliekant švietimo srities projektų sąnaudų ir naudos analizę.

Vadybinės kompetencijos plėtojant žmogiškuosius išteklius

6.4. Suteikti dalyviams žinių apie profesinio mokymo įstaigos žmogiškųjų išteklių valdymo strateginius aspektus, sistemines sritis, vertinimo metodus.

6.5. Suteikti dalyviams žinių apie strateginio valdymo elementų integravimą su kokybės valdymu bei gebėjimų formuoti kokybės kultūrą profesinio mokymo įstaigoje.

6.6. Suteikti dalyviams žinių apie darbo motyvacijos reikšmę veiklos rezultatams, motyvacijos tipus, pagilinti dalyvių įgūdžius motyvacijos vertinimo bei priemonių sistemos formavimo srityje.

6.7. Supažindinti dalyvius su profesiniais ir psichologiniais vaidmenimis darbo aplinkoje, ugdyti šių vaidmenų vertinimo ir derinimo įgūdžius.

6.8. Suteikti dalyviams žinių apie konstruktyvaus bendravimo darbo aplinkoje dalykinius ir

psichologinius aspektus, ugdyti tarpasmeninio ir bendravimo grupėje įgūdžius.

6.9. Suteikti dalyviams žinių apie veiksmingo komandinio darbo veiksnius bei ugdyti darbo komandoje įgūdžius.

6.10. Suteikti dalyviams žinių apie konfliktų darbo aplinkoje prigimtį, konfliktų analizės ir prevencijos bei valdymo metodus, ugdyti dalyvių derybinius bei tarpininkavimo konflikte įgūdžius.

6.11. Suteikti dalyviams žinių apie streso darbe reiškinį bei potencialas pasekmes, streso poveikio darbu mechanizmą, organizacines ir individualias įtampos valdymo priemones.

6.12. Ugdyti dalyvių asmeninius streso valdymo įgūdžius bei gebėjimą siekti balanso tarp veiklos reikalavimų ir asmeninių išteklių, siekiant išvengti potencialių streso situacijų.

7. Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika / savarankiškas darbas) ir trukmė)

Eil. Nr.	Temos	Auditorinių valandų skaičius	Savarankiško darbo valandų skaičius	Iš viso
1.	Kaštų naudos metodo taikymas, formuojant paraiškas ES paramai 2015-2020 m. laikotarpiui	2,5	1,5	4
2	ES struktūrinių fondų galimybės profesinio mokymo įstaigoms.	0,5	0	0,5
3.	Kokybės kultūros formavimas organizacijoje. Profesinio mokymo įstaigos veiklos strateginis planavimas ir integravimas su kokybės valdymu	1,75	1,75	3,5
4.	Profesiniai ir psichologiniai vaidmenys darbo aplinkoje. Konstruktyvus bendravimo darbo aplinkoje dalykiniai ir psichologiniai aspektai	0,5	0,5	1
5.	Tarpasmeninio ir bendravimo grupėje įgūdžiai – aktyvus klausymas, verbalinis ir neverbalinis bendravimas. Sudėtingų bendravimo situacijų valdymas	1	1	2
6.	Bendravimas ir bendradarbiavimas grupėje – komandinio darbo principai. Derybų strategijos, pozicinių ir integruojančių derybų taikymo principai	0,5	0,5	1
7.	Darbo reikalavimų ir asmeninių išteklių balanso palaikymas darbe, siekiant psichologinės gerovės	0,5	1	1,5

8. Tikėtina(-os) kompetencija(-os), kurią(-ias) įgis Programą baigęs asmuo, mokymo(-si) metodai, įgytos (-ų) kompetencijos (-ų) įvertinimo būdai

Programoje numatoma suteikti žinių ir supratimo, gebėjimų bei formuoti nuostatas	Kompetencija(-os)	Mokymo modelis (mokymo(-osi) metodai ir būdai)	Įgytos (-ų) kompetencijos (-ų) įvertinimo būdai
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimai praktikoje suprasti sąnaudų ir naudos analizės metodą ir	Paskaita, atvejų analizė ir diskusijos	Užduotis: grupėse aptarti ir surašyti sąnaudų ir naudos analizei atlikti

Programoje numatoma suteikti žinių ir supratimo, gebėjimų bei formuoti nuostatas	Kompetencija(-os)	Mokymo modelis (mokymo(-osi) metodai ir būdai)	Igytos (-ų) kompetencijos (-ų) įvertinimo būdai
	visus jo etapus		reikalingus etapus
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimai tinkamai formuluoti nustatyti investicinio projekto poveikį ir jį išreikšti ekonominiais matais	Paskaita, atvejų analizė ir diskusijos	Užduotis: grupėse aptarti ir surašyti galimus pateikto investicinio projekto efektus (poveikį)
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimai atlikti sąnaudų ir naudos analizės ekonominio vertinimo etapą supaprastintu būdu	Paskaita, atvejų analizė ir diskusijos	Praktinė užduotis, susijusi su naudos (žalos) komponentų taikymu atliekant sąnaudų ir naudos analizės ekonominio vertinimo etapą
Žinių, supratimo, gebėjimų bei nuostatų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Įstaigos vertybinių orientacijų ir kokybės kultūros formavimo kompetencijos	Teorinis pristatymas, atvejų analizė, grupinės užduotys, diskusija	Praktinė užduotis, iliustruojanti įstaigos vertybinių nuostatų formavimą
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Strateginio planavimo ir strategijos skleidimo iki individualizuotų užduočių kompetencijos	Teorinis pristatymas, grupinės praktinės užduotys	Praktinė užduotis, susijusi strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui skirtų uždavinių nustatymu
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo, motyvavimo priemonių sistemos formavimo kompetencija	Paskaita, atvejų analizė, diskusija, individualios užduotys	Užduotis: įvertinti asmeninę darbo motyvaciją, aptarti mažose grupelėse motyvacijos ypatumus bei jos stiprinimo galimybes
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Žinios apie darbinius ir psichologinius vaidmenis darbe, gebėjimas juos analizuoti ir derinti	Paskaita, praktinės vaidmenų analizės užduotys	Vaidmenų pavyzdžių analizė, asmeninės patirties refleksija
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Sudėtingų situacijų darbe diagnostikos kompetencija	Paskaita, atvejų analizė, diskusija	Užduotis: mažose grupėse aptarti dažniausiai pasitaikančias darbe konfliktines situacijas bei jų

Programoje numatoma suteikti žinių ir supratimo, gebėjimų bei formuoti nuostatas	Kompetencija(-os)	Mokymo modelis (mokymo(-osi) metodai ir būdai)	Igytos (-ų) kompetencijos (-ų) įvertinimo būdai
			priežastis
Žinių, supratimo, gebėjimų bei nuostatų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Konfliktų valdymo kompetencija – veiksmingiausios valdymo strategijos parinkimas ir taikymas	Paskaita, interaktyvių situacijų modeliavimas ir analizė, diskusija	Praktinės interaktyvios konflikto sprendimo užduotys, analizuojamos sprendimo strategijos, akcentuojant bendradarbiavimo principus
Žinių, supratimo, gebėjimų bei nuostatų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Dalykinio bendravimo kompetencija, gebėjimai dalykiškai valdyti bendravimo procesą	Paskaita, atvejų analizė	Praktinė užduotis, susijusi su problemų sprendimo situacijomis, aktyvaus klausymo, informacijos pateikimo ir kitais dalykinio bendravimo įgūdžiais
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Dalykinių derybų kompetencija	Paskaita, praktinių situacijų modeliavimas ir analizė	Praktinės dalykinių derybų situacijos
Žinių, supratimo bei gebėjimų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Gebėjimas dirbti komandoje, bendradarbiauti, siekti bendro tikslo, palaikyti pozityvų sutelktumo klimatą	Teorinis pristatymas, praktinės komandinio darbo užduotys ir analizė	Praktinė komandinį darbą iliustruojanti užduotis, patirties refleksija, komandinio darbo principų aptarimas
Žinių, supratimo, gebėjimų bei nuostatų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Streso darbe diagnostikos ir valdymo kompetencijos	Paskaita, individualios patirties aptarimas, individualios ir grupinės užduotys, diskusija	Užduotys, susijusios su streso darbe ir priežasčių analize, asmeninę įtampos darbe patirties refleksija
Žinių, supratimo, gebėjimų bei nuostatų įgijimas (teorinė ir praktinė dalys)	Pozityvios psichosocialinės aplinkos įstaigoje formavimo kompetencija	Paskaita, praktinės užduotys, analitinės užduotys ir diskusija grupėse	Individualios užduotys siekiant analizuoti darbo reikalavimų ir asmeninių išteklių dermę; veiksmų planavimas, siekiant šios dermės įstaigos ir individualaus darbo lygiuose

9. Programai vykdyti naudojama mokomoji medžiaga ir techninės priemonės:

9.1. Mokomoji medžiaga

Eil. Nr.	Temos	Mokomosios medžiagos pavadinimas	Mokomosios medžiagos apimtis
1.	Kaštų naudos metodo taikymas, formuojant paraiškas ES paramai 2015-2020 m. laikotarpiui	Teorinis įvadas į sąnaudų ir naudos analizę bei analizės atlikimo etapai. Ekonominė analizė: tipiniai projektai, naudos ir žalos komponentų identifikavimas ir praktinis taikymas	36 psl.
2.	ES struktūrinių fondų galimybės profesinio mokymo įstaigoms	2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos priemonės	4 psl.
3.	Kokybės kultūros formavimas organizacijoje. Profesinio mokymo įstaigos veiklos strateginis planavimas ir integravimas su kokybės valdymu	Kokybės kultūra profesinio mokymo įstaigoje. Lyderystė. Strategijos formavimas ir įgyvendinimas	20 psl.
4.	Profesiniai ir psichologiniai vaidmenys darbo aplinkoje. Konstruktyvaus bendravimo darbo aplinkoje dalykiniai ir psichologiniai aspektai	Vaidmenys darbe ir jų derinimo aspektai. Psichologinių konstruktyvaus dalykinio bendravimo aspektų sistema	7 psl.
5.	Tarpasmeninio ir bendravimo grupėje įgūdžiai – aktyvus klausymas, verbalinis ir neverbalinis bendravimas. Sudėtingų bendravimo situacijų valdymas	Asmeninių aktyvaus klausymo, verbalinio ir neverbalinio bendravimo įgūdžių įvairovė. Kritikos ir kaltinimo situacijų valdymas	10 psl.
6.	Bendravimas ir bendradarbiavimas grupėje – komandinio darbo principai. Derybų strategijos, pozicinių ir integruojančių derybų taikymo principai	Komandinio darbo principų ir jų įgyvendinimo veiksmų modelis. Derybų meno principai, strategijos ir taktikos	8 psl.
7.	Darbo reikalavimų ir asmeninių išteklių balanso palaikymas darbe, siekiant psichologinės gerovės	Darbo reikalavimų – išteklių modelis ir pusiausvyros palaikymo metodai. Streso darbe prevencijos ir valdymo būdai	5 psl.

9.2. Techninės priemonės

Organizacinė technika (nešiojamasis kompiuteris su reikiama programine įranga – 1 vnt., projektorius – 1 vnt., audio aparatūra – 1 vnt., konferencinis stovas – 1 vnt., bloknotas konferenciniam stovui – 1 vnt., rašymo priemonės – 6 vnt. (skirtingų spalvų)).

10. Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

Vadybinės kompetencijos gerinant profesinio mokymo įstaigos infrastruktūrą (kaštų-naudos analizė)

10.1. CSIL, University of Milan (užsakovas – European Investment Bank – University Research Sponsorship Programme (EIBURS)), Cost/Benefit Analysis in the Research, Development and Innovation Sector, Department of Finance and Administration, Handbook of

Cost-Benefit Analysis, 2006.

10.2. European Commission, Guide to Cost Benefit Analysis of Investment Projects. Brussels: Directorate General Regional Policy, European Commission, 2008.

10.3. European Investment Bank, The Economic Appraisal of Investment projects at the EIB. Luxembourg, 2013.

10.4. Finansų ministerija, VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra, Konversijos koeficientų bei ekonominės-socialinės naudos (žalos) apskaičiavimo metodika (rengta UAB „BGI Consulting“).

10.5. Florio M., Applied Welfare Economics – Cost-Benefit Analysis for Project and Policy Evaluation. London: Routledge, 2014.

10.6. Florio M., Cost-Benefit Analysis and Incentives in Evaluation. The Structural Funds of the European Union. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, 2007.

10.7. Florio M., Cost-Benefit Analysis and the European Union Cohesion Fund: On the Social Cost of Capital and Labour. Regional Studies, 40(2), 2006.

10.8. Guide to Cost-benefit Analysis of Investment Projects, Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020, Brussels: Directorate-General for Regional and Urban policy, European Commission, 2014.

10.9. London Economics (UK) Limited (užsakovas – Planning and Priorities Co-ordination Division, Parliamentary Secretariat for the EU Presidency 2017 and EU Funds, Malta), Guidance Manual for Cost Benefit Analysis (CBAs) Appraisal in Malta, 2013.

10.10. Ramsden P., Colini L. et al (užsakovas – Europos Komisija, Regioninės ir miestų politikos generalinis direktoratas), Urban Development in the EU:50 Projects supported by the European Regional Development Fund during the 2007-13 period, 2013.

10.11. The Department for Work and Pensions, Social Cost-Benefit Analysis framework. Methodologies for estimating and incorporating the wider social and economic impacts of work in Cost-Benefit Analysis of employment programmes. Working Paper No. 86., 2010.

10.12. VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra, Investicijų projektų, kuriems siekiama gauti finansavimą iš Europos Sąjungos struktūrinės paramos ir/ar valstybės biudžeto lėšų, rengimo metodika.

Vadybinės kompetencijos plėtojant žmogiškuosius išteklius:

10.13. Alimo-Metcalf B. Engaging Leadership. Creating Organisations that Maximise the Potential of their People. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2008.

10.14. Bierach A., Kūno kalba. Kaunas, 2000.

10.15. Boyatzis R., McKee A. Darni lyderystė. Vilnius: Verslo Žinios, 2006.

10.16. Casio W. F., Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. New York: McGraw-Hill Irwin, 2013.

10.17. Certo C., Certo S., Moderni vadyba. Pearson Prentice Hall, 2006.

10.18. Chmiel N., Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.

10.19. Dessler G., Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.

10.20. Devito J. A., Human Communication. Boston, 2003.

10.21. Furnham A., The psychology of behavior at work: the individual in the organization. Psychology Press, Publ., UK, 2001.

10.22. Gilmore S., Williams, S., Human resource management. Oxford: Oxford University Press, 2013.

10.23. Gražulis V. ir kt., Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.

10.24. Hindle T., Derybų menas. Vilnius: Alma Littera, 2000.

10.25. Hutchinson S., Performance management: theory and practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013.

10.26. Jensen K., Derybų vadovas. Vilnius: Verslo žinios, 2006.

10.27. Juris V., Kaip išvengti NE. Kaunas: Tyrai, 1998.

- 10.28. Kaplan, R. S., The balanced scorecard: translating strategy into action, 2009.
- 10.29. Kasiulis J., Barvydienė V., Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001.
- 10.30. Lekavičienė R., Bendravimo psichologija šiuolaikiškai. Vilnius: Alma Littera, 2010
- 10.31. Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Vilnius, 2011. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/809/429_LYDERYST%C4%96S%20VYSTYMOSI%20MOKYKLOJE%20modelis.pdf>.
- 10.32. Račelytė, D., Konfliktų studijų pagrindai. Mykolo Riomerio universitetas, Vilnius, 2009.
- 10.33. Robbins S., Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
- 10.34. Serafinas D. Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas, 2011. Prieiga per internetą: <<http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>>.
- 10.35. Stoner J. A. F. et al., Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008.

11. Lektorių darbo patirtis ir kompetencijos

- 11.1. Ne mažesnė kaip 3 (trejų) metų kokybės vadybos srities mokymų vedimo ir konsultavimo patirtis.
- 11.2. Per paskutinius 3 (trejus) metus praveisti ne mažiau kaip 1 (vieni) mokymai kokybės vadybos sistemų taikymo srityje.

12. Dalyviai:

12.1. Pasirengimas Programai (praktinės veiklos patirtis ir kompetencija(-os), kurią(-ias) turi turėti Programos dalyvis)

Kompetencija(-os)	Dalyviams nėra būtina specifinė pradinė kompetencija prieš mokymus.
Praktinės veiklos patirtis	Nėra būtina specifinė praktinės veiklos patirtis.

12.2. Programos dalyvių tikslinės grupės

Profesinio mokymo įstaigų administracijos darbuotojai, pedagoginis personalas.