



Finansuoja  
Europos Sąjunga  
NextGenerationEU



NAUJOS KARTOS  
LIETUVA



Vadybos ir  
ekonomikos  
universitetas



VIEŠOJO  
VALDYMO  
AGENTŪRA

Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis bendrai finansuojamas projektas Nr. 11-002-P-0001 „Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas („Lyderystės akademija“)

## VALSTYBĖS TARNYBOS ĮSTAIGŲ VADOVŲ VADYBINIŲ IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ UGDYMO PROGRAMŲ SANTRAUKA

### 1. Projekto kontekstas ir tikslai

Viešojo valdymo agentūra (VVA), įgyvendindama Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis finansuojamą projektą Nr. 11-002-P-0001 „Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas („Lyderystės akademija“), bendradarbiavo su ISM vadybos ir ekonomikos universitetu rengiant individualizuotas ugdymo programas.

Pagrindinis programų tikslas – sustiprinti valstybės tarnybos įstaigų vadovų gebėjimus greitai ir laiku reaguoti į besikeičiančius visuomenės poreikius, šandienos aktualijas ir ateities iššūkius. Ugdymo turinys orientuotas į viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumo didinimą, plėtojant geriausias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir kuriant tvarią, centralizuotą vadovų ugdymo sistemą.

### 2. Ugdymo programų struktūra ir tikslinės grupės

Iš viso buvo parengtos šešios ugdymo programos, pritaikytos dviem vadovų lygmenims bei papildomiems įgūdžiams lavinti:

- Augantys lyderiai: Vadovai, turintys nedidelę vadovavimo patirtį (būsimi įstaigų vadovai).
- Pažangūs lyderiai: Patyrę valstybės įstaigų vadovai, kurie vadovauja visai organizacijai ir yra ekspertai-praktikai.
- Bendrosios programos: Skirtos abiejų lygmenų vadovams papildomiems įgūdžiams – mentorystei ir tinklaveikai – ugdyti.

Kiekvienai programai parengta metodinė medžiaga lektoriui ir mokomoji medžiaga dalyviui, užtikrinanti mokymų nuoseklumą ir kokybę.

### 3. Ugdymo principai ir metodika

Programų rengimas grindžiamas šešiais esminiais suaugusiųjų mokymosi principais, kurie užtikrina, kad mokymasis būtų ne vienkartinis žinių suteikimas, o ilgalaikės mokymosi kultūros formavimas:

1. Problemomis grįstas mokymasis: Sprendžiamos realios viešojo sektoriaus problemos.
2. Patyriminis mokymasis: Mokymasis per tiesioginę patirtį ir refleksiją.
3. Dalyvio centriškumas: Turinys pritaikytas asmeniniams dalyvių poreikiams ir patirčiai.
4. Grupinis mokymasis: Skatinamas bendradarbiavimas ir idėjų mainai.
5. Mokymasis visą gyvenimą: Ugdomas nuolatinio tobulėjimo įprotis.
6. Įvairių formų mokymasis: Taikomi skirtingi metodai, pritaikyti įvairiems mokymosi stiliams.

Naudojami aktyvūs metodai: atvejo analizė, grupinės veiklos, interaktyvios paskaitos, konsultacinės dirbtuvės, praktinės užduotys, refleksijos dienoraščiai bei individualus įsivertinimas.

#### 4. Pagrindinių ugdymo programų apžvalga

Remiantis šaltiniais, žemiau pateikiama susisteminta ugdymo programų struktūros lentelė, parengta pagal dokumente nurodytą formatą:

Valstybės tarnybos įstaigų vadovų vadybinių ir lyderystės kompetencijų ugdymo programų struktūra

<b>Programos</b>	<b>Ugdymo lygmuo</b>	<b>Programos (modulio) pavadinimas</b>	<b>Programos apimtis</b>
<b>„Yra lyderis / lyderė, įtraukia ir įkvepia kitus veikti“</b>	Augantys lyderiai	Veikianti lyderystė: nuo vizijos prie veiksmo	24 ak. val. (3 dienos)
<b>„Yra lyderis / lyderė, įtraukia ir įkvepia kitus siekti aukštų tikslų“</b>	Pažangūs lyderiai	Veikianti lyderystė: nuo veiksmo prie veiksmingumo	40 ak. val. (5 dienos)
<b>„Veikia strategiškai“</b>	Augantys lyderiai	Veikia strategiškai. Moduliai: 1. Vizija ir strategija; 2. Strateginis mąstymas; 3. Tvarumo strategija	28 ak. val. (3,5 dienos)

Programos	Ugdymo lygmuo	Programos (modulio) pavadinimas	Programos apimtis
„Veikia strategiškai“	Pažangūs lyderiai	Veikia strategiškai. Moduliai: 1. Strateginė lyderystė; 2. Tvarumo strategija; 3. Strateginis mąstymas; 4. Inovacijų strategija; 5. Strateginės derybos	40 ak. val. (5 dienos)
Tinklaveika / „Vadovų klubas“	Augantys ir Pažangūs lyderiai	Tinklaveika – bendradarbiavimo ir augimo kelias	16 ak. val. (2 dienos)
Mentorystė	Augantys ir Pažangūs lyderiai	Mentorystė kaip lyderystės ugdymo priemonė	15 ak. val. (1,8 dienos)

Kiekvienai iš šių šešių programų parengta **metodinė medžiaga lektoriui** ir tiek **mokomoji medžiaga dalyviui**. Programos suskirstytos siekiant stiprinti vadovų kompetencijas pagal jų patirtį (Augantys lyderiai – būsimi vadovai, Pažangūs lyderiai – ekspertai-praktikai) bei papildomus įgūdžius.

## 6. Pasirengimo vertinimas ir pažangos matavimas

Prieš pasirenkant tinkamą programos lygį (Augančių ar Pažangių), vadovams rekomenduojama atlikti **subjektyvų įsivertinimą**. Pateikiami klausimynai, leidžiantys įvertinti savo patirtį ryšių kūrimo, strateginio veikimo ir lyderystės profilio srityse.

### Mokymų rezultatai vertinami:

- Per refleksijos dienoraščius ir sesijas po kiekvieno modulio.
- Per žinių įsivertinimo klausimynus mokymų pabaigoje (naudojant Likerto skalę).
- Rengiant asmeninius veiksmų planus ir praktinių pokyčių inicijavimo mechanizmus savo institucijose.

## 7. Įgyvendinimo formatas ir techninės priemonės

Mokymai suprojektuoti taip, kad galėtų vykti tiek **kontaktiniu būdu**, tiek **nuotoliniu formatu** (nors kontaktinis formatas laikomas optimaliu praktinėms užduotims).

- **Techniniai reikalavimai:** Kontaktiniams mokymams būtinos erdvės grupiniam darbui („salos“), interaktyvios platformos (pvz., Miro, Mentimeter) bei tinkama akustinė įranga.
- **Nuotolinis formatas:** Naudojami virtualūs kambariai mažų grupių diskusijoms.

Ugdymo programos, parengtos ISM ekspertų, yra orientuotos į praktinę vertę ir realius pokyčius viešajame sektoriuje. Jos sujungia teorines išvalgas su aktyviais mokymosi metodais, padedant vadovams tapti pokyčių ambasadoriais savo organizacijose, stiprinant jų strateginį kryptingumą, inovatyvumą bei gebėjimą kurti viešąją vertę.

*Ši santrauka paruošta remiantis ISM vadybos ir ekonomikos universiteto ekspertų parengtomis metodinėmis programomis*