



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 BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO PROGRAMŲ SANTRAUKA

Šiuolaikinėje valstybės tarnyboje vadovai susiduria su nuolatiniiais iššūkiais: būtinybe laiku reaguoti į besikeičiančius visuomenės poreikius, valdyti reikšmingus pokyčius bei suburti ambicingas komandas, atliepančias ateities iššūkius.

Pagrindinis projekto tikslas – sukurti tvarią, centralizuotą viešojo sektoriaus vadovų bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemą, skaidomą į modulius. Ši sistema leidžia optimaliai panaudoti lėšas vadovų tobulėjimui bei gerinti ugdymo kokybę, taikant efektyvias ir paveikias priemones, kurios sukuria praktinę vertę valstybės tarnybos įstaigų veiklos organizavimui.

Programos parengtos vadovaujantis pilotiniu **Valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu** ir yra nukreiptos į dvi tikslines grupes:

- **Augantys lyderiai** – vadovai, turintys nedidelę vadovavimo patirtį.
- **Pažangūs lyderiai** – patyrę įstaigų vadovai, vadovaujantys visai organizacijai ir veikiantys kaip ekspertai-praktikai.

2. Ugdymo programų rengimo principai ir metodai

Ugdymo programos parengtos remiantis **mokymosi visą gyvenimą principais**, integruojant teorines įžvalgas su praktine patirtimi bei skatinant grupinį mokymąsi bei tinklaveiką tarp vadovų.

Šeši esminiai ugdymo programų rengimo principai:

1. **Problemomis grįstas mokymasis** (*Problem-Based Learning*): mokymasis sprendžiant realias viešojo sektoriaus problemas.
2. **Patyriminis mokymasis** (*Experiential Learning*): tiesioginė patirtis per praktines užduotis ir simuliacijas.
3. **Dalyvio centriškumas**: orientacija į dalyvio asmeninę patirtį, poreikius ir lūkesčius.

4. **Grupinis mokymasis:** bendradarbiavimas, diskusijos ir idėjų mainai.
5. **Mokymasis visą gyvenimą:** nuolatinis įgūdžių tobulinimas ir ilgalaikio mokymosi įpročio formavimas.
6. **Įvairių formų mokymasis:** praktiniai mokymai, atvejų analizės, konsultacinės dirbtuvės.

Naudojami metodai: mokymuose taikoma plati metodų gama – nuo **A3 matricos** problemoms spręsti iki **ateities scenarijų kūrimo**, debatų, interaktyvių paskaitų bei simuliacijų. Tokia įvairovė užtikrina analitinio mąstymo, kūrybiškumo ir lyderystės gebėjimų lavinimą.

3. Ugdymo programų struktūra

Iš viso parengta **dešimt ugdymo programų**, apimančių penkias pagrindines vadovų kompetencijas. Kiekviena kompetencija ugdoma per dvi programas: vieną – Augantiems lyderiams, kitą – Pažangiems lyderiams.

Kompetencija	Lygmuo	Programos pavadinimas	Trukmė
Kuria vertę visuomenei	Augantys	Vertės kūrimas visuomenei	8 val.
	Pažangūs	Ateičiai pasirengusios organizacijos principai / DNR	8 val.
Keičiasi ir tobulėja	Augantys	Vadovo vaidmuo kintančiame pasaulyje	28 val.
	Pažangūs	SSGG 2.0: Stiprybės, Silpnybės, Galimybės, Galia	28 val.
Užtikrina rezultatus	Augantys	Veiklos rezultatus užtikrinanti organizacija ir finansai	20 val.
	Pažangūs	Veiklos rezultatų architektai	20 val.
Valdo informaciją	Augantys	Informacijos valdymas, duomenų analitika ir projektai	32 val.
	Pažangūs	Duomenų analitika, skaitmenizacija ir strateginis projektų valdymas	32 val.

Bendradarbiauja	Augantys	Efektyvus vadovavimas ir komandinis darbas	40 val.
	Pažangūs	Pažangi komunikacija vadovų komandose	32 val.

4. Programų turinio santrauka

4.1. Kompetencija: „Kuria vertę visuomenei“

Programos fokusas – vadovo sąmoningumo didinimas ir tarnystės valstybei svarbos supratimas. Augantys vadovai mokosi giliau suprasti valstybės tarnybos paskirtį, misiją ir palikimą (*legacy*), taip pat kaip autentiškai komunikuoti įstaigos kuriamą vertę visuomenei. Pažangūs lyderiai sutelkia dėmesį į **strategijos formavimą** stebint politines ir ekonomines tendencijas, ruošia organizaciją ateičiai bei puoselėja lygiateisišką ir įvairovei atvirą aplinką.

4.2. Kompetencija: „Keičiasi ir tobulėja“

Šiame modulyje vadovai nagrinėja savo vaidmenį, baimes ir pažeidžiamumą kintančiame pasaulyje. Augantys vadovai kuria asmeninio tobulėjimo planus sau ir komandai, tyrinėja besimokančios organizacijos bruožus. Pažangūs vadovai stiprina **refleksijos įgūdžius**, analizuoja organizacijos atsparumą neapibrėžtumo sąlygomis ir siekia sisteminių pokyčių, įtraukiant visus narius.

4.3. Kompetencija: „Užtikrina rezultatus“

Programos apima tiek techninę (rodikliai, finansai), tiek adaptyviają (lyderystė, motyvacija) puses. Augantys vadovai supažindinami su **finansų pagrindais** (biudžeto valdymas, ataskaitų skaitymas) bei rezultatų matavimo sistemomis. Pažangūs vadovai veikia kaip „rezultatų architektai“, kurie kaskaduoja strateginius tikslus į įgyvendinamus planus, kuria atskaitomybės kultūrą ir taiko **A3 metodiką** problemų diagnozavimui.

4.4. Kompetencija: „Valdo informaciją ir priima sprendimus“

Tai vienas techniškiausių modulių, apimantis duomenų analitiką, skaitmenizaciją ir projektų valdymą. Dalyviai mokosi priimti **duomenimis grįstus sprendimus**, valdyti skaitmenines transformacijas ir suprasti projektų valdymo hierarchiją (apimtis, tvarkaraštis, rizika). Pažangių vadovų programoje papildomai nagrinėjami **dirbtinio intelekto (DI)** principai, duomenų etika bei projektų portfelio valdymas strateginiu lygmeniu.

4.5. Kompetencija: „Konstruktyviai bendrauja ir bendradarbiauja“

Fokusuojamasi į tris lygmenis: vadovavimą sau, kitam ir komandai. Augantys lyderiai analizuoja darbuotojo patyrimo ciklą nuo atrankos iki atleidimo, mokosi teikti grįžtamąjį ryšį ir spręsti konfliktus. Pažangūs vadovai gilinasi į **tarpkultūrinę ir tarpdepartamentinę komunikaciją**, mokosi valdyti dinamiškus pokyčius vadovų komandose taikant tokius modelius kaip „Lencioni disfunkcijos“ ar „Cynefin Framework“.

5. Įgyjamos kompetencijos ir jų matavimas

Baigę ugdymo programas, vadovai įgyja visapusišką gebėjimų rinkinį:

- **Strateginį mąstymą**: gebėjimą prognozuoti ateities tendencijas ir orientuoti organizaciją didžiausios vertės visuomenei link.
- **Analitinį raštingumą**: duomenų interpretavimo ir skaitmeninių inovacijų diegimo įgūdžius.
- **Finansinį raštingumą**: gebėjimą suprasti viešojo sektoriaus finansinę atskaitomybę ir investicijų atsiperkamumą.
- **Komandos valdymą**: įgūdžius kurti pasitikėjimu grįstą kultūrą, valdyti konfliktus ir užtikrinti darbuotojų įsitraukimą.

Rezultatų matavimas vyksta per nuolatinį įsivertinimą (prieš ir po mokymų), refleksijos dienoraščius bei praktinių užduočių analizę. Rekomenduojama po mokymų taikyti **360° grįžtamojo ryšio vertinimą** bei kurti alumnų bendruomenės patirties dalijimuisi.

6. Apibendrinimas ir ateities gairės

Šios individualizuotos ugdymo programos yra pirmas žingsnis kuriant tvarią vadovų ugdymo sistemą Lietuvoje. Siekiant maksimalios naudos, rekomenduojama:

1. **Skatinti praktinį mokymąsi**: 70% tobulėjimo vyksta per praktinę veiklą, tad įgytos žinios turi būti nedelsiant taikomos įstaigų darbe.
2. **Kurti mentorystės tinklus**: patyrę vadovai gali tapti mentoriais augantiems lyderiams.
3. **Reguliariai atnaujinti turinį**: atsižvelgiant į technologinę pažangą, teisinės bazės pokyčius bei naujausius vadybos tyrimus.

Mokymosi esmė – tai ne vienkartinis žinių įgijimas, o nuolatinis procesas, leidžiantis vadovui tapti savo organizacijos architektu, kuriančiu vertę kiekvienam piliečiui.

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