



# **Valstybės tarnybos įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo ir ugdymo poreikių nustatymo metodika**

GALUTINĖ ATASKAITA

Vilnius, 2024

1. Įžanga.....	3
2. Efektyviu metodikos naudojimu suinteresuotos grupės .....	3
3. Vadovų kompetencijos tobulinimo gerosios praktikos apžvalga.....	5
3.1. Užsienio šalių gerosios praktikos apžvalga .....	5
3.2. Lietuvos verslo sektoriaus gerosios praktikos apžvalga .....	9
4. Metodikos alternatyvų pasirinkimą ribojantys veiksniai .....	10
5. Vertės kūrimo procesų modelio ir procesų apibrėžimai .....	11
5.1. Bendras kuriamos vertės procesų modelis .....	11
5.2. Valstybės įstaigų vadovų procesai .....	12
5.2.1. „Nustatyti veiklos tikslus“ .....	13
5.2.2. „Nustatyti augimo poreikius“ .....	15
5.2.3. „Pasirinkti mokymosi prioritetus“ .....	26
5.2.4. „Planuoti mokymąsi ir mokytis“ .....	27
5.2.5. „Teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį“ .....	28
5.3. Viešojo valdymo agentūros, Ugdymo koordinatorių procesai .....	30
5.3.1. „Tobulinti vadovų ugdymo kompetencijų rinkinį“ .....	31
5.3.2. „Planuoti išteklius vadovų kompetencijų ugdymui“ .....	32
5.3.3. „Kurti naujas vadovų mokymosi programas“ .....	33
5.3.4. „Planuoti ir organizuoti vadovų mokymąsi“ .....	35
5.3.5. „Gauti ir teikti grįžtamąjį ryšį“ .....	37
6. VVA specialistų vaidmenų apibrėžimas.....	43
6.1. Ugdymo koordinatorių ir įstaigų vadovų bendradarbiavimo procesas .....	43
6.2. Mokymosi valdymo sistemos administratoriaus vaidmuo įstaigų vadovų kompetencijos tobulinimo procesuose .....	47
7. Metodikos įgyvendinimas mokymosi valdymo sistemoje.....	48
7.1. Mokymosi valdymo sistemų (LMS) palyginimas.....	48
7.2. Metodikos realizavimo alternatyvos .....	50
7.3. Įrankio konstravimo platformos (sistemos) pasirinkimo kriterijai .....	52
7.4. Metodikos išbandymo informacija .....	53
7.5. Metodikos naudingumo didinimo rekomendacijos.....	54
8. Metodikos naudojimo pavyzdžiai .....	57
8.1. Metodikos naudojimo Mokymosi valdymo sistemoje instrukcija įstaigų vadovams (pavyzdys) .....	57
8.2. Metodikos naudojimo Google formose instrukcija vadovams (pavyzdys).....	58
8.3. Individualaus mokymosi plano sudarymo pavyzdys (naudojant Google Forms prototipą) .....	67
8.4. Klausimynas kolegai (pavyzdys) .....	68
9. Santrauka.....	69
10. Metodikos kūrimui naudoti mokslinės literatūros ir kiti šaltiniai.....	70

## 1. Įžanga

„Karjera yra asmeninio augimo, mokymosi ir darbo sprendimų kelias, kuris leidžia asmeniui siekti tikslų, vystyti gebėjimus ir įgyvendinti savo svajones“ (European Career Guidance Association, 2019).

Pagrindinis kompetencijos tobulinimo vadybos metodikos parengimo tikslas – pagalba valstybės įstaigų vadovams jų karjeros kelyje – priimant ir įgyvendinant mokymosi sprendimus. Kartu tai pagalba įgyvendinant vadovų susitarimus dėl pagrindinių jų kadencijos laikotarpio veiklos tikslų ir rezultatų.

Ne mažiau svarbus ir antrasis šios metodikos parengimo tikslas – užtikrinti efektyvų ir nenutrūkstamą Valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymo procesą. Efektyviai valdomas procesas leidžia įstaigų vadovams ir Viešojo valdymo agentūrai, centralizuoto vadovų mokymosi paslaugų teikėjui (toliau – VVA), sėkmingai bendradarbiauti.

Svarbus metodikos diegimo uždavinys yra išvystyti mokymosi valdymo sistemą, kuri taptų patrauklia įstaigų vadovų ir VVA ekspertų kūrybinio bendradarbiavimo platforma.

Metodika pateikiama pagal šią struktūrą:

Efektyviu Metodikos naudojimu suinteresuotos grupės.

Vadovų kompetencijos tobulinimo gerosios praktikos apžvalga.

Metodikos alternatyvų pasirinkimą ribojantys veiksniai.

Vertės kūrimo procesų modelio ir procesų apibrėžimai.

VVA specialistų vaidmenų apibrėžimas.

Metodikos įgyvendinimas mokymosi valdymo sistemoje.

Metodikos naudojimo pavyzdžiai.

## 2. Efektyviu metodikos naudojimu suinteresuotos grupės

Kuriant naujas paslaugas svarbu tiksliau apibrėžti paslaugų vartotojų tikslinio segmento poreikių profilį. Tai padeda taikliau formuluoti vertės pasiūlymą ir nustatyti patraukliausius paslaugų požymius. Žemiau pateikiamas Valstybės įstaigų vadovų, pagrindinės metodikos naudojimu suinteresuotos grupės, poreikių profilio apibrėžimas, kuriam metodika ir taikoma.

## Valstybės įstaigų vadovų profilis (pagal Alexander Osterwalder)

### 1. Ką vadovai veikia?

- Įgyvendina ambicingus valstybės įstaigos visuomenei kuriamos vertės užtikrinimo ir padidinimo tikslus.

### 2. Ko vadovai siekia?

- Įgyvendinti vykdomos veiklos efektyvumo ir patikimumo tikslus.
- Padidinti vykdomos veiklos vertę.
- Išsaugoti ir išvystyti įstaigos potencialą.
- Užtikrinti asmeninio karjeros potencialo augimą.

### 3. Kokie vadovų motyvai?

- Aukštų aplinkos (užsakovų/steigėjų/visuomenės) reikalavimų dėka atsiradęs „laimėjimo“ iššūkis (sutarti tikslai reikalauja reikšmingai padidinti kompetenciją);
- Asmenybės vidinis kultūrinis augimo poreikis bei įpročiai;
- Išorinis administracinis skatinimas mokytis (metinis vertinimas, galimos įvairios vertinimo pasekmės).

### 4. Ką vadovams „skauda“?

- Trūksta laiko tikslams įgyvendinti;
- Trūksta patogių įrankių, padedančių:
  - Suprasti, kokios kompetencijos yra svarbiausios užsibrėžtiems tikslams pasiekti;
  - Suprasti, kokių kompetencijų labiausiai trūksta;
  - Nuspręsti, koku būdu pašalinti kompetencijų trūkumą.

## Kitos grupės, suinteresuotos efektyviu metodikos naudojimu

Greta Valstybės įstaigų vadovų yra mažiausiai trys metodikos sėkme suinteresuotos grupės. Pakankama jų kompetencija bei vadovams suteikiama pagalba yra reikšminga siekiant užtikrinti, kad metodika būtų sėkmingai pritaikoma.

### A. VVA Ugdymo koordinatorius (toliau – UK), mokymosi valdymo sistemos (toliau – sistemos) administratorius

- **Kompetencija:** turi aukštąjį išsilavinimą/patirtį žmogiškųjų išteklių valdymo srityje; gerai žino tikslų – kompetencijų – mokymosi turinio bei formų sėkmingą ryšį ir gali konsultuoti vadovus analizuojant, vertinant savo kompetencijas, planuojant ir vykdant mokymus, analizuojant mokymosi rezultatus; užtikrina tinkamą sistemos funkcionavimą ir tobulinimą.

- **Pagalba valstybės įstaigų vadovams:** mokymosi poreikių ir jų įgyvendinimo būdų nustatymas, mokymosi organizavimas ir informacija apie pasiektus rezultatus, pagalba sistemos naudotojams.

#### **B. Valstybės įstaigos vadovų vadovai**

- **Kompetencija:** formuluoja ambicingus, SMART principą atitinkančius tikslus, įvertina tikslų įgyvendinimą, aptaria įstaigos vadovo kompetenciją ir jos tobulinimo poreikį, tvirtina mokymosi planą.
- **Pagalba valstybės įstaigų vadovams:** konstruktyvus grįžtamasis ryšys, susijęs su tikslų įgyvendinimo vertinimu ir skatinantis nuolat tobulėti.

#### **C. „Kolegos“**

- **Kompetencija:** patyrę kolegos, kurie ilgą laiką stebi ir moka konstruktyviai įvertinti įstaigos vadovo elgesį bei suteikti grįžtamąjį ryšį – impulsą tobulėti.
- **Pagalba valstybės įstaigų vadovams:** konstruktyvus grįžtamasis ryšys stipriųjų / tobulintinių pusių aspektu.

Pagrindinis šios metodikos uždavinys – pagalba vadovų kompetencijos augimui ir iškeltų tikslų įgyvendinimui. Svarbiausia suinteresuota grupė – valstybės įstaigų vadovai. Sėkmingas metodikos įgyvendinimas priklauso nuo visų suinteresuotų grupių bendradarbiavimo.

## **3. Vadovų kompetencijos tobulinimo gerosios praktikos apžvalga**

### **3.1. Užsienio šalių gerosios praktikos apžvalga**

Užsienio šalių valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymo gerosios praktikos analizei buvo pasirinktos penkios šalys. Pagrindiniai kriterijai – valstybės tarnybos modelis yra panašus į Lietuvos valstybės tarnybos modelį ir aukštas Pasaulio Banko valdymo efektyvumo indikatorius (angl. Worldwide Governance Indicators) dešimties metų vidurkis – Suomijoje: 2.19; Švedijoje: 2.11; Nyderlanduose: 1.91; Kanadoje: 1.77; Belgijoje: 1.50). Papildomi pasirinkimo kriterijai – šalių daugiakultūriškumas ir bendradarbiavimo, mokymosi patirtis.

Teiktina apibendrinta Švedijos, Suomijos, Nyderlandų, Belgijos ir Kanados valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymo gerosios praktikos analizės medžiaga. Šių šalių geroji praktika, mokslinės literatūros ir specializuotų mokymosi valdymui naudojamų informacinių sistemų analizė padėjo suformuoti metodikos pagrindus.

1 lentelė. Suomijos valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymas

Vadovų kompetencijos modelis	<b>"Valtionhallinnon johtajuuden kompetenssimalli"</b>
Dažniausiai naudojami kompetencijos vertinimo metodai	360 laipsnių grįžtamasis ryšys, savianalizė, veiklos rezultatų vertinimas ir periodiniai pokalbiai su vadovais.
Individualūs metiniai mokymosi planai	Valstybės įstaigų vadovai turi parengti individualius metinius mokymosi planus, kuriuose numatyti jų mokymosi tikslai ir veiklos.
Mokymosi trukmė per metus	Nėra griežtai nustatyto minimalaus ar maksimalaus dienų skaičiaus per metus, skirto valstybės įstaigų vadovų mokymuisi. Profesiniam tobulėjimui rekomenduojama vidutiniškai skirti 5–10 dienų per metus.
Mokymosi efektyvumo rodikliai	Vertinami tokie rodikliai, kaip mokymosi tikslų pasiekimas, įgytų žinių pritaikymas praktikoje ir vadovų veiklos rezultatų pagerėjimas.
Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai	Pagrindiniai rodikliai apima strateginių tikslų pasiekimą, efektyvų išteklių (biudžeto) valdymą, darbuotojų pasitenkinimą, paslaugų kokybę ir klientų pasitenkinimą, inovacijų diegimą. Specifiniai rodikliai: <b>lyderystė ir strateginis mąstymas.</b>
Atsakinga institucija	Suomijoje vyriausybės kanceliarija (suom. Valtioneuvoston kanslia) atsakinga už valstybės įstaigų vadovų kompetencijų vertinimą ir ugdymą. <a href="https://valtioneuvosto.fi/valtioneuvoston-kanslia/johto-ja-organisaatio">https://valtioneuvosto.fi/valtioneuvoston-kanslia/johto-ja-organisaatio</a> Už valstybės įstaigų vadovų ugdymo organizavimą atsakingas Suomijos viešojo valdymo institutas (suom. HAUS kehittämiskeskus Oy, <a href="https://haus.fi">haus.fi</a> ) - valstybės valdoma įmonė, kuri specializuojasi viešojo sektoriaus organizacijų vadovų mokymų ir konsultavimo srityse, įskaitant ir vadovų kompetencijų vertinimą.

2 lentelė. Švedijos valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymas

Vadovų kompetencijos modelis	<b>"Kompetensramverk för statliga chefer"</b>
Dažniausiai naudojami kompetencijos vertinimo metodai	360 laipsnių grįžtamasis ryšys, savęs vertinimas, struktūruotas interviu ir veiklos rezultatų analizė.
Individualūs metiniai mokymosi planai	Valstybės įstaigų vadovai raginami parengti individualius metinius mokymosi planus, kurie padeda nustatyti asmeninius tobulėjimo tikslus ir veiksmus.
Mokymosi trukmė per metus	Valstybės įstaigų vadovai turi teisę į mažiausiai 5 mokymosi dienas per metus. Maksimalus mokymosi dienų skaičius nėra nustatytas.
Mokymosi efektyvumo rodikliai	Vertinami tokie rodikliai kaip mokymosi tikslų pasiekimas, įgytų žinių pritaikymas praktikoje, vadovavimo efektyvumo – veiklos rezultatų ir darbuotojų pasitenkinimo – pokyčiai.
Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai	Pagrindiniai rodikliai apima strateginių tikslų pasiekimą, efektyvų išteklių valdymą, inovacijų diegimą ir organizacijos kultūros gerinimą, organizacijos reputaciją. Specifiniai rodikliai: <b>aukšti etiniai standartai – tvarumas ir socialinė atsakomybė, bendradarbiavimas su institucijomis, inovacijos.</b>

Atsakinga institucija	<p>Švedijos viešojo valdymo agentūra (šved. Statskontoret, <a href="https://www.statskontoret.se/">https://www.statskontoret.se/</a>) koordinuoja ir prižiūri vadovų kompetencijų ugdymo procesus.</p> <p>Švedijos valstybės įstaigų agentūra (šved. Arbetsgivarverket, <a href="https://www.arbetsgivarverket.se/">https://www.arbetsgivarverket.se/</a>) yra atsakinga už valstybės tarnautojų, įskaitant vadovus, mokymą ir jų kompetencijų tobulinimą.</p> <p>Švedijos viešojo administravimo institutas (angl. SIPU International, <a href="https://www.sipu.se/">https://www.sipu.se/</a>) teikia mokymus ir konsultacijas viešojo sektoriaus vadovams.</p>
-----------------------	---

3 lentelė. Nyderlandų valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymas

Vadovų kompetencijos modelis	<b>"Hoogste beroepskwalificaties". Lygis 6: Aukščiausios kompetencijos ABD kompetencijų sistema.</b>
Dažniausiai naudojami kompetencijos vertinimo metodai	360 laipsnių grįžtamasis ryšys, savęs vertinimas, veiklos rezultatų analizė, kompetencijų interviu.
Individualūs metiniai mokymosi planai	Valstybės įstaigų vadovai turi parengti individualius metinius mokymosi planus, kurie yra aptariami ir derinami su jų tiesioginiais vadovais.
Mokymosi trukmė per metus	Mažiausiai 5 dienos.
Mokymosi efektyvumo rodikliai	Kompetencijų įvertinimo pokyčiai, taikymas praktinėje veikloje, organizacijos rezultatų gerėjimas.
Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai	Strateginių tikslų pasiekimas, organizacijos veiklos efektyvumas, darbuotojų pasitenkinimas ir įsitraukimas, inovacijų diegimas, bendradarbiavimas su kitomis institucijomis. Specifiniai rodikliai: <b>gebėjimas kurti ir palaikyti efektyvias komandas, inovacijų inicijavimas ir įgyvendinimas, adaptyvumas ir lankstumas.</b>
Atsakinga institucija	<p>Nyderlanduose už aukščiausio lygio valstybės tarnautojų, įskaitant įstaigų vadovus, kompetencijų vertinimą ir ugdymą yra atsakinga Valstybės aukščiausiojo lygio tarnautojų tarnyba (ol. Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD), <a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/">https://www.algemenebestuursdienst.nl/</a>).</p> <p>Nyderlandų valstybės tarnybos generalinė direkcija (ol. Directoraat - generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD), <a href="https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/dg-algemene-bestuursdienst">https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/dg-algemene-bestuursdienst</a>) yra atsakinga už aukščiausio lygio valstybės tarnautojų valdymą bei ugdymą.</p> <p>Nyderlandų viešojo administravimo mokykla (ol. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, NSOB, <a href="https://www.nsob.nl/">https://www.nsob.nl/</a>) – pagrindinė organizacija, atsakinga už valstybės tarnautojų, įskaitant vadovus, mokymą. NSO siūlo platų kompetencijos ugdymo programų spektrą, įskaitant lyderystės, strateginio mąstymo ir komunikacijos įgūdžių ugdymo programas.</p>

4 lentelė. Kanados valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymas

Vadovų kompetencijos modelis	<b>"Key Leadership Competency Profile"</b>
Dažniausiai naudojami kompetencijos vertinimo metodai	Dažniausiai naudojami metodai apima 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį, savęs vertinimą, veiklos vertinimo pokalbius ir kompetencijų vertinimo centrus.

Individualūs metiniai mokymosi planai	Vadovai turi parengti individualius mokymosi planus, kurie atitinka jų kompetencijos poreikius ir organizacijos tikslus.
Mokymosi trukmė per metus	Nėra griežtai nustatyto minimalaus ar maksimalaus dienų skaičiaus, kurį valstybės įstaigų vadovai turi arba gali mokytis per metus. Tačiau yra rekomendacijos, kad vadovai turėtų skirti apie 5–10 dienų per metus formaliems mokymams ir profesiniam tobulėjimui.
Mokymosi efektyvumo rodikliai	Kompetencijos lygio pokytis, poveikis veiklos rezultatams, pasitenkinimas mokymais.
Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai	Organizacijos tikslų pasiekimas, finansinių išteklių valdymo efektyvumas, žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas, inovacijų diegimas ir pokyčių valdymas, klientų (piliečių) pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis. Specifiniai rodikliai: <b>įvairovės ir įtraukties skatinimas, viešųjų paslaugų kokybė.</b>
Atsakinga institucija	Kanados Iždo valdybos sekretoriato (angl. Treasury Board of Canada Secretariat) žmogiškųjų išteklių valdymo departamentas ( <a href="https://www.tbs-sct.canada.ca/chro-dprh/index-eng.asp">https://www.tbs-sct.canada.ca/chro-dprh/index-eng.asp</a> ) yra atsakingas už valstybės tarnautojų ugdymo politiką ir jos įgyvendinimą. Kanadoje valstybės įstaigų vadovų kompetencijos vertinimą organizuoja Kanados Valstybės Tarnautojų Komisija (angl. Public Service Commission of Canada, <a href="https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/outils-ressources-dotation-evaluation/specialistes-ressources-humaines-gestionnaires-embaucheurs.html">https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/outils-ressources-dotation-evaluation/specialistes-ressources-humaines-gestionnaires-embaucheurs.html</a> ) Kanados viešojo administravimo mokykla (angl. Canada School of Public Service (CSPS), <a href="https://www.cspc-efpc.gc.ca/index-eng.aspx">https://www.cspc-efpc.gc.ca/index-eng.aspx</a> ) yra pagrindinė institucija, atsakinga už federalinių valstybės tarnautojų mokymus ir jų kompetencijų vystymą.

5 lentelė. Belgijos valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymas

Vadovų kompetencijos modelis	<b>"Belgisch Competentiekader voor Leiders in de Publieke Sector"</b>
Dažniausiai naudojami kompetencijos vertinimo metodai	Dažniausiai naudojami metodai apima 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį, savęs vertinimą, veiklos vertinimo pokalbius ir kompetencijų vertinimo centrus.
Individualūs metiniai mokymosi planai	Vadovai turi parengti individualius mokymosi planus, pagrįstus jų kompetencijos vertinimo rezultatais.
Mokymosi trukmė per metus	Mažiausiai: 5 dienos; daugiausiai: 10 dienų.
Mokymosi efektyvumo rodikliai	Pasitenkinimas mokymusi ir jo aktualumu, poveikis komandos ir organizacijos rezultatams.
Veiklos rezultatų vertinimo rodikliai	Strateginių tikslų pasiekimas, biudžeto valdymas, procesų efektyvumas ir inovacijos, klientų (piliečių) pasitenkinimas paslaugomis. Specifiniai kriterijai: <b>skaitmeninis raštingumas, tarpkultūrinis bendradarbiavimas, daugiakalbystė.</b>

Atsakinga institucija	Federalinė viešojo administravimo tarnyba (pranc. Service public fédéral Personnel et Organisation, <a href="https://www.now.be/reference/service-public-federal-personnel-et-organisation-spf/">https://www.now.be/reference/service-public-federal-personnel-et-organisation-spf/</a> ), bendradarbiaudama su kitomis vyriausybinėmis institucijomis ir išoriniais mokymų tiekėjais, nustato bendrą kompetencijų modelį, kuris apima svarbiausias kompetencijas, reikalingas visiems valstybės tarnautojams, taip užtikrinant, kad kiekvienas darbuotojas galėtų tobulėti ir prisidėti prie valstybinės misijos įgyvendinimo. Belgijoje viešojo valdymo srityje kompetencijų vertinimą organizuoja Federalinė viešojo administravimo politikos ir paramos įstaiga (pranc. Service public fédéral Politique et Soutien (FPS BOSA), <a href="https://www.bosa.belgium.be/">bosa.belgium.be</a> ).
-----------------------	--

Bendra gerosios praktikos apžvalgai pasirinktų šalių analizės išvada yra ta, kad valstybės įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimo planavimui visose šalyse naudojami vertinimo metodų deriniai. Strateginių tikslų ir rezultatų analizė, savianalizė, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys, formalaus metinio vertinimo rezultatai naudojami visose šalyse. Kompetencijų testai, psichometriniai testai, vertinimo centrai taip pat yra naudojami skirtingais atvejais, tačiau šie metodai taikomi rečiau.

### 3.2. Lietuvos verslo sektoriaus gerosios praktikos apžvalga

Lietuvos verslo sektoriaus gerosios praktikos analizei buvo pasirinktos dvi organizacijos – AB „Ignitis grupė“ ir „Telia Lietuva“. Svarbiausi pasirinkimo kriterijai yra pažanga žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ir didelis aukšto lygmens vadovų skaičius. Sėkmingos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos organizacijoms suteikia didelių konkurencinių pranašumų, todėl verslo organizacijos tokia informacija nėra linkusios dalintis. Dėl šių priežasčių analizei buvo naudojama tik viešai pateikiama informacija. Analizės apibendrinimas:

- AB „Ignitis grupė“. Bendrovėje įdiegta žmonių ir kultūros politika, kuri apibrėžia struktūruotą, strateginiais tikslais paremtą požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, atsižvelgiant į lankstumą, efektyvumą ir inovatyvumą. Joje daug dėmesio skiriama lanksčioms struktūroms (pvz., Agile, tarpdisciplininėms komandoms), akivaizdžiai orientuojamasi į darbuotojų patirtį, grįžtamojo ryšio teikimą, rezultatų įtraukimą į skatinimo modelius visuose ciklo etapuose ir vadovų ugdymą per praktinius projektus bei vidinius išteklius. Be to, akcentuojamas strateginių kompetencijų apibrėžimas, joms tobulinti skirtų mokymosi programų rengimas bei mokymosi skatinimas. „Ignitis grupė“ taip pat pabrėžia lankstaus valdymo principus ir vadovų įtraukimo strategijas.
- „Telia Lietuva“. Bendrovė pateikia platų darbuotojų (ne vien vadovų) tobulėjimo galimybių spektrą, įskaitant asmeninius ugdymo planus, profesinių žinių plėtrą per įvairius mokymus, lyderystės programas, mentorystę bei emocinės gerovės skatinimą. „Telia Lietuva“ pasižymi inovatyviu požiūriu į mokymąsi, stipriai orientavimosi į lyderystės ir specifinių įgūdžių ugdymą. „Telia Lietuva“ turi įsidiegusi specializuotas ugdymo programas IT sistemų valdymo ir klientų

aptarnavimo specialistams, kurie nori tapti vadovais; pagrindinių lyderystės principų programą, skirtą jaunesniesiems ir vidurinio lygio vadovams; verslo valdymo pagrindų programą, skirtą jaunesniesiems ir vidurinio lygio vadovams; programą, skirtą aukščiausio lygio vadovams, norintiems labiau įsigilinti į pokyčių valdymą; tikslų kėlimą, efektyvios komandos formavimą ir platesnę komunikaciją bei programą, kuri padeda geriau suprasti besikeičiančius verslo klientų poreikius. Vertinant mokymosi programų lankstumą, „Telia Lietuva“ programos yra gana lanksčios ir pritaikomos individualiems poreikiams. Vadovai gali pasirinkti programas, atitinkančias jų karjeros poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad abiejose didelėse verslo organizacijose pabrėžiama vadovų kompetencijos ugdymo formų įvairovė, individualių mokymosi planų sudarymo galimybės, naujų mokymų turinio kūrimas, pritaikytas prie aplinkos pokyčių ir ateityje numatomų organizacijos iššūkių.

#### 4. Metodikos alternatyvų pasirinkimą ribojantys veiksniai

Formuojant vadovų kompetencijos tobulinimo veiklos valdymo procesus ir kuriant įrankius, didinančius jų efektyvumą, būtina apibrėžti svarbiausius veiksnius, kurie labiausiai riboja galimus pasirinkimus. Svarbiausių pasirinkimus ribojančių veiksnių įvertinimas:

VVA klientų – valstybės įstaigų vadovų – skaičius bei jų užimtumas – DIDELIS.

VVA klientų – valstybės įstaigų vadovų – sisteminio karjeros valdymo įgūdžiai, poreikiai ir motyvai – ĮVAIRŪS.

VVA darbuotojų, atsakingų už valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymo organizavimą, skaičius – MAŽAS.

Vadovų kompetencijos vertinimo objektyvumo didinimas reikšmingai padidina procesų sąnaudas ir trukmę.

Apibendrinus šiuos vertinimus, galima teigti, kad metodika labiau atitiktų suinteresuotųjų grupių poreikius ir esamą situaciją, jei:

- įstaigų vadovai:
  - 1) Galėtų patys pasirinkti laiką, kada atlikti sistemoje jiems skirtus veiksmus.
  - 2) Turėtų galimybę tobulinti savianalizę, įvertinti grįžtamąjį ryšį ir priimti atsakingus mokymosi sprendimus.

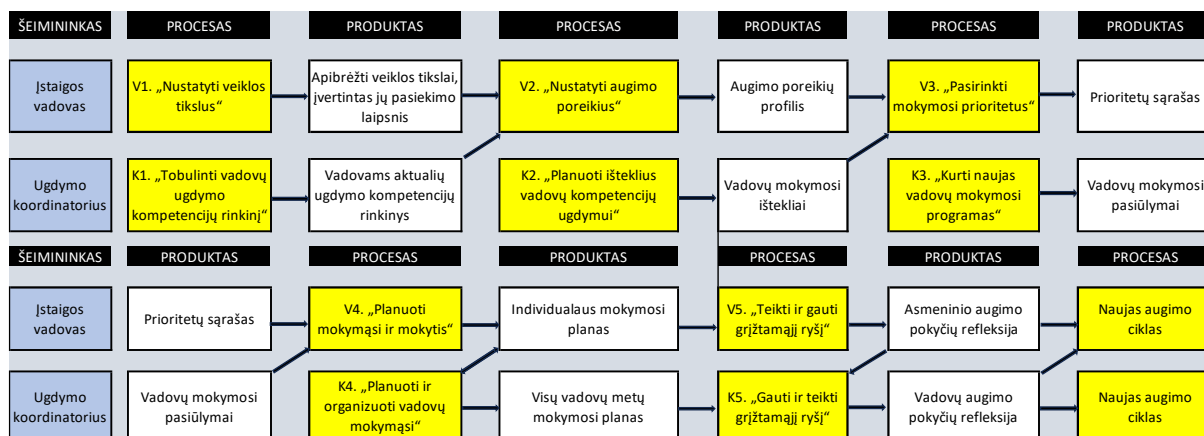
- 3) Veiksmų atlikimui neužtruktų daug laiko arba pagal poreikius galėtų būti pasirinktas analizės „gylis“ ir trukmė.
- ugdymo koordinatoriai:
  - 1) Galėtų komunikuoti su įstaigų vadovais per sistemą, kuri atlieka automatizuotas informacijos pateikimo ir apdorojimo funkcijas;
  - 2) Kompetencijų vertinimui naudotų metodus, kurie nereikalauja daug sukūrimo ir naudojimo laiko, aukštos vertinimo procedūrų atlikimo, rezultatų interpretavimo kompetencijos.

## 5. Vertės kūrimo procesų modelio ir procesų apibrėžimai

### 5.1. Bendras kuriamos vertės procesų modelis

Bendras veiklos (kuriamos vertės) procesų modelis parodo, kaip nuosekliai auga kuriama vertė, kaip procesai siejasi tarpusavyje, kas yra procesų šeimininkai, už kokį produktą jie atsako, kam produktas yra naudingas.

Pateikiame bendrą procesų modelį (1 pav.), susidedantį iš penkių įstaigų vadovų vykdomų ir penkių UK (VVA) vykdomų procesų (veiklų) bei jų produktų (rezultatų). Modelis sudaro Valstybės įstaigų vadovų kompetencijos tobulinimo vadybos metodikos pagrindą.



1 pav. Bendras procesų modelis

Rodyklės is parodo vertės kūrimo srauto kryptį ir procesų tarpusavio sąveiką, kai vieno proceso produktas yra „žaliava“ kitam procesui. Pavyzdžiui, dvikryptė rodyklė tarp V4 proceso produkto ir K4 proceso rodo, kad vadovai derina ir tvirtina individualaus kompetencijų tobulinimo plano projektą, kuris vėliau naudojamas įgyvendinant plano veiksmus.

Toliau metodikoje bus išsamiau aprašomi šie procesai bei rekomendacijos jų vykdymui, svarbiems įrankiams, sistemos elementams. Pirmiausiai bus aprašyti penki valstybės įstaigų vadovų vykdomi procesai. Po to bus aprašyti penki VVA vykdomi procesai bei rekomendacijos mokymosi

valdymo sistemos elementams. Apibrėžtas procesų pasikartojimo ciklas – vieneri metai. Šių procesų pagrindu yra parengtas procesų realizavimo įrankio prototipas, kuris yra pateikiamas metodikos priede. Modelio procesai dera su „Aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymo įgyvendinimo plano“ etapais: Ugdymo poreikių identifikavimu, Ugdymo plano sudarymu, Ugdymo plano vykdymu (ugdymo organizavimu), Ugdymo tikslų pasiekimo vertinimu, Ugdymo plano tikslinimu, Ugdymo kokybės stebėsenai.

## 5.2. Valstybės įstaigų vadovų procesai

Metodikoje apibrėžiamų įstaigų vadovų procesų dalies pagrindinė paskirtis – parengti vertingus metinius individualaus mokymosi planus bei suteikti ir gauti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie mokymosi rezultatus, kuris gali būti vertingas naujam metiniam kompetencijų tobulinimo veiklos planavimo ciklui.

Naudodamas sistemą, **įstaigos vadovas turėtų galėti savarankiškai valdyti asmeninės kompetencijos augimo procesą** – analizuoti svarbius aspektus ir priimti sprendimus, susijusius su mokymosi pasirinkimais ir jų įgyvendinimu.

Pagrindinė vadovų mokymosi planavimo dalies idėja metodikoje – susieti tris būsenas vadovo sprendimų kelyje:

„**NORIU**“, „**GALIU**“, „**REIKIA**“

- Noriu – **TIKSLAI**, už kuriuos vadovas prisiima atsakomybę;
- Galiu – **INSTRUMENTAI** – kompetencijos, būtinos tikslų įgyvendinimui;
- Reikia – **MEISTRISKUMAS** – mokymosi programos, kurios svarbios kompetencijų tobulinimui.

Vadovams mokymosi programų gali reikėti tuomet, kai užsibrėžtų ir priimtų tikslų negalima įgyvendinti nepadidinus esamų kompetencijų:

(„**NORIU**“ > „**GALIU**“).

Tuomet tampa svarbu suprasti, kokios kompetencijos („instrumentai“) yra svarbiausios tikslams pasiekti, ir nuspręsti, ką **REIKIA** padaryti – surasti efektyviausius jų tobulinimo būdus.

Toliau pateikiame Valstybės įstaigų vadovų procesų apibūdinimą:

- V1. „Nustatyti veiklos tikslus“;
- V2. „Nustatyti augimo poreikius“;
- V3. „Pasirinkti mokymosi prioritetus“;
- V4. „Planuoti mokymąsi ir mokytis“;
- V5. „Teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį“.

Metodikos procesų modelyje įvardyti procesai (kur įmanoma) identifikuojami šiuo nuoseklumu:

**PROCESO KLIENTAS:** apibrėžiama, kam procesas kuria vertę.

**PROCESO PRODUKTAS:** apibrėžiamas proceso rezultatas, kuris tenkina kliento poreikius.

**PROCESO ŠEIMININKAS:** apibrėžiamas už proceso produktą atsakingas vaidmuo.

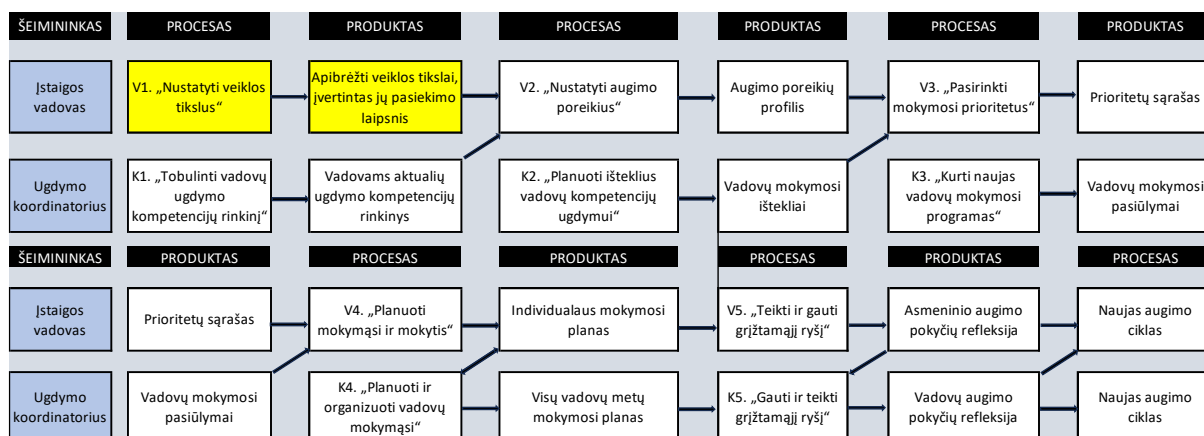
**PROCESO TRUKMĖ:** apibrėžiama minimali, maksimali ar vidutinė proceso ciklo trukmė.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** apibrėžiami svarbiausi proceso aspektai, ištekliai, veiksmų nuoseklumas.

**PLATFORMA:** apibrėžiama platforma, informacinė sistema, kurioje gali būti vykdomas procesas.

**ALTERNATYVOS:** apibrėžiamos galimos proceso įgyvendinimo alternatyvos.

### 5.2.1. „Nustatyti veiklos tikslus“



2 pav. Proceso vieta modelyje

**PROCESO KLIENTAS:** valstybės įstaigos vadovas.

**PROCESO PRODUKTAS:** apibrėžti veiklos tikslai, įvertintas jų pasiekimo laipsnis.

**PROCESO ŠEIMININKAS:** įstaigos vadovas.

**PROCESO TRUKMĖ:** procesas nereikalauja laiko, jei duomenys automatiškai įkeliami iš informacinės sistemos. Savarankiškai pildant šią dalį, vadovai gali užtrukti nuo keliolikos minučių iki kelių valandų, priklausomai nuo to, kur ir kaip apibrėžti jų metų veiklos tikslai.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** pagrindiniai įstaigos vadovo kadencijos bei metiniai veiklos tikslai yra apibrėžti „Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių“. Metodikos pagrindu sukurta sistema arba jos integracija su Veiklos rezultatų stebėsenos sistema galėtų automatiškai perkelti duomenis į šią dalį.

Veiklos tikslų nustatymo įrankis leistų vadovams ne tik įvardyti tikslus, bet ir detaliau juos apibrėžti pagal SMART kriterijus. Veiklos planavimo periodo pabaigoje pasiektus rezultatus

vadovai galėtų analizuoti pagal poreikį, įvairiais pjūviais. Kompetencijų tobulinimo planavimo aspektu svarbiausia būtų pasirinkti tuos tikslus, kuriems pasiekti buvo dedama mažiausiai pastangų arba kurie kelia didžiausią iššūkį, ir kuriems pasiekti būtini nauji „instrumentai“ arba intensyvios „treniruotės“, tai yra:

**matyti tikslų ir rezultatų visumą ir aptikti sritis, kuriose „noriu“ > „galiu“.**

Vadovai turėtų galimybę patys nuspręsti, kiek plačiai ir detalai įmanoma apibrėžti tikslus. Tikslai galėtų būti apibrėžiami plačiausiai pagal jų:

- pavadinimą;
- sritį;
- įgyvendinimui svarbius veiksmus / projektus;
- pagrindinius rodiklius, matavimo vienetus;
- siekiamas / ribines rodiklių reikšmes.
- Svarbiems tikslams pasiekti reikalingas kompetencijas.

PASTABA. Galimas variantas, kad kokiose nors tikslų srityse įstaigų vadovams nustatomi tikslai, svarbūs indeksai ir siekiamos jų reikšmės (pvz., Darbuotojų ugdymo srityje nustatomas Įsitraukimo indeksas), kurie yra centralizuotai stebimi ir, esant nuokrypiams, vadovams siūlomi papildomi mokymai.

Faktinės tikslų įgyvendinimo rodiklių reikšmės leistų apskaičiuoti tikslų pasiekimo laipsnį. Tai sudarytų galimybę analizuoti pasiekimus pagal tikslų sritis ir gauti vertingą informaciją naujam planavimo laikotarpiui.

**PLATFORMA:** „Google Forms“, „Moodle“ ar kita informacinė sistema, integruota su mokymosi valdymo sistema.

**ALTERNATYVOS:** galima veiklos tikslų nustatymo apimtis:

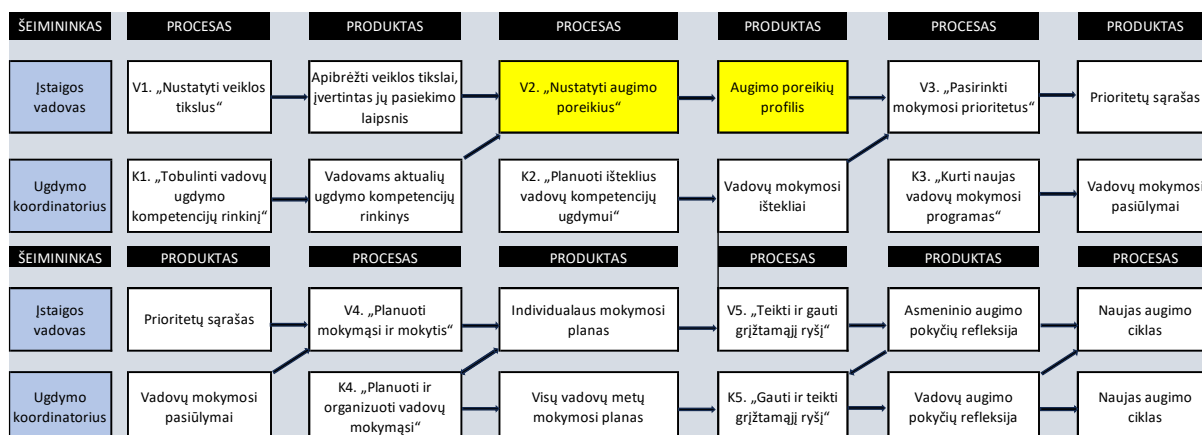
- Trys svarbiausi vadovo pasirinkti tikslai, kuriems pasiekti reikėtų sudaryti gerą asmeninį kompetencijų tobulinimo planą.
- Tik vadovo „Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių“ apibrėžti tikslai.
- Vadovo „Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių“ apibrėžti tikslai ir visi kiti vadovo ateinančiam veiklos planavimo periodui keliami tikslai.

Pirma alternatyva leidžia vadovui paprasčiau pasirinkti svarbiausius tikslus, kuriems pasiekti būtinas kompetencijų tobulinimas. Ši alternatyva reikalauja mažiausiai vadovo laiko.

Antra alternatyva aktuali vadovų kadencijos susitarimų stebėsenai. Ši alternatyva nereikalauja daug vadovo laiko, ypač, jeigu duomenys automatiškai perkeliama iš kitų informacinių sistemų.

Trečia alternatyva leidžia vadovui išsamiai apibrėžti ir vėliau analizuoti savo pastangų rezultatus. Ši alternatyva reikalauja daugiausia vadovo laiko, bet gali būti vertingiausia racionaliam karjeros valdymui.

## 5.2.2. „Nustatyti augimo poreikius“



3 pav. Proceso vieta modelyje

**PROCESO KLIENTAS:** valstybės įstaigos vadovas.

**PROCESO PRODUKTAS:** augimo poreikių profilis.

**PROCESO ŠEIMININKAS:** valstybės įstaigos vadovas.

**PROCESO TRUKMĖ:** nuo trisdešimt minučių iki kelių valandų, priklausomai nuo vadovo poreikio giliau suprasti ir apibrėžti tikslų bei jiems pasiekti būtinų kompetencijų ryši.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** sudarytas augimo poreikių profilis padeda nustatyti kompetencijų tobulinimo (mokymosi) plano tikslus. Tam, kad šie tikslai būtų pasirinkti kokybiškai, svarbu atsižvelgti į kelis aspektus. Pirma – būtina sudaryti ir pateikti galimų tikslams pasiekti reikalingų instrumentų (kompetencijų) rinkinį. Antra – reikia pasirinkti tinkamus metodus esamo kompetencijų raiškos lygio įvertinimui. Trečia – būtina sukurti procesą ir įrankį augimo poreikių profiliui sudaryti.

### 5.2.2.1. Vertinamų kompetencijų rinkinio pasirinkimas

Teorinėje literatūroje galima rasti įvairių vadovų kompetencijų taksonomijų. Tačiau gerai žinomas yra britų mokslininko **George Box** teiginys, jog „Visi modeliai yra klaidingi, bet kai kurie

iš jų yra naudingi“. Naudingam kompetencijų rinkiniui sudaryti kompetencijų grupavimo pagrindu buvo naudota Gary Yukl ir Richard Lepsinger klasifikacija (4 pav.). Pagrindinis šio modelio privalumas yra tas, kad vadovų pastangos padalintos į tris aktualias sritis bei įvedami vadovo tiesioginio ir sisteminio poveikio kriterijai, kuriais didinamas organizacijos rezultatyvumas. Tai yra *stabilizavimas* (veiklos efektyvumo ir patikimumo užtikrinimas), *transformavimas* (pokyčių inicijavimas ir vykdymas) ir *darbuotojų ugdymas*.

**Gary Yukl ir Richard Lepsinger modelio pagrindu formuojamos šešios svarbios vadovų kompetencijų grupės:**

- **Kuriamos vertės stabilizavimas – efektyvumo ir patikimumo didinimas:**
  1. Tiesioginis vadovavimo elgesys nukreiptas į veiklos efektyvumo užtikrinimą.
  2. Netiesioginis vadovavimo elgesys diegiant ir palaikant efektyvumą užtikrinančias programas ir sistemas.
- **Kuriamos vertės transformavimas, didinimas – pokyčių inicijavimas ir vykdymas:**
  3. Tiesioginis vadovavimo elgesys inicijuojant ir vykdant pokyčius.
  4. Netiesioginis vadovavimo elgesys diegiant ir palaikant pokyčių organizacijoje valdymo sistemas.
- **Darbuotojų ugdymas:**
  5. Tiesioginis vadovavimo elgesys valdant žmogiškuosius išteklius.
  6. Netiesioginis vadovavimo elgesys diegiant ir palaikant žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas.



4 pav. Lankšties lyderystės modelis pagal Gary Yukl, Richard Lepsinger

## Vadovų kompetencijų turinio apibrėžimas. Galiojančio ir atnaujinto kompetencijų modelių sąsajos

VVA kompetencijų vertinimui naudoja galiojantį (7 šaltinis) ir atnaujintą (19 šaltinis) kompetencijų modelius, kurie yra labai artimi. Žemiau lentelėje pateikiamos esminės galiojančio ir atnaujinto modelių sąsajos. Metodikoje vadovų kompetencijų vertinimui rekomenduojamas atnaujintas pilnas kompetencijų rinkinys, pateikiamas pagal Gary Yukl ir Richard Lepsinger klasifikaciją. Rinkinys pasirinktas todėl, nes jis geriau atspindi valstybės įstaigų vadovų kompetencijos aktualius aspektus. Tačiau reikia suprasti, kad visi modeliai turi savo gyvavimo ciklą. Todėl rekomenduojama reguliariai atnaujinti vadovų kompetencijų analizei pateikiamą rinkinį.

6 lentelė. Valstybės įstaigų vadovų kompetencijos modelis (galiojantis / atnaujintas)

Galiojantis modelis:	Atnaujintas modelis						
	Kuria vertę visuomenei	Keičiasi ir tobulėja	Užtikrina rezultatus	Valdo informaciją ir priima sprendimus	Dirba kartu	Yra lyderis	Veikia strategiškai
Bendrosios kompetencijos:							
Vertės visuomenei kūrimas	■						
Patikimumas ir atsakingumas		■					
Organizuotumas			■				
Analizė ir pagrindimas				■			
Komunikacija					■		
Vadybinės ir lyderystės kompetencijos:							
Strateginis požiūris							■
Lyderystė						■	
Veiklos valdymas			■				

## Atnaujintas įstaigų vadovų kompetencijų modelis

### Valstybės įstaigos vadovas:

1. **Kuria vertę visuomenei.** Supranta valstybės tarnybos paskirtį, tikslingai ir atsakingai kuria pridėtinę vertę visuomenei, laikosi veiklos ir etikos standartų.
  - Supranta savo vaidmenį. Suprasdamas valstybės tarnybos paskirtį, atsakingai atlieka savo vaidmenį.
  - Teikia pirmenybę viešajam interesui. Viešąjį interesą iškelia aukščiau įstaigos ar asmeninių interesų.
  - Vadovaujasi visuomenės poreikiais. Rūpinasi, kad įstaigoje būtų vertinami ir analizuojami visuomenės poreikiai, siekiant gerinti vertės visuomenei kūrimą.
  - Puoselėja lygiateisiškumą ir pagarbą. Puoselėja lygiateisiškumo ir pagarbos kultūrą įstaigoje.
  - Yra patikimas. Laikosi susitarimų, geba pripažinti klaidas, elgiasi taip, kaip kalba, ir tokį elgesį skatina įstaigoje.
  - Veikia skaidriai. Rūpinasi, kad informacija apie įstaigos veiklą, joje priimamus sprendimus būtų atvira ir lengvai prieinama visuomenei.
2. **Keičiasi ir tobulėja.** Yra atviras naujoms idėjoms ir veikimo būdams, domisi jais, skiria laiko ir pastangų savo ir kitų profesiniam augimui.
  - Atviras pokyčiams. Skatina įstaigoje aplinką, kurioje pozityviai priimamos naujos idėjos, eksperimentavimas ir pamatuota rizika.
  - Žingeidus. Domisi įstaigos veiklai svarbiomis ekonominėmis, politinėmis bei socialinėmis tendencijomis, vadybinėmis ir technologinėmis naujovėmis ir jas taiko.
  - Žino, ką tobulinti. Supranta savo gebėjimų apribojimus ir pagrįstai nusistato tobulinimo prioritetus.
  - Reflektuoja ir mokosi. Skatina mokymąsi ir pats tai daro: renka grįžtamąjį ryšį, analizuoja pozityvią ir negatyvią savo ar kitų patirtį, naudojami kitomis mokymosi galimybėmis.
  - Padedą tobulėti. Savo veiksmais ir sprendimais akcentuoja darbuotojų ugdymo svarbą, skatina įstaigoje nuolatinio mokymosi kultūrą ir įstaigai svarbių kompetencijų ugdymą.
3. **Užtikrina rezultatus.** Nustato veiklos tikslus ir prioritetus, organizuoja ir kontroliuoja veiklą taip, kad rezultatai būtų pasiekti kintančioje aplinkoje.
  - Nustato tikslus ir prioritetus. Nustato ir deleguoja aiškius, pamatuotus ir ambicingus įstaigos veiklos tikslus ir prioritetus.
  - Paskirsto išteklius. Užtikrina įstaigai reikalingus išteklius ir paskirsto juos tarp padalinių taip, kad visi įstaigos tikslai būtų pasiekti efektyviai.

- Perduoda informaciją. Įstaigoje įgyvendina efektyvias vidinės ir išorinės komunikacijos priemones sklandžiam darbo procesui užtikrinti.
  - Veikia lanksčiai. Keičiantis veiklos aplinkybėms laiku ir sklandžiai koreguoja įstaigos veiklos prioritetus ir planus.
  - Yra atkaklus. Iškilus kliūtims atkakliai siekia rezultato ir iššūkių sprendimui sutelkia kompetentingų darbuotojų komandą.
  - Stebi ir vertina veiklą. Įgyvendina ir taiko veiklos stebėsenos ir kontrolės priemones, įgalinančias įstaigą veikti efektyviai ir kokybiškai.
4. **Valdo informaciją ir priima sprendimus.** Naudodamasis šiuolaikinėmis technologijomis analizuoja ir išsamiai vertina informaciją, priima veiksmingus sprendimus.
- Taiko technologijas. Diegia ir palaiko įstaigoje pažangias skaitmenines technologijas didinančias darbuotojų galimybes informacijai rinkti, analizuoti ir pateikti.
  - Ižvelgia esmę. Informacijos sraute išskiria esminius klausimus, ižvelgia priežastinius ryšius ir formuoja logiškas išvadas.
  - Pagrįstai sprendžia. Priima nuoseklius ir pagrįstus sprendimus net ir esant prieštaraujantiems prioritetams arba neturint išsamios informacijos.
  - Atsižvelgia į interesus. Priimdamas sprendimus įvertina jų įtaką skirtingoms suinteresuotosioms šalims ir ieško geriausio jų interesų balanso.
  - Yra kūrybingas. Skatina įstaigoje nestandartinių arba inovatyvių sprendimų paiešką ir jų taikymą.
5. **Dirba kartu.** Konstruktyviai bendrauja ir bendradarbiauja su skirtingą požiūrį ir interesus turinčiais asmenimis, siekia jų supratimo, paramos ir abipusiai naudingų rezultatų.
- Isigilina į kitų poziciją. Skatina aplinkinius išsakyti savo nuomonę ir į ją atsižvelgia, siekdamas bendro tikslo.
  - Daro įtaką. Lanksčiai pasirenka bendravimo stilių ir būdus, kurie leidžia pasiekti maksimalų suinteresuotųjų šalių supratimą.
  - Bendradarbiauja. Skatina įstaigoje komandinį darbą ir palaiko bendradarbiavimo kultūrą.
  - Sprendžia konfliktus. Laiku identifikuoja ir konstruktyviai sprendžia prieštaravimus ir konfliktus, trukdančius įstaigos veiklai.
  - Mezga ir puoselėja ryšius. Kuria ir palaiko bendradarbiavimo bei partnerystės ryšių tinklą su įstaigos veiklai svarbiais asmenimis.
  - Atstovauja. Aktyviai atstovauja įstaigai ir užsitikrina suinteresuotųjų šalių paramą idėjoms įgyvendinti ar rezultatams pasiekti.
6. **Yra lyderis.** Įtraukia į veiklą ir įkvepia darbuotojus siekti aukštų rezultatų, kurdamas palankią darbo aplinką ir būdamas asmeninio elgesio pavyzdžiu.

- Nustato ir perduoda viziją. Formuoja prasmingą įstaigos veiklos viziją ir perteikia ją įstaigos darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims.
  - Formuoja kultūrą. Formuoja ir palaiko įstaigoje įtraukiančią bei produktyvią organizacinę kultūrą.
  - Rūpinasi emocine gerove. Puoselėja rūpinimąsi darbuotojų emocine gerove įstaigoje.
  - Įtraukia į veiklą. Suburia darbuotojus ir kitų įstaigų atstovus spręsti įstaigai svarbius klausimus.
  - Nustato lūkesčius. Nustato aiškius lūkesčius darbui ir tarpusavio elgesiui įstaigoje ir užtikrina jų laikymąsi.
  - Yra pavyzdžiu. Asmeninio elgesio pavyzdžiu įkvepia ir motyvuoja darbuotojus, skatina jų didžiavimąsi įstaiga.
  - Pripažįsta ir motyvuoja. Užtikrina, kad įstaigoje yra vertinami, pripažįstami ir paskatinami darbuotojų pasiekimai ir indėlis į įstaigos rezultatus.
7. **Veikia strategiškai.** Vertina aplinkos pokyčius ir platesnį veiklos kontekstą, nustato ilgalaikius įstaigos veiklos tikslus, susietus su valstybės lygio prioritetais, ir inicijuoja bei įgyvendina pokyčius valstybės ir visuomenės naudai.
- Prognozuoja aplinkos pokyčius. Vertina aplinkos kaitos tendencijas, galimybes ir iššūkius ir ieško būdų, kaip juos naudoti įstaigos veikloje.
  - Įvertina pasekmes. Numato planuojamų veiksmų ir priimamų sprendimų ilgalaikes pasekmes įstaigai ir valstybei.
  - Rengia strategiją. Formuoja veiksmingą įstaigos strategiją, suderintą su valstybės ir tarpinstituciniais prioritetais ir strateginiais tikslais.
  - Diegia strategiją. Pritaiko darbo organizavimo, sprendimų priėmimo, veiklos valdymo procesus įstaigoje strategijai įgyvendinti.
  - Inicijuoja pokyčius. Kelia klausimus dėl įstaigoje įprastų veikimo būdų ir prireikus inicijuoja pokyčius, siekdamas didinti veiklos efektyvumą ir kokybę.
  - Įgyvendina pokyčius. Nuosekliai įgyvendina strateginius įstaigos ir valstybės lygiu vykstančius pokyčius.

### **Sisteminės vadybos kompetencijos**

Sudarant kompetencijų analizei vertingą kompetencijų rinkinį rekomenduojama atnaujintą vadovo kompetencijų modelį papildyti sisteminės vadybos kompetencijomis pagal Gary Yukl, Richard Lepsinger klasifikaciją. Tai leistų vadovams pasirinkti iškeltiems tikslams pasiekti labiausiai tinkamas vadybos sistemas. Žemiau pateikiamas sisteminės vadybos kompetencijų sąrašas. Jis sudarytas remiantis ir gerosios patirties užsienio šalyse analize. Naujos vadybos

sistemos nuolat kuriamos ir greitai tampa populiarios, todėl sąrašas yra nuolat kintantis. Rekomenduojama jį reguliariai atnaujinti.

#### EFEKTYVUMO IR PATIKIMUMO DIDINIMAS

- **Procesinis požiūris ir procesų vadyba:** efektyvus organizacijos veiklos procesų analizavimas ir optimizavimas, siekiant geresnių rezultatų.
- **Rizikos (incidentų) valdymas:** sistemingas rizikų identifikavimas, vertinimas ir valdymas, stengiantis sumažinti neigiamą poveikį.
- **Krizių valdymas:** strategijų kūrimas ir įgyvendinimas, siekiant efektyviai reaguoti į krizes ir jas suvaldyti.
- **Vidaus kontrolė:** organizacijos veiklos priežiūros ir kontrolės sistemų kūrimas, siekiant užtikrinti atitiktį ir efektyvumą.
- **Atsparumo didinimas:** kibernetinio, fizinio saugumo ir antikorupcinės aplinkos stiprinimas, siekiant užtikrinti organizacijos atsparumą.

#### POKYČIŲ INICIJAVIMAS IR VYKDYMAS

- **Strategijos projektavimas:** įvairių teorinių prieigų taikymas nustatant ilgalaikius organizacijos tikslus ir kuriant veiksmų planus jų įgyvendinimui.
- **Skaitmeninė transformacija:** skaitmeninių technologijų integravimas į organizacijos veiklą, siekiant pagerinti efektyvumą ir inovatyvumą.
- **Sisteminis mąstymas, sisteminis problemų sprendimas:** kompleksinių problemų analizė ir sprendimas naudojant sisteminių požiūrį.
- **Inovacijų vadyba:** naujų idėjų ir sprendimų kūrimas ir įgyvendinimas, taip tobulinant organizacijos veiklą.
- **„Agile“ vadyba:** „Agile“ vertybių ir principų panaudojimas, gerinant organizacijos veiklos rezultatyvumą.
- **„Design thinking“:** mokymas taikyti klientų (užsakovų) poreikių pažinimu pagrįstus dizaino mąstymo metodus, kuriant vertę didinančius sprendimus.
- **Tvarumo ir socialinės atsakomybės vadyba:** strategijų kūrimas ir įgyvendinimas, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos tvarumą ir socialinę atsakomybę.

#### DARBUOTOJŲ UGDYMAS

- **Etinė lyderystė:** vadovų ugdymas, mokant juos vadovauti laikantis aukštų etikos standartų ir skatinant etišką organizacijos kultūrą.

- **Kūrybiškos organizacijos kūrimas:** metodų ir priemonių taikymas, skatinant kūrybiškumą organizacijoje.
- **Darbuotojų palaikymo, motyvavimo, skatinimo ir ugdymo sistemos:** strategijų kūrimas darbuotojų įsitraukimui ir tobulėjimui skatinti.
- **Tarptautinis bendradarbiavimas:** strategijų ir praktinių įgūdžių ugdymas efektyviam tarptautiniam bendradarbiavimui ir partnerystėms.
- **Strateginė komunikacija, suinteresuotųjų šalių įtraukimas:** efektyvios komunikacijos strategijų kūrimas ir įgyvendinimas, siekiant įtraukti suinteresuotąsias šalis.

### 5.2.2.2. Kompetencijų vertinimo metodų derinio pasirinkimas ir panaudojimas

Svarbi metodikos dalis yra kompetencijos vertinimui naudojamų metodų derinio pasirinkimas. Kompetencijos vertinimui naudojamus metodus galima grupuoti įvairiai. Kiekviena metodų grupė turi tiek privalumų, tiek trūkumų. Geriausią vertinimo metodų derinį verta pasirinkti, atsižvelgiant į šalyje egzistuojančius objektyvius vadovų ugdymo procesą ribojančius veiksnius, taip pat į metodų privalumus bei trūkumus. Pateikiame dažniausiai naudojamų metodų privalumų ir trūkumų apžvalgą bei metodikoje pateikiamo pagrindinių metodų derinio pagrindimą.

7 lentelė. Skirtingų kompetencijos vertinimo metodų privalumai bei trūkumai.

1. Savęs vertinimo metodai:	2. 360 laipsnių vertinimo metodai:
<b>Privalumai:</b>	<b>Privalumai:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ]Lengvai ir greitai įgyvendinami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suteikia visapusišką vaizdą iš skirtingų perspektyvų.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Skatina savirefleksiją ir savimonę, saviugdą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gali padėti aptikti savęs ir kitų vertinimo skirtumus.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nebrangūs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Skatina atvirą grįžtamąjį ryšį.</li> </ul>
<b>Trūkumai:</b>	<b>Trūkumai:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Galima save nuvertinti arba pervertinti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Išsamus tyrimo atlikimas gali užtrukti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gali būti įvairus vertinamos savybės suvokimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gali būti sunku užtikrinti konfidencialumą.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gali pasireikšti socialinis siekis pasirodyti geriau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gali sukelti įtampą tarp darbuotojų.</li> </ul>

3. Interviu metodai:	4. Testavimo metodai:
<b>Privalumai:</b>	<b>Privalumai:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suteikia giluminį supratimą apie vadovo kompetencijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektyvūs ir standartizuoti.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suteikia galimybę užduoti papildomus klausimus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengva palyginti rezultatus tarp skirtingų asmenų.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padeda sukurti asmeninį ryšį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tinka, kai reikia vertinti labai konkrečių situacijų valdymo kompetenciją arba mokymosi pažangą.</li> </ul>
<b>Trūkumai:</b>	<b>Trūkumai:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikalauja daug laiko ir pokalbį vedančio asmens kompetencijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikalauja daug laiko ir resursų, kelia stresą vadovui.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali būti paklauda dėl pokalbį vedančio asmens subjektyvumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ribota galimybė įvertinti sudėtingas kompetencijas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sunku standartizuoti rezultatus.</li> </ul>	

5. Veiklos vertinimo metodai:	6. Simuliacijos metodai:
<b>Privalumai:</b>	<b>Privalumai:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paremti realiais darbo rezultatais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padeda įvertinti praktinį kompetencijų taikymą, kai reikia įvertinti vadovo sprendimų priėmimo kompetenciją.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiesiogiai susiję su organizacijos tikslais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali būti įdomus ir įtraukiantis procesas dalyviams, kaip priemonė vadovų vystymuisi.</li> </ul>
<b>Trūkumai:</b>	<b>Trūkumai:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali neatsižvelgti į išorės veiksnius, darančius įtaką rezultatams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali būti brangūs ir reikalauti daug išteklių.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sunku įvertinti naujai įgyjamas kompetencijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sunku sukurti visiškai realistiškas situacijas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali būti subjektyviai, nevienodai interpretuojami rezultatai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikalauja kvalifikuotų vertintojų.</li> </ul>

7. Dokumentų analizės metodai:
<b>Privalumai:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidžia įvertinti ilgalaikę patirtį ir pasiekimus.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nereikalauja tiesioginio kontakto su vertinamu asmeniu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali atskleisti svarbius praeities įvykius ir pasiekimus.</li> </ul>
<b>Trūkumai:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali neatsižvelgti į dabartines kompetencijas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priklauso nuo pateiktų dokumentų kokybės ir išsamumo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gali būti sunku užtikrinti informacijos tikslumą.</li> </ul>

8 lentelė. Kompetencijos vertinimo pagrindinių metodų derinio pasirinkimo kriterijai

<b>Metodai / kriterijai:</b>	Nedidelė našta vadovui	Nedidelė našta ugdymo koordinatoriui	Auga vadovo brandumas, sąmoningas požiūris į asmeninės karjeros valdymą	Didinamas vertinimo objektyvumas	Suma
<b>1. Savęs vertinimo metodai:</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
<b>2. 360 laipsnių vertinimo metodai:</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>20</b>
3. Interviu metodai:	3	1	4	7	15
4. Testavimo metodai:	2	1	2	7	12
5. Veiklos vertinimo metodai:	4	3	2	4	13
6. Simuliacijos metodai:	2	2	5	4	13
7. Dokumentų analizės metodai:	6	2	0	3	11

**Pastaba.** Metodų atitikimą kriterijams 10 balų skalėje vertino Paslaugos teikėjo ekspertų grupė.

Visi kompetencijų vertinimo metodai, tiksliau jų deriniai, yra įvairiu intensyvumu naudojami gerosios praktikos analizei pasirinktose šalyse. Rengiant metodiką buvo svarbu nustatyti mūsų šaliai tinkantį metodų rinkinį. Svarbiausi kriterijai buvo vertinimo objektyvumo, sąnaudų ir vadovų tobulėjimo sprendimų įgūdžių lavinimo reikalavimai.

Pasirinkto kompetencijų vertinimo metodų derinio pagrindas – sisteminės vadybos kompetencijomis papildytas atnaujintas įstaigų vadovų kompetencijų rinkinys. Remiantis juo, sudaromas vadovų kompetencijų analizės ir savęs įsivertinimo įrankis / klausimynas. Vadovai analizuoja ir vertina ne pačią kompetenciją, bet svarbius jos pasireiškimo aspektus – indikatorius. Jie vadovui padeda tiksliau suprasti kompetencijos esmę, apibrėžti kompetencijos tobulinimo tikslus.

Tam, kad būtų galima pasirinkti, ką svarbu lavinti, vadovas turi analizuoti ir įvertinti du aspektus: kiek tai svarbu tikslams pasiekti ir koks yra esamas tos kompetencijos raiškos lygis. Šių dviejų vertinimų derinys padeda nuspręsti, kiek svarbu tobulinti kompetenciją, kiek tai gali tapti mokymosi plano tikslu. Pagal vertinimo rezultatus kompetencijų indikatoriai – galimi augimo poreikiai – gali būti sugrupuoti taip (naudojant trijų balų skalę):

- 1 lygis (kompetencija tenkina) – kai „Esamo kompetencijos lygio“ vertinimas yra lygus arba didesnis už „Svarbos iškeltiems tikslams pasiekti“ vertinimą (vertinant septynių balų skalėje);
- 2 lygis (kompetenciją galima tobulinti) – kai „Esamo kompetencijos lygio“ vertinimas yra vienu balu mažesnis už „Svarbos iškeltiems tikslams pasiekti“ vertinimą (vertinant septynių balų skalėje);
- 3 lygis (kompetenciją svarbu tobulinti) – kai „Esamo kompetencijos lygio“ vertinimas yra dviem ir daugiau balų mažesnis už „Svarbos iškeltiems tikslams pasiekti“ vertinimą (vertinant septynių balų skalėje).

Įvertinti antro ir trečio lygio augimo poreikiai leidžia vadovams pasirinkti metų mokymosi tikslus.

Įsivertinimo metodo paklaidoms kompensuoti rekomenduojama maksimaliai panaudoti grįžtamojo ryšio informaciją – 360 laipsnių tyrimo, formalaus kasmetinio vertinimo rezultatus. Šie metodai, vertinimo tvarka ir vertinimo rezultatai yra apibrėžiami dokumente: (<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6a426151aa4311ee8172b53a675305ab?jfwid=hv33dtrw6>).

Konstruojant mokymosi valdymo sistemą rekomenduojama susieti (centralizuotai importuoti ir kiekvienam vadovui “įkelti”) kompetencijos analizės vertinimo rezultatus, ir grįžtamojo ryšio (vadovo formalaus vertinimo, 360 laipsnių vertinimo) rezultatus. Vadovui taip būtų lengviau priimti sprendimą ar koreguoti savo mokymosi tikslus. Tačiau net jei rezultatai ir nebūtų susieti, vadovas turėtų į juos atsižvelgti nusprenddamas kaip kurti savo mokymosi planą.

Formalus, vertinimo vidurkiais paremtas grįžtamasis ryšys yra vertingas vadovui. Panaudodamas šią informaciją jis gali koreguoti savianalizės pagalba pasirinktus mokymosi tikslus. Tačiau subjektyvi, patyrusių kolegų grįžtamojo ryšio informacija taip pat gali būti vertingas vadovo sprendimo koreguoti mokymosi tikslus šaltinis (toliau pateikiamas Klausimyno kolegai pavyzdys).

Šios metodikos patikimumo ir validumo rodikliai neskaičiuojami todėl, kad metodų rinkinyje nėra psichometrinių testų, metodika nėra skirta objektyviam kompetencijų lygio matavimui. Kompetencijų įsivertinimas vadovams yra gairės, priimant mokymosi sprendimus ir pasirenkant programas.

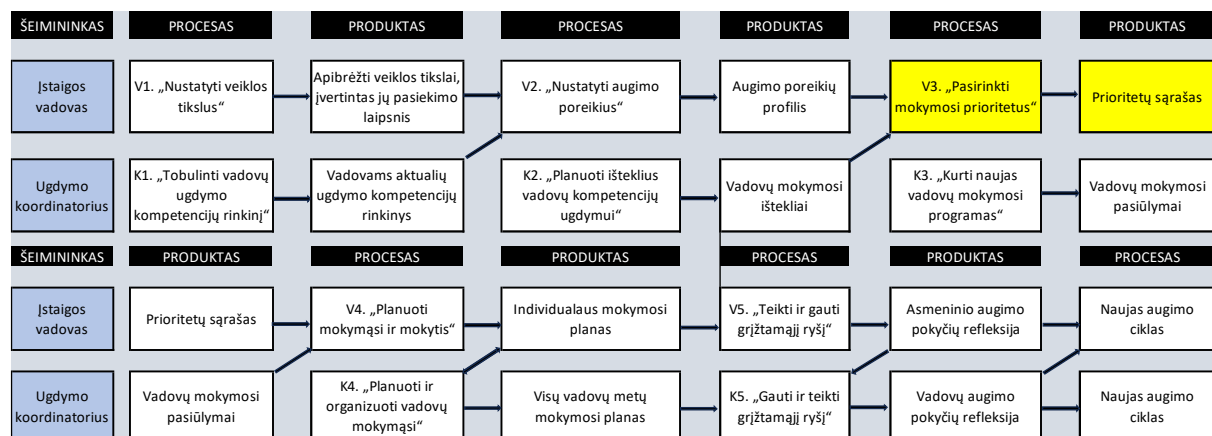
**PLATFORMA:** „Google Forms“, „Moodle“ ar kita sistema.

**ALTERNATYVOS:**

Galimi kompetencijų apibūdinimų (indikatorių) vertinimo variantai:

- **Maksimalus variantas** – kiekvieną kompetencijos indikatorių reikia vertinti pagal jo svarbą atitinkamiems tikslams pasiekti. Ši alternatyva yra mažai tikėtina, nors gali būti vadovų, kurie norėtų apibrėžti mokymosi tikslus kiekvienam patvirtintam tikslui įgyvendinti.
- **Optimalus variantas** – išsirinkti kelis kiekvienos kompetencijos indikatorius, kurie yra svarbūs pagrindiniams metų tikslams pasiekti ir įvertinti jų raiškos lygį.
- **Minimalus variantas** – iš viso kompetencijų rinkinio išsirinkti keletą (pavyzdžiui, ne daugiau trijų indikatorių), kurie yra svarbūs pagrindiniams metų tikslams pasiekti ir įvertinti jų raiškos lygį. Šią alternatyvą galima siūlyti vadovams, kurie nenori skirti daugiau laiko savo mokymosi tikslų analizei.

### 5.2.3. „Pasirinkti mokymosi prioritetus“



5 pav. Proceso vieta modelyje

**PROCESO KLIENTAS:** valstybės įstaigos vadovas.

**PROCESO PRODUKTAS:** prioritetų sąrašas.

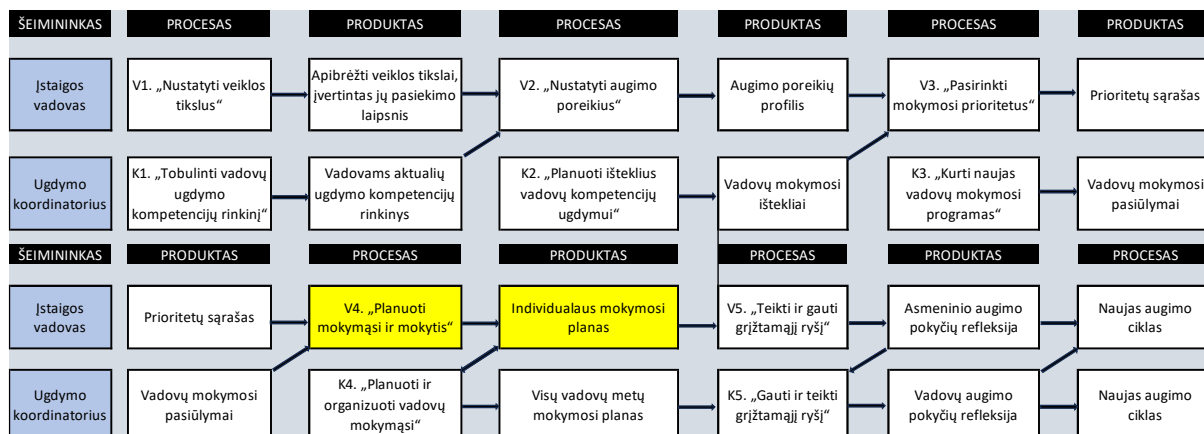
**PROCESO ŠEIMININKAS:** valstybės įstaigos vadovas.

**PROCESO TRUKMĖ:** iki penkiolikos minučių.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** šioje dalyje vadovas apžvelgia sudarytą augimo poreikių profilį ir nusprendžia, kurių kompetencijų tobulinimą reikia įtraukti į galutinį metų mokymosi plano projektą. **Tai svarbus pasirinkimas esant ribotiems laiko ir finansiniams ištekliams, taip pat laike paskirstant trumpalaikius ir ilgalaikius mokymosi tikslus.**

**PLATFORMA:** „Google Forms“, „Moodle“ ar kita sistema.

## 5.2.4. „Planuoti mokymąsi ir mokytis“



6 pav. Proceso vieta modelyje

**PROCESO KLIENTAS:** valstybės įstaigos vadovas.

**PROCESO PRODUKTAS:** individualaus mokymosi (kompetencijos tobulinimo) planas.

**PROCESO ŠEIMININKAS:** valstybės įstaigos vadovas.

**PROCESO TRUKMĖ:** nuo trisdešimt minučių iki kelių dienų (tuo atveju, kai užtrunka mokymosi plano derinimo ir tvirtinimo veiksmai).

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** patvirtintų mokymosi prioritetų pagrindu vadovas turi parengti individualaus mokymosi plano projektą, suderinti jį ir gauti patvirtinimą iš aukštesnio vadovo arba aukštesnės institucijos bei UK, kuris yra atsakingas už vykdomų mokymo programų įgyvendinimą.

Mokymosi plane svarbu pažymėti ne tik pasirinktas tobulinti kompetencijas, bet ir lavinimo formas, ugdymo programas, jų trukmę, pradžios laiką, planuojamą biudžetą, fiksuoti suderinimo patvirtinimą.

9 lentelė. Mokymosi plano struktūros pavyzdys:

Mokymosi plano skyrius:	Skyriaus turinys:
Data	Pildymo data
Metai	Kalendoriniai / kadencijos metai
Vardas, pavardė	
Pareigos	
Įstaiga	
Mokymosi tikslai	Planuojama tobulinti kompetencija, svarbiausi jos aspektai (indikatoriai).
Mokymų formatai	VVA lyderystės akademijos programa; neformalaus mokymo programa Lietuvoje / užsienyje; literatūros skaitymas; formalių studijų programa Lietuvoje / užsienyje; tarptautinė mainų programa; konferencija, stažuotė; koučingas; mentorystė, vidinė lektorystė.
Mokymų programa	Programos pavadinimas.
Programos vykdytojas	VVA vykdoma programa; kitos organizacijos vykdoma programa.

Mokymų trukmė (dienomis)	Numatoma bendra mokymosi trukmė.
Mokymosi pradžios data	Mokymosi starto mėnuo, konkreti data.
Mokymų biudžetas	Jei skiriami įstaigos finansiniai ištekliai.
Mokymų patvirtinimas	Gauti patvirtinimai / suderinimai iš aukštesnių vadovų / institucijų, VVA.
Pastabos / komentarai	Svarbios detalės, kurios gali būti naudingos tiek vadovui, tiek mokymus vykdančiai organizacijai.

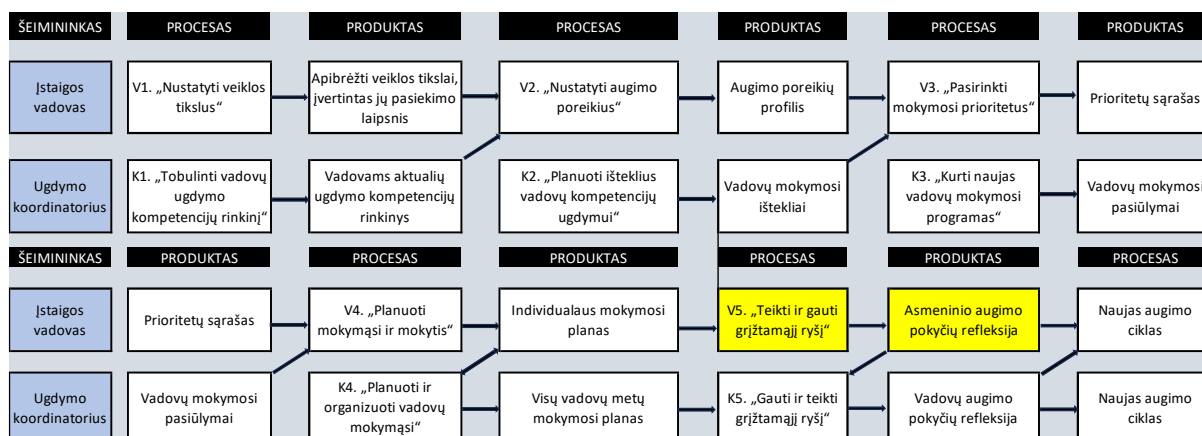
Patvirtinus planą vadovai gali jį įgyvendinti pagal suderintą mokymosi kalendorių. Mokymosi veiksmus padeda atlikti sistema, kuri informuoja apie mokymus, pateikia reikalingą informaciją, padeda suteikti grįžtamąjį ryšį ir teikia duomenis apie mokymosi rezultatus, kurie gali būti vertingi naujam veiklos planavimo laikotarpiui.

**PLATFORMA:** „Google Forms“, „Moodle“ ar kita sistema.

#### ALTERNATYVOS:

- Į mokymosi planą įtraukti tik VVA vykdomas mokymosi programas. Taip būtų galima įgyvendinti VVA užduotis, tačiau vadovo karjerai – mokymosi sprendimų pasirinkimui ir valdymui – metodika būtų mažiau naudinga.
- Į mokymosi planą įtraukti VVA vykdomas programas bei programas, kurioms įgyvendinti reikalingi įstaigos ištekliai. Alternatyva būtų naudinga vadovų mokymosi išteklių stebėsenai.
- Į mokymosi planą įtraukti visas mokymosi formas, tiesiogiai nereikalaujančias įstaigos ar VVA išteklių. Metodika būtų naudinga savo karjerą, jos mokymosi sprendimų dalį, valdyti norintiems vadovams.

#### 5.2.5. „Teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį“



7 pav. Proceso vieta modelyje

**PROCESO KLIENTAS:** valstybės įstaigos vadovas.

**PROCESO PRODUKTAS:** individualaus mokymosi (kompetencijos tobulinimo) planas.

**PROCESO ŠEIMININKAS:** valstybės įstaigos vadovas.

**PROCESO TRUKMĖ:** penkiolika minučių ir daugiau, priklausomai nuo mokymosi programų skaičiaus.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** vadovas turi turėti galimybę suteikti grįžtamąjį ryšį apie mokymosi procesą ir jo rezultatus UK bei gauti grįžtamąjį ryšį apie mokymosi plano įgyvendinimą, įvertinti kompetencijų pokytį, nustatytų tikslų įgyvendinimą.

Suteikiant grįžtamąjį ryšį, kiekvieną mokymosi programą naudinga įvertinti iškart po mokymosi ir praėjus trims mėnesiams. Tai padeda geriau įvertinti realią programos naudą vadovui. Tiek vertinimas (pateiktoje balų skalėje), tiek parašyti konkretūs atsiliepimai žodžiu yra naudingi programos organizatoriams ir vedėjams, tiek kitiems vadovams, svarstantiems pasirinkti programą. Naudinga gali būti ir gilesnė vadovo refleksija, pavyzdžiui, kokius tikslus pasiekti padėjo programa, kokias kompetencijas svarbu tobulinti, kokios mokymosi formos yra efektyviausios.

Sistemoje svarbu užtikrinti, kad vadovo pateikta grįžtamojo ryšio informacija yra konfidenciali, anonimiška ir naudojama tik bendriems rezultatams apskaičiuoti.

10 lentelė. Vadovų teikiamos informacijos pavyzdys

Klausimas:	Skyriaus turinys:
„Mokymosi metu įgytų žinių ir patirties nauda veikloje“ (iš karto po dalyvavimo mokymuose).	Vertinimas: (1 – Nenaudinga; 2 – Iš dalies naudinga ; 3 – Vidutiniškai naudinga; 4 – Naudinga; 5 – Labai naudinga).
Atsiliepimai apie mokymosi patirtį.	Laisvos formos pastebėjimai apie privalumus ir trūkumus.
„Mokymosi metu įgytų žinių ir patirties nauda veikloje“ (praėjus trims mėnesiams po dalyvavimo mokymuose).	Vertinimas: (1 – Nenaudinga; 2 – Iš dalies naudinga ; 3 – Vidutiniškai naudinga; 4 – Naudinga; 5 – Labai naudinga).
Atsiliepimai apie mokymosi poveikį.	Laisvos formos pastebėjimai apie mokymų poveikį vadovo veiklai ir tikslų įgyvendinimui.
„Pasitenkinimas centralizuoto vadovų ugdymo kokybe“ (mokymosi metų pabaigoje).	Vertinimas: (1 – Labai nepatenkintas; 2 – Nepatenkintas; 3 – Nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – Patenkintas ; 5 – Labai patenkintas).
Atsiliepimai apie metų mokymosi plano įgyvendinimo patirtį.	Laisvos formos pastebėjimai apie bendradarbiavimo patirtį.
Naujų mokymų temų programų pasiūlymai.	Naujų programų idėjos ir jų pagrindimas.

Gaudami grįžtamąjį ryšį vadovai gali analizuoti sistemoje pateiktą informaciją ir palyginti savo mokymosi rezultatus bei atsiliepimus su visos vadovų bendruomenės rezultatais ir atsiliepimais. Tai gali duoti impulsą naujiems mokymosi planams sudaryti (ši dalis apibrėžiama K5 procese).

**PLATFORMA:** „Google Forms“, „Moodle“ ar kita sistema.

**ALTERNATYVOS:**

- Vadovų mokymosi rezultatų ir mokymosi programų apibendrintą ataskaitą gali matyti tik vadovai, kurie teikia grįžtamojo ryšio informaciją į sistemą. Ši alternatyva galėtų motyvuoti vadovus daugiau dalintis grįžtamoju ryšiu.
- Visi sistemos naudotojai gali matyti apibendrintą mokymosi rezultatų ir mokymosi programų vertinimo ataskaitą.

### 5.3. Viešojo valdymo agentūros, Ugdymo koordinatorių procesai

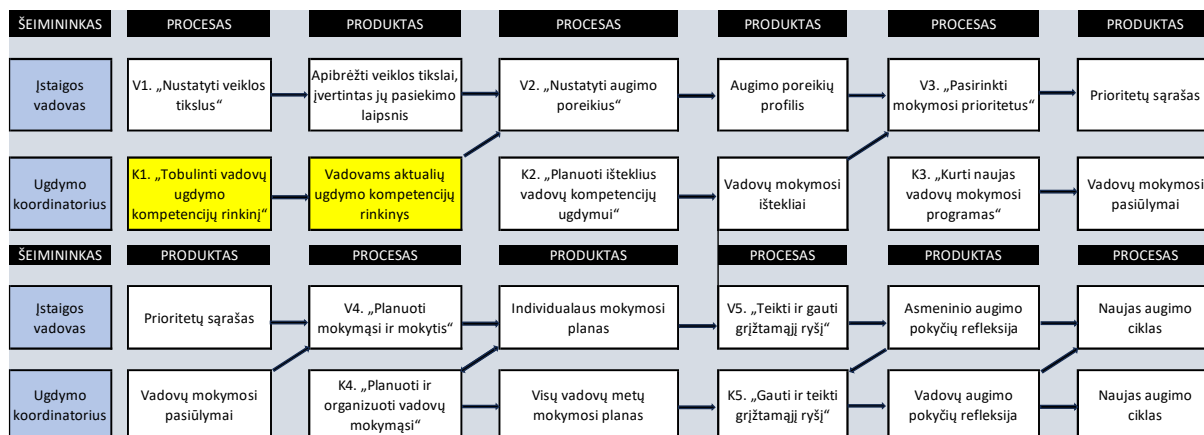
Metodikoje apibrėžiamų UK (VVA) procesų dalies pagrindinė paskirtis – padėti įstaigų vadovams planuoti ir įgyvendinti mokymosi veiksmus, pateikiant jiems aktualų vadovo kompetencijų struktūros rinkinį, apibrėžiant biudžetą, derinant bei organizuojant vertingus mokymus bei gaunant ir suteikiant grįžtamąjį ryšį apie mokymosi rezultatus, kuris gali būti vertingas naujam veiklos planavimo ciklui. Be abejo, šiuos procesus įgyvendinti UK padėtų aukštasis išsilavinimas / darbo patirtis žmogiškųjų išteklių srityje.

UK naudojantis šios metodikos pagalba sukurtu įrankiu, galima koordinuoti valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymo procesą – gauti informaciją iš įstaigų vadovų bei derinti ir priimti sprendimus, susijusius su vadovų mokymosi veiksmų planavimu ir įgyvendinimu, analizuoti bendro vadovų ugdymo proceso rezultatus.

VVA, UK:

- K1. „Tobulinti vadovų ugdymo kompetencijų rinkinį“;
- K2. „Planuoti išteklius vadovų kompetencijų ugdymui“
- K3. „Kurti naujas vadovų mokymosi programas“;
- K4. „Planuoti ir organizuoti vadovų mokymąsi“;
- K5. „Gauti ir teikti grįžtamąjį ryšį“.

### 5.3.1. „Tobulinti vadovų ugdymo kompetencijų rinkinį“



8 pav. Proceso vieta modelyje

**PROCESO KLIENTAS:** valstybės įstaigų vadovai.

**PROCESO PRODUKTAS:** vadovams aktualių ugdymo kompetencijų rinkinys.

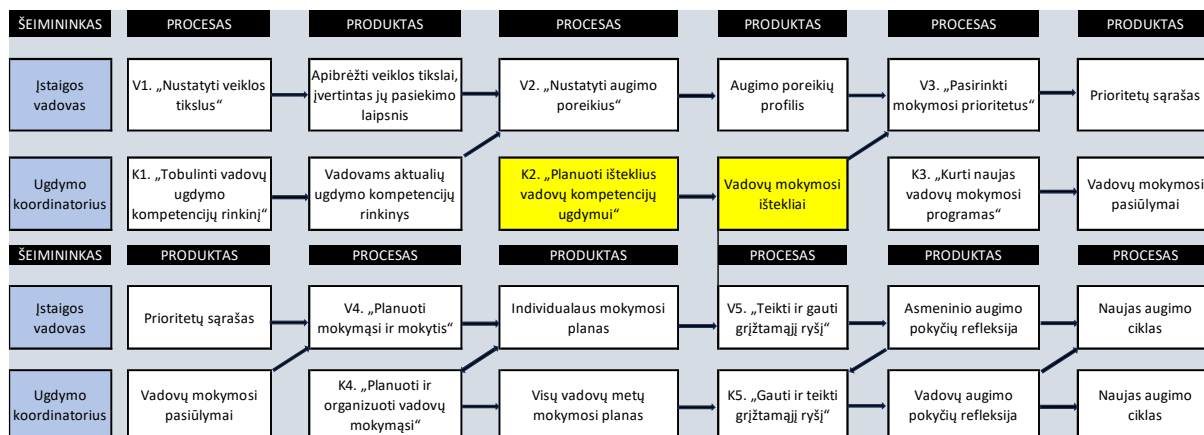
**PROCESO ŠEIMININKAS:** VVA, UK.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** tobulinimo požiūriu, laikui bėgant skirtingų kompetencijų svarbos supratimas keičiasi, vadovams strategiškai svarbūs tampa nauji dalykai (pavyzdžiui, dirbtinio intelekto panaudojimas). VVA įstaigų vadovų centralizuoto ugdymo procesą koordinuojantiems specialistams svarbu, kad vadovams, jų klientams, būtų pateikiamas detalus bei valstybės įstaigų vadovams strategiškai aktualus kompetencijų rinkinys („Vadovo instrumentų portfelis“).

Todėl VVA yra svarbu sukurti ir realizuoti procesą, kuris užtikrintų, jog vadovai savo poreikius nuolat vertintų pagal naujausią jiems svarbių kompetencijų sampratą.

Kompetencijų rinkinį tobulinti galima jį praktiškai taikant vadovų kompetencijų vertinimui ir analizuojant, kurie jo aspektai (indikatoriai) yra svarbūs vadovams, padeda formuluoti mokymosi tikslus, įtraukiami į mokymosi planus. Mažiau aktualius indikatorius galima išimti iš rinkinio, juos pakeisti į labiau svarbius, strategiškai aktualius.

### 5.3.2. „Planuoti išteklius vadovų kompetencijų ugdymui“



9 pav. Proceso vieta modelyje

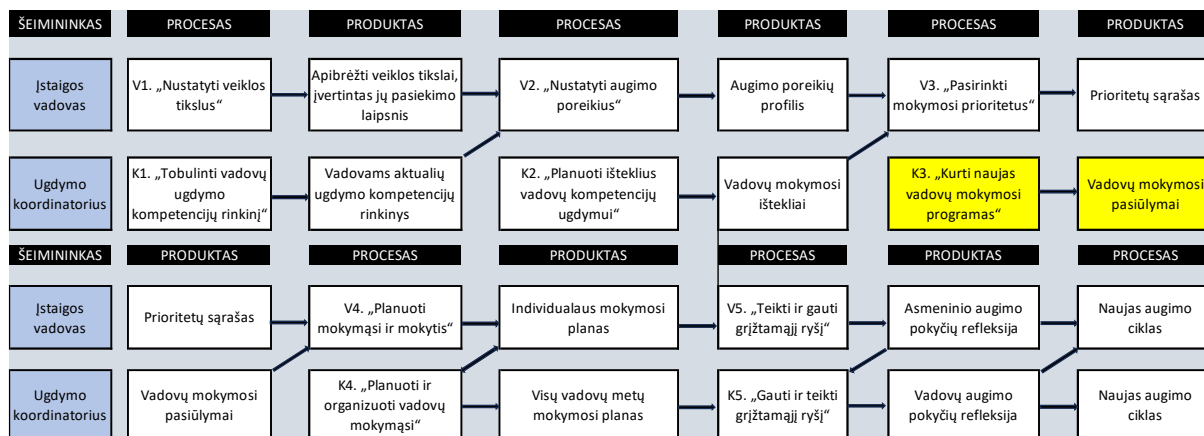
**PROCESO KLIENTAS:** valstybės įstaigų vadovai; VVA.

**PROCESO PRODUKTAS:** vadovų mokymosi ištekliai – patvirtinti / rekomenduojami vadovų mokymosi finansiniai ir laiko ištekliai.

**PROCESO ŠEIMININKAS:** VVA, UK.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** vadovams gali būti nustatomos / rekomenduojamos minimalių ir maksimalių išteklių (laiko, finansinių) ribos, kuriose jie gali planuoti savo mokymosi veiksmus. Jos gali svyruoti priklausomai nuo įvairių veiksnių arba būti stabilios kiekvienam valstybės įstaigos vadovui. Minimalių mokymuisi skirtų laiko išteklių ribos gali būti svarbios tiems vadovams, kurie neskiria daug dėmesio savęs tobulinimui. Analizei pasirinktose šalyse vadovams rekomenduojama mažiausiai trys–penkios mokymosi dienos per metus. Maksimalus mokymosi dienų skaičius nėra griežtai apibrėžiamas, tačiau viena iš galimų ribų - penki procentai vadovo bendro darbo laiko. Skaičiuojant mokymuisi ir tobulėjimui skirtus finansinius išteklius, tikslų duomenų nepavyko aptikti. Siekiant apibrėžti mūsų šaliai optimalią įstaigų vadovų vidutinę mokymosi trukmę ir finansinius išteklius, rekomenduojama atlikti detalesnį tyrimą. Jo rezultatai gali būti svarbūs mokymosi planavimui.

### 5.3.3. „Kurti naujas vadovų mokymosi programas“



10 pav. Proceso vieta modelyje

**PROCESO KLIENTAS:** valstybės įstaigų vadovai.

**PROCESO PRODUKTAS:** vadovų mokymosi pasiūlymai – naujos vadovų mokymosi programos.

**PROCESO ŠEIMININKAS:** VVA, UK.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** VVA vykdomų programų pasiūlymai valstybės įstaigų vadovams turėtų būti konkurencingi, geresni nei mokymo paslaugų rinkoje esantys. Tačiau tam reikalingi pakankami ištekliai, kuriems nesant nebus sukurta pageidaujama vertė.

Visas mokymų programas (vykdomas, atnaujinamas, kuriamas) svarbu susieti su aktualių kompetencijų rinkiniu bei labiausiai pageidaujamomis jo dalimis.

**Gerai sukurtos ir vadovams pateiktos mokymosi programos padeda įstaigų vadovams priimti tinkamus mokymosi sprendimus.**

**Kuriant naujas vadovų mokymosi programas, rekomenduojami šie veiksmai:**

- Analizuoti naujausią galiojantį vadovų kompetencijų modelį bei kompetencijų analizei naudojamą vadovų ugdymo kompetencijų rinkinį;
- Analizuoti „mokslo ir mokymo pasaulio“ pateikiamas ugdymo programas, jų privalumus ir trūkumus;
- Analizuoti viešojo sektoriaus plėtros strategijos dokumentus ir vystymosi kryptis (pavyzdžiui, Lietuva 2050, Vyriausybės programos), kurios reikalauja strateginių kompetencijų tobulinimo;
- Analizuoti naujausias mokslo, technologijų, vadybos tendencijas;
- Analizuoti valstybės įstaigų vadovų kompetencijų augimo pokyčius ir iškeltų tikslų pasiekimo laipsnį;

- Analizuoti VVA vykdomų programų vertinimus;
- Bendraujant su valstybės įstaigų vadovais aptarti jų išvalgas ir mokymosi patirtį;
- Organizuoti įstaigų vadovų vidinius forumus sistemoje ir kartu kurti naujų programų idėjas;
- Kaupti galimų naujų vadovų mokymo programų ir formų idėjas – kurti didįjį perspektyvių vadovų ugdymo programų sąrašą;
- Vertinti galimų programų perspektyvumą pagal pasirinktus kriterijus (paklausos apimtys, galima vertė besimokantiesiems, realizavimo sąnaudos, nesėkmės rizika). Nuspręsti rengti ir tvirtinimui pateikti naujų vadovų mokymosi programų koncepcijas;
- Atlikti kūrimui patvirtintų naujų vadovų mokymosi programų parengimo projektų realizavimo veiksmus;
- Mokymosi programose naudojamus išmokimo testų rezultatus panaudoti tolimesniam programų tobulinimui.

## PLATFORMA:

Projektų valdymo įrankis.

11 lentelė. „Naujų programų kūrimo proceso valdymas“ pavyzdys

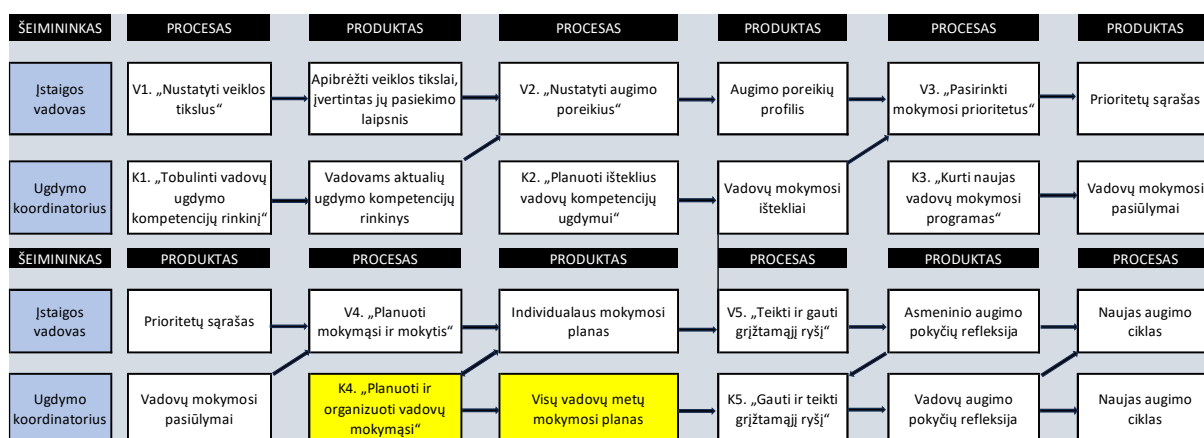
	Projekto įgyvendinimo etapai:	Programa 1	Programa 2	Programa 3
1	<b>Naujos programos valstybės įstaigų vadovams pavadinimas:</b>			
2	<b>Parengta naujos programos koncepcija</b>			
3	<b>Patvirtinta naujos programos koncepcija</b>			
4	<b>Parengtas rengimo planas</b>			
5	<b>Patvirtintas rengimo planas</b>			
6	<b>Partneris (TIEKĖJAS)</b>			
7	<b>WBS (projekto darbų išskaidymo struktūra)</b>			
8	<b>Mokymosi formos:</b>			
8.1	Kompetencijos lygio įsivertinimo testai			
8.2	Atvejų analizė			
8.3	Modeliavimas			
8.4	Vaidmeniniai žaidimai			
8.5	Perkėlimas į realias darbo situacijas			
8.6	Refleksija, kolegų grįžtamasis ryšys			
8.7	Asmeniniai dienoraščiai			
8.8	Tarpsektoriniai mokymai (vadovai mokosi iš skirtingų sektorių)			
8.9	Išmokimo testai			
8.10	Kita			
9	<b>Skaitmenizavimas</b>			
10	<b>Testavimas</b>			
11	<b>Recenzavimas</b>			
12	<b>Įteisinimas</b>			
13	<b>Įvedimas į LMS</b>			
14	<b>Pastabos</b>			

## ALTERNATYVOS

Mokymo programų vadovams pateikimas sistemoje:

- Sistemoje vadovams pateikti tik VVA vykdomas programos. Tai atitiktų VVA veiklos uždavinius.
- Analizuoti bei kasmet įvertinti valstybės įstaigų vadovams VVA rekomenduojamas „mokslo ir mokymo pasaulyje“ vykdomas programos. Taip vadovams būtų suteikta papildoma vertė – pagalba susiorientuoti didelėje mokymosi galimybių įvairovėje. Tačiau tai reikalauja papildomų resursų.
- Kasmet įvesti ir pradėti vykdyti mažiausiai dvi naujas programos įstaigų vadovams. Tokiu būdu būtų apibrėžti naujų mokymosi programų kūrimo ir šio proceso produktyvumo tikslai.

### 5.3.4. „Planuoti ir organizuoti vadovų mokymąsi“



11 pav. Proceso vieta modelyje

**PROCESO KLIENTAS:** valstybės įstaigų vadovai; UK.

**PROCESO PRODUKTAS:** visų vadovų metų mokymosi planas – suderinti ir įgyvendinti valstybės įstaigų vadovų mokymosi planai.

**PROCESO ŠEIMININKAS:** UK.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** individualių vadovų mokymosi poreikių ir efektyvaus mokymų organizavimo kriterijų suderinimas ir planų patvirtinimas laiku palengvina jų įgyvendinimo organizavimą.

Nuoseklus, gerai apgalvotas mokymų organizavimas ir sistemos administravimas palengvina už kompetencijų ugdymą atsakingų darbuotojų pastangas ir taupo išteklius. Čia svarbus tampa UK vaidmuo.

**Planuojant ir organizuojant vadovų mokymąsi, rekomenduojami šie veiksmai:**

UK vaidmenį atliekantis VVA specialistas turėtų efektyviai bendradarbiauti su vadovais ir pagelbėti jiems sudaryti bei įgyvendinti jų kompetencijos tobulinimo planus.

- Esant poreikiui, konsultuoti įstaigų vadovus, atliekant metodikoje jiems deleguotas užduotis (pavyzdžiui, apie geriausio tobulintinų kompetencijų rinkinio sudarymą);
- Iš įstaigų vadovų per sistemą gauti metinių mokymosi planų projektų duomenis;
- Analizuoti vadovų kompetencijų tobulinimo planų projektus, numatomą mokymosi trukmę, biudžetą, kalendorių, suderinti su numatomu mokymų vykdymo tvarkaraščiu, tvirtinti mokymų turinį, formas, biudžetą, kalendorių;
- Vadovams patvirtintus planus įkelti į bendrą mokymų planavimo duomenų bazę;
- Suderinti įstaigų vadovų iniciatyva pateikiamus mokymosi plano pakeitimus ar pakeitimus, susijusius su mokymo paslaugų teikėjais;
- Organizuoti suderintų planų įgyvendinimą, stebėti, ar reikalinga informacija laiku pasiekia vadovus, komunikuoti su vadovais, sprendžiant iškilusius nesklandumus ar įvykusius pasikeitimus.

**PLATFORMA:** „Moodle“ ar kita sistema.

12 lentelė. „Bendro įstaigų vadovų mokymosi plano“ pavyzdys

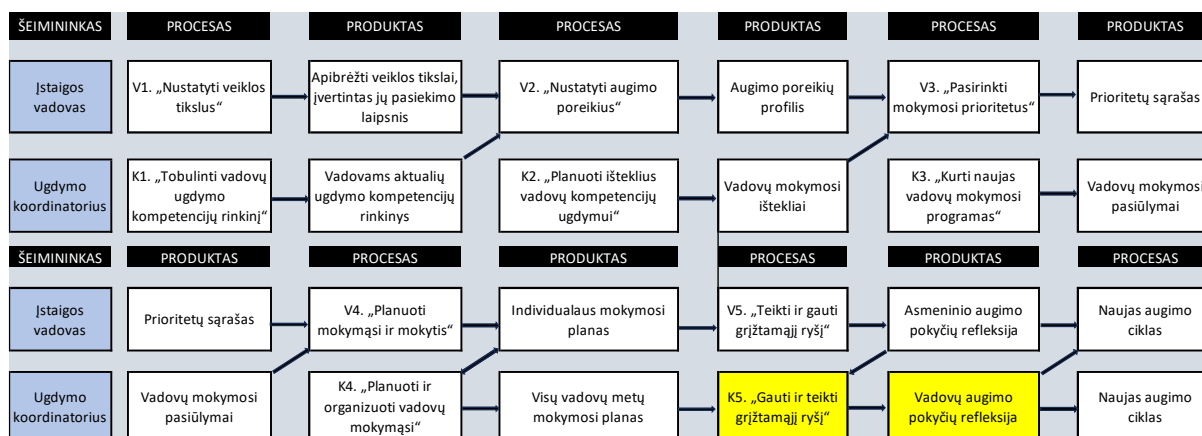
	1	2	3	4
<b>Vardas, pavardė</b>				
<b>Įstaiga</b>				
<b>Programos pavadinimas</b>				
<b>Trukmė (planas)</b>				
<b>Trukmė (faktas)</b>				
<b>Biudžetas (planas)</b>				
<b>Biudžetas (faktas)</b>				
<b>Data (planas)</b>				
<b>Data (faktas)</b>				
<b>Partneriai</b>				

## ALTERNATYVOS

Mokymosi planavimas ir organizavimas:

- VVA vykdomas vadovų mokymosi programas reikėtų planuoti racionaliai, išdėstant per metus ir leidžiant vadovams rinktis mokymus pagal patvirtintą kalendorių. Tai leistų optimaliai naudoti išteklius – formuoti tinkamas mokymų grupes, paskirstyti krūvius.
- Vadovų mokymąsi reikėtų planuoti gavus visus vadovų mokymosi planų projektus, ir atsižvelgiant į juos, lanksčiai koreguoti mokymų kalendorių, maksimaliai prisitaikant prie vadovų išreikštų poreikių. Tokiu būdu būtų patenkinti vadovų individualūs mokymosi poreikiai, tačiau bendros mokymų organizavimo sąnaudos galėtų išaugti.

### 5.3.5. „Gauti ir teikti grįžtamąjį ryšį“



12 pav. Proceso vieta modelyje

**PROCESO KLIENTAS:** VVA, valstybės įstaigų vadovai.

**PROCESO PRODUKTAS:** vadovų augimo pokyčių refleksija – valstybės įstaigų vadovų mokymosi tikslų įgyvendinimo stebėsenos priemonė.

**PROCESO ŠEIMININKAS:** UK.

**PROCESO APIBRĖŽIMAS:** proceso esmė – UK per sistemą gauna informaciją iš įstaigų vadovų apie mokymosi patirtį, savo tikslų įgyvendinimą, kitus duomenis. Naudojantis šia bei kita informacija, parengiamos ataskaitos, kurios atspindi visą mokymosi planavimo periodą ir jo rezultatus.

Grįžtamasis ryšys yra vertingas abiem pusėms, nes suteikia impulsą tobulėjimui bei nurodo galimas tobulėjimo kryptis.

Kitas svarbus aspektas yra tas, kad grįžtamojo ryšio duomenų rinkimas bei pavertimas informacija yra brangi ir laiko reikalaujanti veikla. Todėl kuriant grįžtamojo ryšio sistemas svarbi nuostata yra ta, kad grįžtamojo ryšio rodiklių būtų mažiausias pakankamas skaičius. Visi rodikliai turi būti svarbūs – jie turi parodyti, ar pasiekti apibrėžti tikslai bei padėti priimti sprendimus – ar

reikia ir ką reikia keisti naujo veiklos laikotarpio planuose. Dar vienas svarbus aspektas yra veiklos vertinimo stebėsenos ataskaitų automatizavimo laipsnis. Svarbu užtikrinti, kad sistemoje bei kituose šaltiniuose pateikiami duomenys būtų automatiškai apdorojami ir paverčiami vertinga informacija ataskaitose. **Kokybiškai ir kryptingai pateiktas grįžtamasis ryšys bei atlikta augimo pokyčių refleksija padeda geriau pasiruošti naujam vadovų mokymosi ciklui.**

Yra dvi grįžtamojo ryšio naudos rūšys. Viena – gauti grįžtamąjį ryšį iš karto, po įvykio. Ji leidžia įvertinti pasitenkinimą ir esant būtinybei, imtis skubių korekcinųjų veiksmų. Pavyzdžiui, gali būti grįžtamojo ryšio anketos vadovams pateikiamos iš karto, po mokymų. Kita nauda – tai apibendrinta viso veiklos planavimo laikotarpio rezultatų analizė. Ji yra svarbi naujo periodo darbų planavimui.

Paradoksalu, tačiau konstruojant bet kurio proceso stebėsenos rodiklių modelį svarbiausias dalykas yra ne rodikliai, bet proceso tikslai. Atsakingiems asmenims patvirtinus proceso tikslus, galima surasti optimalų rodiklių derinį ir įdiegti jį sistemoje. Pateikiame galimą metinio veiklos periodo ataskaitų (apibendrintos informacijos) struktūrą, skirtą įstaigų vadovams ir VVA.

Ataskaita (apibendrinta informacija) valstybės įstaigų vadovams, sistemos naudotojams:

13 lentelė. „Ataskaita valstybės įstaigų vadovams, sistemos naudotojams“

	<b>Tikslas:</b>		<b>Rodiklis veiklos metų periodui (rodiklio paskirtis):</b>	<b>Duomenų šaltinis:</b>	<b>Rodiklio apibrėžimas:</b>
1	Įgyvendinti metų veiklos tikslus	1.1.	Tikslų įgyvendinimo pokytis (rodiklis parodo bendrą vadovo veiklos efektyvumą, kurio viena iš priežasčių yra sėkmingas mokymosi plano įgyvendinimas)	Sistema (mokymosi valdymo sistemoje esantys duomenys)	Duomenis pateikusių vadovų skaičius
		1.2.		Sistema	Šių ir praeitų metų bendro tikslų pasiekimo pokytis
2	Padidinti kompetenciją	2.1.	Kompetencijų pokytis (rodiklis parodo vadovui, kaip kiekvienais metais keičiasi kompetencijų vertinimas – kokia dinamika)	Sistema	Duomenis pateikusių vadovų skaičius
		2.2.		Sistema	Šių ir praeitų metų vidutinio kompetencijų vertinimo balais santykis, %

		2.3.	Kompetencijų raiška (rodiklis parodo, kaip vadovas vertina savo kompetencijas)	Sistema	Kiekvienos vertinamos kompetencijos pasirinktų indikatorių vertinimo vidurkiai
		2.4.	10 tikslams pasiekti svarbiausių kompetencijų indikatorių sąrašas (rodiklis parodo, kaip visa besimokančiųjų vadovų bendruomenė vertina svarbiausius kompetencijų aspektus. Tai gali būti vertinga informacija vadovams planuojant naujus savo mokymosi tikslus)	Sistema	Pagal didžiausią svarbą reitinguoti visų kompetencijų indikatoriai
		2.5.	10 labiausiai tobulintinių kompetencijų indikatorių sąrašas (rodiklis parodo, kaip visa besimokančiųjų vadovų bendruomenė vertina esamą kompetencijų raiškos lygį. Tai gali būti vertinga informacija vadovams toliau planuojant savo mokymosi tikslus)	Sistema	Pagal žemiausią raiškos lygį reitinguoti visų kompetencijų indikatoriai
3	Pagerinti mokymosi programų kokybę	3.1.	Žinių ir patirties nauda veikloje (rodiklis parodo bendrą kiekvienos VVA vykdytos programos vertinimą. Tai gali būti vertinga informacija tiek programų tobulinimui, tiek programas besirenkantiems įstaigų vadovams)	Sistema	Duomenis pateikusių vadovų skaičius
		3.2.		Sistema	Vidutinis programos žinių ir patirties naudos vertinimo

					balas (vertinimų pasiskirstymų grafikas)
4	Padidinti išteklių panaudojimo efektyvumą	4.1.	Mokymuisi skirtas / planuotas laikas, % (rodiklis parodo mokymosi planavimo efektyvumą. Tai gali būti naudinga informacija planuojant laiką mokymuisi kitiems metams)	Sistema	Bendras mokymuisi skirtas / planuoto laiko santykis, %
		4.2.	Mokymuisi skirtas dienų kiekis (rodiklis parodo, kiek visa vadovų bendruomenė mokymuisi skyrė laiko per metus. Tai gali būti vertinga informacija vadovams planuojant skirti laiką mokymuisi kitais metais).	Sistema	Vidutinis vadovų mokymuisi skiriamas dienų skaičius per metus (pasiskirstymo grafikas)
		4.3.	Mokymuisi skirtas / planuotas biudžetas, % (rodiklis parodo mokymosi planavimo efektyvumą. Tai gali būti naudinga informacija planuojant biudžetą mokymuisi kitiems metams)	Sistema	Bendras mokymuisi skirtas / planuoto biudžeto santykis, %
		4.4.	Mokymuisi skirti finansiniai ištekliai (rodiklis parodo, kiek visa vadovų bendruomenė mokymuisi skyrė finansinių išteklių per metus. Tai gali būti vertinga informacija vadovams planuojant skirti finansinius išteklius mokymuisi kitais metais).		Vidutinis vadovo mokymuisi skiriamas finansinių išteklių kiekis per metus, EUR

Svarbus etapas yra veiklos ir mokymosi rezultatų kokybiška analizė. Ji leidžia sudaryti geresnius kompetencijų tobulinimo planus, įtraukti temas ir programas, kurios nebuvo numatytos. Analizuojant ypatingą dėmesį reikia sutelkti į nepasiektus tikslus. Kokių kompetencijų trūko? Ar tiems tikslams pasiekti buvo sudarytas kompetencijos tobulinimo planas? Kaip jis buvo vykdomas? Šiuo atveju ugdymo koordinatoriai gali rekomenduoti / nurodyti į mokymosi planą įtraukti specialius mokymus.

Ataskaita (apibendrinta informacija) VVA:

14 lentelė. „Ataskaita VVA“

	<b>Tikslas:</b>		<b>Rodiklis veiklos metų periodui (rodiklio paskirtis):</b>	<b>Duomenų šaltinis</b>	<b>Rodiklio apibrėžimas:</b>
1	Pagerinti įstaigų vadovų veiklos rezultatus	1.1.	Pasiekti vadovų veiklos ar tarnybinės veiklos rezultatai – pagal veiklos vertinimo tvarkos aprašą (rodiklis parodo objektyvius vadovų vertinimo rezultatus)	Vadovų veiklos vertinimo rezultatų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovų vertinimo rezultatų vidurkis (skalėje nuo 1 iki 4)</li> <li>• Vertinimo vidurkio santykis su ankstesnių metų vertinimo vidurkiu.</li> </ul>
2	Padidinti įstaigų vadovų kompetenciją	2.1.	Kompetencijos pokytis (rodiklis parodo objektyvius vadovų kompetencijos pokyčio rezultatus)	Bazė  Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovų 360 vertinimo rezultatų vidurkis</li> <li>• Vidurkio santykis su ankstesnių metų vertinimo vidurkiu</li> <li>• Vadovų kompetencijų raiškos įsivertinimo pagal pasirinktus indikatorius vidurkis (skalėje nuo 1 iki 7). Pastaba. Vertinimo rezultatus į 5 lygių sistemą galima transformuoti taikant 0,714 koeficientą.</li> </ul>
3	Padidinti centralizuoto vadovų mokymosi efektyvumą	3.1.	Centralizuoto vadovų mokymo programų apimtys (rodiklis parodo bendrus vadovų mokymosi duomenis)	Sistema  Sistema  Sistema  Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymosi planus pateikiančių mokymosi valdymo sistemos naudotojų skaičius (N)</li> <li>• Vykdytų programų skaičius (N)</li> <li>• Naujų programų skaičius (N)</li> <li>• Dalyvių kiekvienoje mokymosi programoje skaičius (N)</li> <li>• Bendras vadovų centralizuoto mokymosi dienų skaičius per metus (N)</li> </ul>
		3.2.	Pasitenkinimo centralizuoto ugdymo	Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidutinis „Pasitenkinimo centralizuoto vadovų ugdymo</li> </ul>

	<b>Tikslas:</b>	<b>Rodiklis veiklos metų periodui (rodiklio paskirtis):</b>	<b>Duomenų šaltinis</b>	<b>Rodiklio apibrėžimas:</b>
		kokybe vertinimas (rodiklis parodo bendrą vadovų pasitenkinimą)		kokybe“ balas (skalėje nuo 1 iki 5) Pastaba. Skalės balai gali skirtis priklausomai nuo teisinio reguliavimo. • Vertinimų dažnumų pasiskirstymas.
		3.3. VVA vykdomos programos (rodiklis parodo pasitenkinimą VVA vykdytomis programomis)	Sistema	• Kiekvienos mokymosi programos „Ugdymo metu įgytų žinių ir patirties nauda veikloje“ vertinimo vidutinis balas (skalėje nuo 1 iki 5) iš karto po mokymų; • Kiekvienos mokymosi programos „Ugdymo metu įgytų žinių ir patirties nauda veikloje“ vertinimo vidutinis balas (skalėje nuo 1 iki 5) praėjus trims mėnesiams po mokymų.
		3.4. Naujos programos (rodiklis parodo naujų programų planų įgyvendinimą)	Projektų valdymo informacija	• Naujų programų skaičius; • Naujų programų kūrimo biudžeto panaudojimas, %
		3.5. Mokymosi formų panaudojimas (rodiklis parodo skirtingų mokymosi formų panaudojimo populiarumą). Pastaba. Šis rodiklis taip pat gali būti vertingas ir įstaigų vadovams	Sistema	• Skirtingų mokymosi formų panaudojimas (formų panaudojimo dažnumų pasiskirstymas).
		3.6. Mokymosi centralizavimo laipsnis (rodiklis parodo, kokią dalį vadovų mokymosi apimčių užima centralizuotas mokymasis. Galima stebėti jo kitimą kiekvienais metais)	Sistema	• Vadovų dalyvavimo VVA / ne VVA vykdomose programose santykis (%).
4	Efektyviai panaudoti centralizuotam vadovų mokymui skirtus išteklius	4.1. Vadovų mokymui skirtas biudžeto dydis (rodiklis parodo centralizuotam vadovų mokymuisi faktiškai skirtų išteklių apimtį)	Apskaitos duomenys	• Centralizuotam vadovų mokymui panaudoti finansiniai ištekliai (EUR).
		4.2. Vienos vadovų centralizuoto mokymosi dienos	Apskaitos duomenys, Sistema	• Panaudoti finansiniai ištekliai / bendras visų centralizuoto vadovų

Tikslas:	Rodiklis veiklos metų periodui (rodiklio paskirtis):	Duomenų šaltinis	Rodiklio apibrėžimas:
	kaina (rodiklis leidžia stebėti kasmetinę sąnaudų dinamiką)		mokymosi dienų skaičius (EUR)

### ALTERNATYVOS:

Analizuojami stebėsenos rodikliai:

- Pateikiami ir analizuojami visi rodikliai. Analizė reikalauja daugiau laiko, tačiau rezultatai gali būti naudingi.
- Kiekvienam tikslui parenkamas vienas pasirinktas rodiklis. Analizė užims mažiau laiko, tačiau galima nepastebėti svarbių aspektų.

## 6. VVA specialistų vaidmenų apibrėžimas

### 6.1. Ugdyimo koordinatorių ir įstaigų vadovų bendradarbiavimo procesas

#### Dvi kompetenciją tobulinančių įstaigų vadovų grupės

Įstaigų vadovus sąlyginai galima padalinti į dvi grupes. Pirmoji grupė – tai iniciatyvūs, savo tobulėjimu kryptingai besirūpinantys vadovai. Antrajai grupei gali priklausyti vadovai, įsitikinę, kad už asmeninį sistemingą tobulėjimą yra svarbesnių užduočių. Ugdyimo koordinatoriams (toliau UK) svarbios abi grupės.

UK, bendradarbiaudami su pirmąja grupe, gali suteikti vadovams pagalbą atsakydami į jiems iškilusius klausimus, konsultuodami tikslų pasirinkimo, kompetencijų analizės, mokymosi tikslų apibrėžimo, mokymosi programų ir formų pasirinkimo temomis, padėdami įgyvendinti jų sumanymus (pavyzdžiui, inicijuoti naujų mokymosi programų sukūrimą, suburti naujus vadovų bendruomenės forumus ar diskusijų klubus ir kt.).

Viena iš UK užduočių bendradarbiaujant su antrąja vadovų grupe, galėtų būti reguliarius tarpusavio ryšys ir užtikrinimas, kad būtinieji veiksmai, pavyzdžiui, metinio mokymosi plano parengimas laiku, būtų atlikti. Kita užduotis – pristatyti naujas Viešojo valdymo agentūros (toliau VVA) iniciatyvas, galimybes, kitų vadovų sėkmės istorijas ir visos vadovų bendruomenės kompetencijos augimo rezultatus, siekiant padidinti šios grupės asmenų dėmesį jų profesinių kompetencijų tobulinimui.

Iniciatyvių vadovų grupės augimas galėtų būti UK darbo sėkmės rodiklis. Tačiau pirmosios grupės plėtra proporcingai padidintų UK darbo krūvį. Svarbu ir tai, kad UK darbo

efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo jiems priskirtos vadovų grupės dydžio. Kuo daugiau vadovų priskirta, tuo mažesnis efektyvumas dirbant su abejomis grupėmis. Tokiu atveju UK gali pritrūkti laiko skatinti mažiau iniciatyvius vadovus ir padėti įgyvendinti pirmosios vadovų grupės iniciatyvas.

Žemiau pateikiami UK veiksmai, padedantys įstaigų vadovams sėkmingai įgyvendinti jų kompetencijos tobulinimo planus.

### **Bendradarbiavimas su įstaigų vadovais pirmaisiais jų kadencijos metais**

#### Kontakto sukūrimas

Po to, kai įstaigos vadovas ir jį į pareigas priimančias asmuo patvirtina Susitarimą dėl pagrindinių įstaigos vadovo kadencijos laikotarpio ir (ar) tam tikrų jo etapų veiklos tikslų ir rezultatų Ugdymo koordinatorius inicijuoja pirmąjį susitikimą kompetencijos tobulinimo tema. Susitikimo užduotys turėtų būti:

1. Susipažinimas, asmeninės kompetencijos tobulinimo srities aktualumo ir bendradarbiavimo lūkesčių aptarimas.
2. Mokymosi valdymo sistemos pristatymas ir aptarimas, įvertinant sistemos teikiamą naudą, procesus, kokius veiksmus, kada ir kodėl vadovui reikia atlikti (rekomenduojami skaitmeniniai mokymai įstaigų vadovams).
3. Pageidaujamo bendradarbiavimo būdų, formų ir dažnumo suderinimas (tai galioja ir vėlesnių metų kadencijai).

#### Veiklos tikslų nustatymas, individualaus mokymosi plano parengimas

Mokymosi valdymo sistemoje Ugdymo koordinatorius turėtų matyti vadovo atliktus veiksmus. Jeigu jokių įrašų nėra, jis turėtų inicijuoti kontaktą ir pasiūlyti pagalbą. Kol sistema dar neveikia, Ugdymo koordinatorius turėtų inicijuoti susitikimą su kiekvienu savo kuruojamu vadovu ir aptarti pagalbos poreikį, sritis ir būdus.

1. Pagalba (konsultavimas) apibrėžiant įstaigos vadovo metų veiklos tikslus, įvedant į sistemą / savo paskyrą (kiekvienų kadencijos metų tikslus iš Susitarimo, kitus tikslus, kurių įgyvendinimą vadovas nori valdyti).
2. Pagalba (konsultavimas) analizuojant, vertinant kompetencijas ir nustatant pirmųjų metų mokymosi tikslus, planuojant mokymosi trukmę ir parengiant mokymosi planų projektus.

3. Kadangi į pirmųjų kadencijos metų mokymosi planą įstaigų vadovai turi įtraukti įvadinių vadybinių ir dalykinių mokymų programas, UK gali jiems padėti rengiant įvadinių mokymų planą. Tam gali pasitarnauti įvadinių vadybinių ir dalykinių mokymų programose esančių testų pagrindu parengti klausimynai, kuriais remiantis vadovams būtų lengviau pasirinkti įvadies temas ir apsispręsti dėl mokymosi nuoseklumo.

4. Pagal patvirtintą tvarką įstaigų vadovai metų mokymosi planų projektus turi suderinti su savo tiesioginiais vadovais ir su UK. Tiesioginiams vadovams aktuali informacija – tai mokymosi temos, biudžetas ir trukmė. Suderinus mokymosi plano projektą su tiesioginiu vadovu, jį toliau reikia derinti su UK, kuriems aktualu, kokių VVA siūlomų mokymosi programų ir kada pageidaujama, kokios pačios VVA galimybės atsižvelgiant į metinį vadovų mokymosi kalendorių.

5. Mokymosi planų įtraukimas į bendrą VVA vykdomų mokymų planą.

#### Mokymosi procesas

1. Pagalba vadovui įgyvendinant jo mokymosi planą (sistemos kvietimai į mokymus, priminimai, grįžtamojo ryšio klausimynų pateikimas).

2. Mokymų organizavimas.

3. Kontakto su besimokančiais palaikymas, iškilusių klausimų ir iššūkių sprendimas, ad hoc susitikimai.

4. Mokymosi plano vykdymo stebėjimas.

5. Mokymų plano pakeitimų derinimas (tiek VVA, tiek įstaigos vadovo iniciatyva).

6. Naujos informacijos kompetencijos tobulinimo tema teikimas (naujos programos, iniciatyvos, forumai, diskusijos ir kita).

7. Besimokančių vadovų skatinimas teikti grįžtamąjį ryšį.

#### Mokymosi rezultatai

1. Bendrų mokymosi rezultatų apskaičiavimas ir pateikimas vadovams (aptarimas) – pirmųjų kadencijos metų mokymosi plano įgyvendinimo ir idėjų kitiems kompetencijų tobulinimo metams aptarimas.

2. Bendrų mokymosi rezultatų apskaičiavimas ir pateikimas VVA – pirmųjų kadencijos metų vadovų mokymosi plano įgyvendinimas, idėjų kitiems kompetencijų tobulinimo metams aptarimas ir sprendimų priėmimas.

### **Bendradarbiavimas su įstaigų vadovais tolesniais jų kadencijos metais**

#### Veiklos tikslų nustatymas, individualaus mokymosi plano parengimas

1. Pagalba (esant poreikiui) patikslinant įstaigos vadovo kadencijos metų veiklos tikslus ir papildant kitais aktualiais metų tikslais.
2. Pagalba (esant poreikiui) analizuojant, vertinant ir pasirenkant kompetencijas jų tobulinimui.
3. Pagalba (konsultavimas) analizuojant 360 vertinimo rezultatus, pirmųjų / praėjusiųjų kadencijos metų vadovų vertinimo rezultatus, tiesioginio vadovo rekomendacijas kompetencijų ugdymui, nustatant metų mokymosi tikslus, planuojant mokymosi trukmę ir parengiant mokymosi planų projektus.
4. Mokymosi planų suderinimas ir patvirtinimas.
5. Mokymosi planų įtraukimas į bendrą VVA vykdomų mokymų planą.

#### Mokymosi procesas

1. Pagalba įgyvendinant mokymosi planą (sistemos kvietimai į mokymus, priminimai, grįžtamojo ryšio klausimynų pateikimas).
2. Mokymų organizavimas.
3. Kontakto su besimokančiais palaikymas, iškilusių klausimų ir iššūkių sprendimas.
4. Mokymosi planų vykdymo stebėjimas.
5. Mokymų plano pakeitimų derinimas (tiek VVA, tiek įstaigos vadovo iniciatyva).
6. Naujos informacijos kompetencijos tobulinimo tema teikimas (naujos programos, iniciatyvos, forumai, diskusijos ir kita).
7. Besimokančių vadovų skatinimas teikti grįžtamąjį ryšį.

## Mokymosi rezultatai

1. Bendrų mokymosi rezultatų apskaičiavimas ir pateikimas vadovams (aptarimas) – metų mokymosi plano įgyvendinimas bei palyginimas su ankstesniais kadencijos metais ir idėjų kitiems kompetencijų tobulinimo metams aptarimas.

2. Bendrų mokymosi rezultatų apskaičiavimas ir pateikimas VVA – vadovų metų mokymosi plano įgyvendinimo rezultatų palyginimas su ankstesniais metais ir idėjų kitiems kompetencijų tobulinimo metams aptarimas.

### 6.2. Mokymosi valdymo sistemos administratoriaus vaidmuo įstaigų vadovų kompetencijos tobulinimo procesuose

Sistemos administratorius turėtų užtikrinti, kad sistema veiktų efektyviai ir būtų tobulinama. Šis specialistas turi gebėti atlikti žemiau išvardytas technines, ugdomąsias, administracines bei kitas užduotis:

#### TECHNINĖS UŽDUOTYS:

- Diegti, konfigūruoti ir prižiūrėti sistemą;
- Kurti ir valdyti vartotojų paskyras;
- Įkelti ir valdyti mokymosi medžiagą;
- Integruoti sistemą su kitomis sistemomis;
- Teikti techninę pagalbą sistemos naudotojams;
- Diegti sistemos atnaujinimus;
- Užtikrinti sistemos saugumą ir duomenų apsaugą.

#### UGDOMOSIOS UŽDUOTYS:

- Bendradarbiauti su mokymo paslaugų tiekėjais, kuriant ir teikiant geriausias mokymo programas;
- Organizuoti mokymosi medžiagos kūrimą;
- Vertinti mokymosi patirtį ir tobulinti sprendimus;
- Mokyti naudotojus, kaip dirbti su sistema;

- Analizuoti mokymosi duomenis ir pateikti ataskaitas.

#### ADMINISTRACINĖS UŽDUOTYS:

- Valdyti sistemos biudžetą;
- Bendradarbiauti su kitais VVA padaliniais ir interesų grupėmis;
- Kurti ir įgyvendinti sistemos tvarkas ir procedūras;
- Stebėti sistemos naudojimą ir teikti ataskaitas.

#### KITOS UŽDUOTYS:

- Dalyvauti sistemos naudotojų grupėse ir bendruomenėse;
- Analizuoti naujų sistemų technologijas ir tendencijas;
- Skatinti ir populiarinti sistemos naudojimą.

## 7. Metodikos įgyvendinimas mokymosi valdymo sistemoje

### 7.1. Mokymosi valdymo sistemų (LMS) palyginimas

Analizuojant valstybės įstaigų vadovų kompetencijos tobulinimo vadybos metodikos įgyvendinamumą, pasitelkiant IT įrankius buvo atlikta analizė, kurios metu palyginti trys populiariausi ir šiam tikslui tinkamiausi IT įrankiai: Moodle, Talent LMS ir Zensai (seniau vadinta Learn365) mokymosi platformos. Kiekvienos platformos techniniai pajėgumai lyginami keliais pjūviais: metodikos įgalinimas, pajėgumai ir techninės galimybės – t. y. kaip kiekvienoje platformoje techniškai gali būti pildoma / atspindima / sugeneruojama vadovo augimo refleksija pagal tikslų įgyvendinimo pokytį, kompetencijos svarbos vertinimo pokytį, kompetencijos pokyčio vertinimą, mokymuisi skirto laiko ir kaštų vertinimą ir šių sistemų (Moodle, Talent LMS ir Zensai) techninius sprendinius užduotims / pritaikomumui metodikai įgyvendinti. Apibendrinant, visos trys IT platformos gali pasiūlyti tinkamus įrankius / įskiepius vadovų kompetencijų vertinimui ir ugdymui, tačiau pasirinkimas turi būti grindžiamas specifiniais organizacijos poreikiais: Moodle yra lengviausiai pritaikoma ir atvira / mažiausiai papildomų kaštų reikalaujanti sistema. TalentLMS vertinama kaip itin patogi sistemos naudotojui platforma, suteikianti galimybę atspindėti ar analizuoti mokymų finansų klausimo valdymą. Zensai (Learn365) išsiskiria moderniomis technologijomis ir išplėstomis analitikos galimybėmis, suteikiančiomis galingas ataskaitų generavimo funkcijas. Vis dėlto, viešojo valdymo sektoriuje dažniausiai naudojama mokymosi

platforma išlieka Moodle. Toliau pateikiamas visų trijų vertintų IT mokymosi platformų apibendrinimas pagal mokymosi refleksijos palyginimą:

- **TalentLMS.** Ši mokymosi platforma yra itin funkcionali. Analizuojant vadovų kompetencijų ugdymo stebėjimui ir analizei skirtas funkcijas, apimančias visas penkias augimo refleksijos sritis, šis IT įrankis leidžia nustatyti individualius mokymosi tikslus ir stebėti pažangą. Tai patogu padaryti naudojant „Learning Paths“ funkciją, kurioje sistemos administratoriai nustato kursų eiliškumą ir pažangos rodiklius. Kompetencijų svarbos vertinimo pokytis matuojamas naudojant apklausas ir klausimynus („Surveys and Quizzes“), o kompetencijos pokytis – prieš ir po mokymų atliekamais kompetencijų vertinimo testais. „Prisijungimų ir mokymosi trukmės stebėjimas“ leidžia matuoti mokymuisi skirtą laiką, o „Mokymosi sąnaudų sekimas“ – stebėti finansinius išteklius. Papildomos ataskaitų generavimo funkcijos („Progress Reports“, „Mokymosi trukmės analizės ataskaitos“, „Mokymų ataskaitos su finansiniais rodikliais“) suteikia išsamią informaciją apie mokymosi eigą ir efektyvumą, įskaitant ROI analizę. TalentLMS taip pat leidžia integruoti papildomus modulius: 360 laipsnių grįžtamojo ryšio modulis, ir naudoti „Gamification“ modulį, siekiant motyvuoti vadovus. Sistema yra ganėtinai lanksti ir suteikia galimybę individualizuoti tikslus kiekvienam vadovui bei stebėti pažangą realiu laiku. Vis dėlto, kaip ir kitos platformos, TalentLMS reikalauja apgalvoto tikslų ir vertinimo kriterijų nustatymo, kad būtų užtikrinamas tikslus duomenų rinkimas ir analizė.
- **Moodle.** Moodle galima apibrėžti tikslus naudojant „Competency Frameworks“ ir „Learning Plans“ modulius. Vadovų pažangą galima stebėti naudojant „Completion Tracking“ ir „Gradebook“ funkcijas. Vis dėlto, išsamesnei analizei ir tikslų įgyvendinimo pokyčio kiekybiniam įvertinimui reikalinga papildoma duomenų analizė, kurią galima atlikti eksportuojant duomenis ir naudojant išorines analizės priemones. „Survey“ modulis leidžia kurti apklausas prieš ir po mokymų, siekiant įvertinti kompetencijų svarbos pokytį. „Feedback Module“ taip pat gali būti naudojamas rinkti papildomai informacijai. Siekiant įvertinti kompetencijų kaitą, „Quiz“, „Assignment“ ir „Competency“ moduliai leidžia sukurti išsamią kompetencijų vertinimo sistemą. „Grading scales“ funkcija leidžia sukurti specifines vertinimo skales. „Competency Ratings“ suteikia galimybę tiesiogiai vertinti kompetencijas. Tačiau duomenų analizė ir interpretavimas, siekiant kiekybiškai įvertinti kompetencijos pokytį, reikalauja papildomų įrankių, o 360 laipsnių grįžtamojo ryšio integracija iš išorinių įrankių ar papildomų įskiepių gali pagerinti bendrojo vertinimo išsamumą ir tikslumą. Apibendrinant, Moodle platformos

lankstumas leidžia pritaikyti metodikos įgyvendinimą pagal konkrečius poreikius, tačiau reikalauja techninio pasiruošimo ir išteklių dėl konkrečių įskiepių / papildinių diegimo.

- **Zensai (Learn365).** Tai moderni sistema, kuri sukurta siekiant efektyviam mokymo procesų valdymui ir optimizavimui. Ši platforma išsiskiria savo funkcionalumu, kuris leidžia organizacijoms efektyviai planuoti, vykdyti, stebėti ir vertinti mokymų veiklas. Zensai (Learn365) leidžia kurti individualizuotus mokymosi planus, kurie yra susieti su konkrečiais vadovams ar jų grupėms nustatytais tikslais, taip pat sistemoje yra integruojamos apklaustos ir grįžtamojo ryšio moduliai, kurie padeda rinkti ir analizuoti duomenis apie kompetencijų svarbos suvokimą. Sistema fiksuoja ir analizuoja, kiek laiko vartotojai praleidžia mokantis, įskaitant prisijungimo laikus ir aktyvumą prie kiekvieno modulio ar kurso. Vis dėlto, dėl savo išsamumo ir funkcijų gausos, Zensai (Learn365) gali būti sudėtinga naudotis, ypač mažiau technologiškai patyrusiems vartotojams, taip pat Zensai (Learn365) gali būti brangesnė nei kitos mokymosi platformos (kaip Moodle ar TalentLMS) dėl aukšto funkcionalumo ir modernesnių sprendimų naudojimo sistemoje. Nors Zensai (Learn365) leidžia integruoti išorinius įrankius, taikant praktiškai tai gali tapti sudėtinga, ypač, jei esamos sistemos ar įrankiai nėra suderinami su šia mokymosi platforma.

Įvertinus populiariausias 3 rinkoje vartojamas IT sistemas, stebima, kad visos trys platformos siūlo tinkamus įrankius vadovų kompetencijų vertinimui ir ugdymui, tačiau pasirinkimas turėtų būti grindžiamas specifiniais organizacijos poreikiais. Moodle indikuotina kaip labiausiai lanksti ir mažiausiai išlaidų reikalaujanti sistema, nors TalentLMS suteikia vartotojui patogumą ir išsamias finansų valdymo galimybes, o Zensai (Learn365) pasižymi moderniomis technologijomis ir galingomis analitikos funkcijomis. Ko gero, viešojo valdymo sektoriuje dažniausiai naudotina platforma išlieka Moodle, tai susiję su jos lankstumu ir mažesniais įdiegimo kaštais.

## 7.2. Metodikos realizavimo alternatyvos

Atsižvelgiant į galimus skirtingus įstaigų vadovų poreikius ir VVA išteklius, galimi keli metodikos realizavimo scenarijai (alternatyvos). Juos galima pavadinti – minimalus, vidutinis ir maksimalus. Lentelėje pateikiami jų apibūdinimai.

15 lentelė. Metodikos realizavimo scenarijai

PIRMAS (Nereikalauja daug laiko, įstaigų vadovams sukuriama mažesnė vertė. Toliau pavyzdyje pateikiamas "tamsesnis" klausimyno variantas)	ANTRAS (Taupomas įstaigų vadovų laikas ir atspindimi VVA poreikiai)	TREČIAS (Analizės įgūdžiai lavinami per sisteminių kompetencijų vertinimą)	KETVIRTAS (Trunka daugiau laiko, tačiau tiek vadovams, tiek VVA gali būti sukurta didžiausia vertė)
<b>„Nustatyti veiklos tikslus“. Galima tikslų nustatymo apimtis:</b>			
Vadovo pasirinkti trys tikslai, kuriems pasiekti reikia sudaryti asmeninį kompetencijų tobulinimo planą.	Apibrėžti tik vadovo „Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių“ nustatyti tikslai.	Vadovo pasirinktas pagrindinis metų tikslas.	Vadovo „Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių“ apibrėžti tikslai ir visi kiti tikslai, kuriuos vadovas kelia ateinančiam veiklos planavimo periodui.
<b>„Nustatyti augimo poreikius“. Galima kompetencijų analizės apimtis:</b>			
Iš viso kompetencijų rinkinio pasirinkti ne daugiau kaip trys indikatoriai, kurie yra svarbūs pagrindiniams tikslams pasiekti bei įvertintas jų raiškos lygis.	Pasirinkti keli kiekvienos vadovo kompetencijos indikatoriai, kurie yra svarbūs apibrėžtiems tikslams pasiekti ir įvertintas jų raiškos lygis.	Vertinama visų sisteminių kompetencijų svarba ir raiškos lygis. Nustatoma pagrindinė tobulintinų kompetencijų sritis. Vertinami asmeninių srities kompetencijų indikatoriai, vertinimo pagrindu apibrėžiami mokymosi tikslai.	Visi kiekvienos kompetencijos indikatoriai įvertinti pagal jų svarbą kiekvienam veiklos plano tikslui pasiekti.
<b>„Planuoti mokymąsi ir mokyti“. Galima mokymosi programų ir formų apimtis:</b>			
Į mokymosi planą įtrauktos tik VVA vykdomos mokymosi programos.	Į mokymosi planą įtrauktos VVA vykdomos programos bei formos.	Į mokymosi planą įtraukiama viena sisteminės vadybos kompetencija ir viena VVA vykdoma programa.	Į mokymosi planą įtrauktos visos mokymosi programos ir formos, net tiesiogiai nereikalaujančios įstaigos ar VVA išteklių.
<b>„Teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį“. Galima grįžtamojo ryšio apimtis:</b>			
Vadovams nepateikiama jokia ataskaita. Grįžtamojo ryšio informacija naudojama tik VVA veiklos valdymo efektyvumui padidinti.	Vadovų mokymosi rezultatų ir mokymosi programų apibendrintą atskaitą gali matyti tik vadovai, kurie teikia grįžtamojo ryšio informaciją į sistemą.	Vadovų mokymosi rezultatų ir mokymosi programų apibendrintą atskaitą gali matyti tik vadovai, kurie teikia grįžtamojo ryšio informaciją į sistemą.	Visi sistemos naudotojai gali matyti apibendrintą mokymosi rezultatų ir mokymosi programų vertinimo atskaitą. Vadovų mokymosi rezultatai pristatomi potencialiems sistemos naudotojams.

Rašyti pirmoje skiltyje (antroje nuo apačios pastraipoje): Į mokymosi planą įtrauktos tik VVA vykdomos mokymosi programos.

Ketvirtoje skiltyje (irgi antroje nuo apačios) rašyti: ..., net tiesiogiai nereikalaujančios įstaigos ar VVA išteklių

### 7.3. Įrankio konstravimo platformos (sistemos) pasirinkimo kriterijai

Renkantis kompetencijos vadybos metodikos įgyvendinimo platformą (sistemą) svarbu atsižvelgti į keletą žemiau išvardytų ir apibūdintų kriterijų. Tai leistų sukurti didesnę vertę tiek įstaigų vadovams, tiek VVA, UK:

#### SAUGUMAS:

- Ar sistemos naudotojų asmens duomenų apsauga atitinka GDPR?

#### PERSONALIZAVIMAS:

- Ar naudotojai gali planuoti asmenines mokymosi programas?
- Ar rekomenduojamas mokymosi turinys pagrįstas vartotojo mokymosi istorija ir pageidavimais?

#### AUTOMATIZAVIMAS:

- Ar automatizuotos grįžtamojo ryšio užklausos mokymosi programų dalyviams?
- Ar grįžtamojo ryšio duomenys pilnai automatiškai apdorojami ir pateikiami gerai struktūruotų ataskaitų apie mokymosi planavimą, pažangą, analizę forma, kuri laisvai prieinama grįžtamąjį ryšį pateikusiems vadovams?
- Ar automatizuoti priminimai apie artėjančius mokymus?

#### BENDRADARBIAVIMAS IR INTERAKTYVUMAS:

- Ar galimi diskusijų forumai, tiesioginės konsultacijos su ekspertais, virtualios darbo grupės, kad būtų skatinamas aktyvus dalyvavimas ir bendradarbiavimas?

#### PRIEINAMUMAS:

- Ar galimas suderinamumas su įvairiomis technologinėmis priemonėmis, įskaitant mobiliuosius įrenginius?
- Ar galima prieiga prie mokymosi medžiagos bet kuriuo metu ir bet kurioje vietoje?

#### TECHNINĖ INFRASTRUKTŪRA:

- Ar reguliariai atnaujinama technologinė infrastruktūra, užtikrinanti sistemos stabilumą ir greitį?

#### VARTOTOJO PATIRTIS:

- Ar intuityvi ir patogi vartotojo sąsaja?
- Ar lengva naršyti ir rasti reikiamą informaciją?
- Ar pakankamai greitas ir efektyvus mokymosi turinio pristatymas?

#### INTEGRACIJA:

- Ar galima integracija su kitomis informacinėmis sistemomis, programomis?

#### ANALITIKA IR ATASKAITOS:

- Ar galimos išsamios ataskaitos apie mokymosi rezultatus, dalyvių įsitraukimą ir investicijų grąžą?
- Ar galima duomenų vizualizacija, leidžianti lengvai suprasti ir interpretuoti rezultatus?

### 7.4. Metodikos išbandymo informacija

Buvo sukurtas dalinis – įstaigos vadovų procesų dalį apimantis – metodikos prototipas. Jis Google Forms platformoje buvo pateiktas keturiasdešimt devyniems įstaigų vadovams. Dalis vadovų informavo apie didelį savo užimtumą ir tai, kad jau turi parengę ir su VVA suderinę individualaus tobulinimo planus. Tai leidžia formuluoti išvadą, kad taikant metodiką svarbu, jog jos panaudojimas patektų į vadovų darbų kalendorių bei taptų metinio bendradarbiavimo su VVA ciklo dalimi. Pateikiame apibendrintas metodikos prototipą bandžiusių vadovų įžvalgas. Jos buvo naudingos rengiant metodiką ir gali būti naudingos tolimesniam jos vystymui.

#### **Su metodikos forma susijusios įžvalgos**

Prototipas buvo sudarytas Google Forms platformoje. Ši forma leidžia pildyti skirtingas lenteles bei susieti jų pildymo rezultatus. Tačiau ji negali būti pateikta kaip nuoseklus klausimynas. Todėl vadovams taip pat buvo pateikta pildymo instrukcija – kaip reikia pildyti ir kam naudingi pildymo rezultatai.

Atsakymus pateikusiųjų vadovų nuomonė buvo ta, kad, iš pirmo žvilgsnio, metodika atrodo sudėtinga, tačiau perskaičius instrukciją viskas tampa aišku, bendra metodikos logika yra priimtina.

#### **Su tikslų nustatymo dalimi susijusios įžvalgos**

Pastebėtas prieštaravimas, jog išsamų šios dalies užpildymą galima būtų perduoti administravimo specialistams, tačiau, kita vertus, klausimai yra asmeniniai ir to deleguoti negalima.

Pastebėta, kad tikslai gali turėti ne vieną rodiklį ir tai galėtų atsispindėti tikslų apibrėžimo formoje. Tačiau tokiu būdu forma galėtų tapti sudėtinga ir mažiau patraukli vadovams.

Pastebėta, kad tikslų rodikliai ir siekiamos reikšmės gali būti išdėstomos visos vadovo kadencijos laikotarpiui. Vystant vadovų tikslų apibrėžimo skiltį, galima sudaryti galimybę tikslus ir siekiamas jų rodiklių reikšmes išdėstyti penkerių metų laikotarpiui.

Pastebėta, kad rodiklio tipas gali būti mažiau svarbus, nes daugelis vadovo tikslų suformuluoti visai kadencijai.

Pastebėta, kad svarbi būtų tikslų pasiekimo laipsnio analizės dalis – kodėl pasiekta, pavyzdžiui, tik 50% numatyto tikslo, kas yra už tą 50%.

Pastebėta, kad tikslų dalies rodikliai gali būti susieti su įstaigos kokybės valdymo sistemos rodikliais.

Bendra galima išvada, kad UK turėdami atvirą bendravimo kanalą su vadovais gali išsamiau aptarti vadovų tikslus ir, esant poreikiui, konsultuoti vadovus susiejant tikslus ir kompetencijas.

### **Su kompetencijų profilio sudarymo dalimi susijusios išvalgos**

Pastebėta, kad naudinga, jog vadovas gali pats rinktis kompetencijų indikatorius ir taip konstruoti savo „kuprinės įrankių turinį“.

Pastebėta, kad tikslo sričių ir kompetencijų sričių žymėjimas padeda kompetencijas susieti su tikslais.

Pastebėta, kad vadovams būtų labai naudingi kompetencijų rinkinio gilesnio pažinimo mokymai, kuriuose pateikiama pavyzdžių, kaip skirtingi kompetencijos aspektai (indikatoriai) pasireiškia konkrečioje veikloje.

Pastebėta, kad 360 vertinimas vadovams taip pat suteikia impulsą geriau suprasti savo kompetencijas ir suvokti jų ryšį su keliamais veiklos tikslais.

Pastebėta, kad tokį kompetencijų rinkinį būtų galima naudoti ne tik įstaigos vadovams, bet įstaigos vidurinėsios grandies vadovams.

Bendra galima išvada, kad vadovus galima sudominti kompetencijų analize, taip pat impulsą gilesnei savianalizei gali suteikti 360 laipsnių vertinimo rezultatai.

### **7.5. Metodikos naudingumo didinimo rekomendacijos**

Igyvendinant metodiką rekomenduojama užtikrinti:

**PASITIKĖJIMĄ IR BENDRADARBIAVIMĄ:**

- Kad kiekvienas vadovas turėtų saugią sąsają su sistema, kad būtų apsaugoti asmeniniai duomenys.
- Kad būtų sukurta vadovų bendruomenė, kurioje galima dalintis patirtimi, iššūkiais, sėkmės istorijomis, vyktų dalijimasis žiniomis ir tinklaveika.

#### ĮTEISINIMĄ:

- Kad mokymosi (asmeninio kompetencijų tobulinimo) plano parengimo ir jo įgyvendinimo aptarimas būtų svarbi vadovo metinio vertinimo pokalbio dalis. Kad kompetencijų tobulinimo rezultatai būtų integruoti į bendrą veiklos vertinimo sistemą.

#### LAVINIMĄ:

- Kad būtų sukurtos ir vykdomos mokymosi programos valstybės įstaigų vadovams – „Asmeninių kompetencijų tobulinimo planų parengimas“, UK – „Asmeninio augimo konsultavimas, kompetencijų ugdymo vadyba“.

#### TOBULINIMĄ IR LANKSTUMĄ:

- Kad sistemoje sukaupti duomenys galėtų būti panaudojami moksliniams tyrimams ir taip galėtų atsirasti mokslinės rekomendacijos vadovų mokymosi rezultatyvumui tobulinti.
- Kad sistema būtų nuolat tobulinama, lanksčiai pritaikoma ir plečiama, atsižvelgiant į jos dalyvių, atskirų vadovų grupių poreikius ir gerosios praktikos pavyzdžius pažangiose šalyse.

#### Pavyzdžiui:

- Tik pradedantiems įstaigos vadovo darbą (kylantiems karjere iš padalinio vadovo pozicijos), rekomenduotinas mokymų centras, kuriame per 1–2 dienų mokymus būtų surenkama informacija apie turimas ir tobulintinas kompetencijas ir atitinkamai pagal tai rekomenduojamas įvadinis ar kitas VVA vykdomos programos mokymų kursas. Tokio mokymų užduotis galėtų pateikti įvadinių mokymų dėstytojai, kurias sprendžiant kaip testus, praktines užduotis, ar užduotis grupėse išryškėtų spragos.
- Itin patyrusiems įstaigų vadovams rekomenduotina tiesiog užduoti klausimus, kurių kompetencijų ugdymui jie norėtų skirti dėmesį ir pagal tai sudaryti mokymosi planus.
- Diegiant metodiką sistemoje rekomenduotina apsvarstyti įvairius supaprastinimo ar išplėtimo variantus. Pavyzdžiui, taikyti klausimų kaskadavimo sistemą – pirmiausia klausti, ar aktuali tam tikra kompetencija, ir jei ne – tada eiti prie kitos, o jei taip – skatinti pasirinkti norimus tobulinti indikatorius.
- Diegiant metodiką sistemoje rodyti tik aktualius metų tikslus (ne visos kadencijos).

- Į rekomenduojamų apsvarstyti ugdomų kompetencijų sąrašą pateikti ne tik tuos indikatorius, kur yra didžiausias skirtumas tarp svarbos ir raiškos, bet ir itin svarbius (įvertintus 7) indikatorius, nors jų raiška yra aukšta.
- Apsvarstyti galimybę įsitraukti specialiųjų ar profesinių kompetencijų indikatorius į ugdymo planą.
- Kad įstaigų vadovų Tikslų nustatymo procesą būtų galima išplėsti į vadovų tikslų įgyvendinimo stebėsenos sistemą.

#### VIEŠINIMĄ:

- Kad vadovų kompetencijų ugdymo sistema būtų viešai pateikiama ir populiarinama. Kad būtų pateikiamos sėkmės istorijos.
- Kad būtų interaktyvi demonstracinė versija galimiems naujiems naudotojams.
- Kad būtų sukurta vadovų skatinimo už mokymosi pasiekimus sistema ir viešinami geriausieji.

#### PATRAUKLUMĄ:

- Kad metodikos pildymas būtų įtraukus – taikyti pasiteisinusias praktikas, tokias, kaip žaidybinimas (pvz., proceso pristatymas pasitelkiant alpinisto alegoriją), teigiamo grįžtamojo ryšio suteikimas užbaigus pildymo etapą („puiku“, „liko nedaug“, „šauiniai padirbėjote“).

#### NEŠALIŠKUMĄ:

- Kad vadovų savęs įsivertinimas būtų kuo dažniau palyginamas su 360 ir kolegų vertinimu.
- Kad tikslų pasiekimo vertinimas būtų derinamas su aukštesniuoju vadovu.
- Kad asmeninio kompetencijų ugdymo (mokymosi) planas būtų derinamas su UK.

#### NAUDOJIMO APRIBOJIMUS:

- Kad metodika būtų naudojama pozityviai – kompetencijų ir mokymosi rezultatų vertinimas negali būti panaudojamas pažeminimui pareigose ar atlyginimo sumažinimui.

## 8. Metodikos naudojimo pavyzdžiai

### 8.1. Metodikos naudojimo Mokymosi valdymo sistemoje instrukcija įstaigų vadovams (pavyzdys)

#### **Mokymosi plano parengimas**

Asmeninio mokymosi plano parengimo kelionėje galėtų praversti vadovo ir alpinisto alegorija.

1. Kviečiame apžvelgti „Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių“ ir kituose dokumentuose suformuluotus tikslus – tuos, kuriuos numatote įgyvendinti naujame planavimo periode.
2. **Išsirinkite tris svarbiausius tikslus**, kuriems pasiekti, Jūsų manymu, bus svarbu tobulinti savo kompetenciją.
3. Įrašykite tikslus šiose eilutėse. Atlikdami tolimesnius veiksmus, nuolat juos matysite.
4. Tam, kad pavyktų sėkmingai pasiekti tikslus, sudarykite Jums reikalingiausių kompetencijų rinkinį.
5. Pagal ugdymui aktualių kompetencijų rinkinį Jums bus pateikti septynių vadovų kompetencijų apibūdinimai. Apžvelkite kiekvienos kompetencijos apibūdinimus ir nuspręskite, kurie labiausiai atitinka pasirinktiems tikslams pasiekti. Galėsite pasirinkti ne daugiau trijų kiekvienos kompetencijos apibūdinimų.
6. Įvertinkite kiekvienos pasirinktos kompetencijos svarbą tikslams pasiekti (balais nuo 1 (visai nesvarbu) iki 7 (labai svarbu) ir esamą lygį (balais nuo 1 (niekada) iki 7 (visada)).
7. Jums bus pateikiami trijų sisteminės vadybos kompetencijų grupių apibūdinimai. Sisteminės vadybos kompetencijos reikalingos diegiant įstaigos vadybos sistemas ir programas. Apžvelkite kiekvienos grupės apibūdinimus ir nuspręskite, kurie labiausiai atitinka pasirinktiems tikslams pasiekti. Galėsite pasirinkti ne daugiau trijų kiekvienos grupės apibūdinimų.
8. Įvertinkite kiekvienos pasirinktos kompetencijos svarbą tikslams pasiekti (balais nuo 1 (visai nesvarbu) iki 7 (labai svarbu) ir esamą lygį (balais nuo 1 (niekada) iki 7 (visada)).
9. Pateikiame Jūsų pasirinktų kompetencijų vertinimo rezultatus. Jie yra sugrupuoti į tris grupes pagal tobulinimo poreikio lygį – 1 lygis = kompetencija tenkina; 2 lygis = kompetenciją galima tobulinti; 3 lygis = kompetenciją svarbu tobulinti.

10. Apžvelkite Jūsų metinio kompetencijų vertinimo bei 360 laipsnių ir kolegų vertinimo (jei šiems metams turite) rezultatus. Atsižvelgdami į juos galite nuspręsti – palikti tokį patį arba pakeisti kompetencijos tobulinimo poreikio lygį. Pastaba. Jei grįžtamojo ryšio rezultatai rodo svarbias kompetencijos didinimo sritis, joms būtina sudaryti specialų mokymosi planą.
11. Turite didįjį būsimų metų galimų mokymosi uždavinių sąrašą. Lieka apsispręsti – ką įtraukti į mokymosi planą. Pasirinkite pažymėdami „Įtraukti į galutinį planą“ (**svarbu žinant, kiek laiko mokymuisi numatote skirti**).
12. Užpildykite mokymosi plano formą.
  - a. Skilties „**Mokymų formatas**“ eilutėse pasirinkite pageidaujamas pagrindines mokymosi formas.
  - b. Skilties „**Pasirinktų mokymų programa**“ eilutėse įrašykite pagal kompetencijos indikatorius ir mokymų formatą pasirinktos vykdomų mokymų programos pavadinimą.
  - c. Skilties „**Mokymų trukmė dienomis**“ eilutėse nurodykite planuojamą mokymų trukmę dienomis. Ši informacija yra svarbi esant didžiausio mokymosi dienų per metus kiekio ribojimui bei norint įvertinti bendrą mokymuisi skiriamą laiko kiekį per metus.
  - d. Skilties „**Mėnuo**“ eilutėse pasirinkite mėnesį, kurį pradėsite mokytis.
  - e. Skilties „**Biudžetas**“ eilutėse nurodykite mokymų biudžetą eurais (tuo atveju, kai mokymasis reikalauja įstaigos lėšų, kai yra nustatytas mokymuisi skiriamų išlaidų maksimalus dydis metams).
13. Turite galutinio mokymosi plano projektą. Ši projektą galite suderinti su tiesioginiu vadovu ir VVA, UK.

### **Grižtamojo ryšio teikimas**

1. Gerbiamas vadove, sveikiname Jus sėkmingai pabaigus mūsų vykdomą mokymų programą. Kviečiame pasidalinti savo patirtimi. Jūsų vertinimas ir įžvalgos padės mums tobulėti ir taip pagerinti paslaugas Jums. Kviečiame atsakyti į šiuos klausimus:
2. Gerbiamas vadove, praėjo trys mėnesiai po mokymų „X“ tema. Būtume labai dėkingi, jei pasidalintumėte savo mintimis praėjus laikui. Prašytume atsakyti į keletą klausimų. Jūsų atsakymai mums labai padės ieškant būdų, kaip padidinti šios programos vertę.

### **8.2. Metodikos naudojimo Google formose instrukcija vadovams (pavyzdys)**

Įstaigų vadovų atliekamiems mokymosi sprendimams palengvinti Google Forms formatu sudarytas įrankio prototipas, kuris yra pateikiamas kaip šios metodikos priedas. Vadovai įrankį

galėtų panaudoti dviem būdais – paprastesniu (pirma alternatyva) ir išsamesniu (antra alternatyva). Detaliau aprašant procesus paprastesnis įrankio panaudojimo būdas toliau yra pažymėtas **tamsesne spalva**. Išsamesnis metodikos panaudojimo būdas suteikia galimybę turėti daugiau duomenų, atlikti gilesnę analizę, padidinti vadovo sprendimų kokybę.

### **Valstybės įstaigų vadovų procesai:**

- V1. „Nustatyti veiklos tikslus“;
- V2. „Nustatyti augimo poreikius“;
- V3. „Pasirinkti mokymosi prioritetus“;
- V4. „Planuoti mokymąsi ir mokytis“;
- V5. „Teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį“.

### **V1. „Nustatyti veiklos tikslus“**

#### **ESMINIAI ASPEKTAI:**

Šioje metodikos dalyje apibrėžta vieta ir forma – galimybė vadovui iš visų šaltinių apjungti nustatytus ir priimtus tikslus bei stebėti jų realizavimo sėkmę / pasiekimo laipsnį:

**matyti tikslų visumą ir aptikti sritis, kuriose „noriu“ > „galiu“.**

Pagrindiniai įstaigos vadovo kadencijos bei metiniai veiklos tikslai yra apibrėžti „Susitarime dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių“ (toliau – Susitarimas). Metodikos pagrindu sukurta sistema galės juos automatiškai perkelti į šią dalį. Naudojant įrankio prototipą iš Susitarimo galima perkelti visus tikslus arba tik tuos, kuriuos įgyvendinant būtų naudinga tobulinti kompetencijas.

### **Aš, įstaigos vadovas (-ė):**

#### **Veiklos planavimo periodo pradžioje (iki sausio 31 dienos):**

- 🕒 Lentelės pradžioje yra pateikti keturi skirtingų sričių tikslų pavyzdžiai. Peržiūriu šiuos pavyzdžius ir ištrinu juos, pradedu pildyti lentelę.
- 🕒 Skilties „**Tikslas**“ eilutėse galiu įrašyti svarbiausius savo metų veiklos tikslus - tiek kadencijos, tiek su savo vadovybe suderintus metinius, tiek asmeniškai sau išsikeltus tikslus, kurių įgyvendinimą planuoju kontroliuoti, manau, kad siekiant jų verta tobulinti savo kompetenciją.
- 🕒 Skilties „**Tikslo sritis**“ eilutėse pagal pateiktus pasirinkimus kiekvienam tikslui priskiriu sritį. Vadovo pastangas santykinai galima padalinti į keturias sritis – *stabilizavimą* (veiklos efektyvumo ir patikimumo užtikrinimą), *transformavimą* (pokyčių inicijavimą ir vykdymą), *darbuotojų* ir *savęs tobulinimą*. Šis tikslų sugrupavimas vėliau analizuojant rezultatus gali

būti naudingas – bus galima pamatyti, kurioje srityje sekėsi geriausiai.

- ⊙ Skilties „**Veiksmi/projektai**“ eilutėse galiu įrašyti svarbiausius projektus, veiksmus ar užduotis, kurias numatau įgyvendindamas kiekvieną tikslą.
- ⊙ Skilties „**Pagrindinis rodiklis**“ eilutėse galiu įrašyti pagrindinį kiekvieno tikslo įgyvendinimo rodiklį, kuris man atrodo tinkamas.
- ⊙ Skilties „**Matavimo vienetas**“ eilutėse galiu įrašyti pagrindinio rodiklio reikšmės matavimo vieneto pavadinimą (pavyzdžiui, %; N; Diena, balas 1–10, ...).
- ⊙ Skilties „**Tipas**“ eilutėse iš galimų pasirinkimų galiu pasirinkti tikslo tipą. Tai vėliau galės padėti skirtingais pjūviais analizuoti pasiekimus.
- ⊙ Skilties „**Faktinė reikšmė metų pradžioje**“ eilutėse galiu įrašyti faktinę tikslo rodiklio kiekybinę reikšmę metų pradžioje (jei toks rodiklis yra matuojamas ir tokia reikšmė yra apskaičiuota).
- ⊙ Skilties „**Taikinys (planas)**“ eilutėse galiu įrašyti siekiamą tikslų rodiklių kiekybinę reikšmę metų pabaigoje (kadencijos tikslo atveju įrašau atitinkamų metų rodiklio reikšmę).

#### **Pasibaigus veiklos planavimo periodui (gavus duomenis apie rezultatus):**

- ⊙ Skilties „**Pataikymas (faktas)**“ eilutėse galiu įrašyti faktinę tikslų rodiklių kiekybinę reikšmę metų pabaigoje.
- ⊙ Skilties „**Pasiekimo laipsnis, %**“ eilutėse apskaičiuoju tikslų pasiekimo laipsnį procentais, palygindamas faktinę metų pabaigoje pasiektą tikslų rodiklių reikšmę su planuota reikšme. Apskaičiavęs rezultatus galiu juos grupuoti, ranguoti, analizuoti įvairiais pjūviais (pavyzdžiui, pagal tikslo pasiekimo laipsnį – nuo mažiausio iki didžiausio). Šią informaciją naudoju naujam tikslų planavimo periodui bei nustatydamas savo profesinio augimo poreikius – įvertindamas, *kokios kompetencijos yra būtinos mažiausiai pasiektiems tikslams*.
- ⊙ Skilties „**Susiję failai**“ eilutėse galiu priskirti dokumentus, kuriais remiantis apibrėžiau tikslą bei jo sritį.
- ⊙ Skilties „**Pastabos komentarai**“ eilutėse galiu rašyti savo komentarus, kurie gali būti svarbūs naujame veiklos planavimo periode.

Lentelės „Tikslai“ pavyzdys:

Tr	Tikslas	Tikslų sritis	Veiksmi/projektai	Tr	Pagrindinis rodiklis	Matavimo vienetas	Tipas	Faktinė reikšmė metų pradžioje	Taikinys (planas)	Pataikymas (faktas)	#	Pasiekimo laipsnis, %
	Tikslas				Pagrindinis rodiklis							
	Tikslas				Pagrindinis rodiklis							
	Tikslas				Pagrindinis rodiklis							

## **V2. „Nustatyti augimo poreikius“**

## **ESMINIAI ASPEKTAI:**

Ši dalis leidžia vadovui analizuoti kompetencijų ir tikslų ryšį, numatyti, kokie „instrumentai“ yra svarbiausi, siekiant įgyvendinti tikslus ir įvertinti, koks yra dabartinis vadovo „meistriškumo“ lygis. Vadovas įvertina visų rinkinyje apibrėžtų kompetencijų augimo poreikį pagal jų svarbą nustatytiems tikslams bei esamą jų raiškos lygį. Svarbos ir esamo lygio vertinimo derinys leidžia apibrėžti kompetencijų augimo poreikio aktualumą. Papildoma grįžtamojo ryšio informacija iš įvairių šaltinių (kasmetinio vertinimo, 360 vertinimo, „kolegos“ vertinimo vadovui) sudaro galimybę patikslinti kompetencijų augimo poreikius.

**Savarankiškai pasirinkti augimo poreikiai padeda suvokti jų vertę ir kryptingai didinti savo meistriškumą.**

Ši metodikos dalis yra ypatingai svarbi pasirenkant asmeninio tobulėjimo kryptis. Todėl rekomenduojame ją atliekant konsultuotis su UK arba patyrusiu kolega, kurio patarimu pasitikite.

### **Aš, įstaigos vadovas (-ė):**

Šią užduotį atlieku kalendorinių metų pradžioje (rekomenduojama iki sausio 31 dienos) - planuodamas būsimų metų mokymosi veiklas arba per pirmąjį darbo mėnesį, laimėjus konkursą bei patvirtinus priėmimą į vadovo pareigas.

### **Vertinimo dalis:**

„**Kompetencijos profilio sudarymas**“ lentelėje patalpintos septynios vadovų kompetencijos bei jų indikatoriai ir trys sisteminės vadybos kompetencijų grupės. Tai tarsi šiuo metu rekomenduojamas didžiausias galimų vadovo instrumentų portfelis (kompetencijų rinkinys). Jas analizuojant galima įvertinti, kiek tai svarbu tikslams pasiekti bei esamą raiškos lygį – taip pasirinkti augimo prioritetus.

🕒 Skilties „**Kompetencijos indikatoriai**“ eilutėse kiekvienai kompetencijai savo požiūriu pasirenku daugiausiai tris vertingus indikatorius pagal pateiktas pasirinkimo galimybes ir taip sumažinu savo analizės apimtį. (Rekomenduojame pirmiausia pasirinkti svarbiausius kiekvienos kompetencijos indikatorius ir tik tada vertinti kiekvieno jų svarbą ir esamą lygį.)

🕒 Skilties „**Sritis**“ eilutės priskiriamos automatiškai.

🕒 Skilties „**Svarba iškeltiems tikslams pasiekti**“ eilutėse skalėje nuo 1 (visai nesvarbu) iki 7 (labai svarbu) balų vertinu pasirinktų indikatorių svarbą iškeltiems tikslams pasiekti.

🕒 Skilties „**Esamas kompetencijos lygis**“ eilutėse skalėje nuo 1 (niekuomet nesieliu pagal pateiktą apibūdinimą) iki 7 (visuomet elgiuosi pagal pateiktą apibūdinimą) balų vertinu esamą kompetencijos lygį.

🕒 Skilties „**Rekomenduotinas kompetencijos tobulinimo lygis**“ eilutėse automatiškai nurodomas tobulinimo poreikio lygis, įvertinus kompetencijos svarbą iškeltiems tikslams

pasiekti ir esamą kompetencijos lygį (1 lygis – kompetencija tenkina; 2 lygis – kompetenciją galima tobulinti; 3 lygis – kompetenciją svarbu tobulinti).

### Grįžtamojo ryšio dalis:

- ⊙ Skilties „Metinio kompetencijų vertinimo rezultatai“ eilutėse, remiantis metinio vertinimo rezultatais, sistemoje bus įkeliami kompetencijų vertinimai.
- ⊙ Skilties „360“ eilutėse sistemoje bus įkeliami aktualių kompetencijų indikatorių vertinimai pagal 360 vertinimo rezultatus.
- ⊙ Skiltis „Kolegos vertinimas“. Surandu vieną arba kelis žmones, kurių grįžtamasis ryšys man yra vertingas ir kurie gali mane paskatinti tobulintis. Susitariu, kad jie užpildytų klausimyną, gautus duomenis perkeliu į skiltį „Kolegos vertinimas“.

### Pasirinkimo dalis:

- ⊙ Skilties „Jūsų pasirinktas tobulinimo lygis“ eilutėse, atsižvelgdamas į gautą grįžtamąjį ryšį – metinio vertinimo rezultatus, 360 ir kolegos vertinimą – pakeičiu „Rekomenduotą kompetencijos tobulinimo lygį“, t. y. padidinu, sumažinu arba palieku tokią pat indikatoriaus svarbą (1 lygis – kompetencija tenkina; 2 lygis – kompetenciją galima tobulinti; 3 lygis – kompetenciją svarbu tobulinti).
- ⊙ Skilties „Pastabos/komentarai“ eilutėse *galia* įrašyti pastebėjimus, kurie galėtų būti svarbūs rengiant mokymosi plano projektą.
- ⊙ Esant poreikiui, konsultuojuosi su UK dėl pasirinkto kompetencijos augimo poreikio lygio.

Lentelės „Kompetencijos profilio sudarymas“ pavyzdys:

Kompetencijos indikatorius	Sritis	Svarba iškeliamas tikslams pasiekti	Esamas kompetencijos lygis	Rekomenduojamas kompetencijos tobulinimo lygis	Metinio kompetencijų vertinimo rezultatai	360	Kolegos vertinimas	Pasirinktas lygis
<b>Kompetencija Nr. 1 UŽTIKŲ REZULTATAI.</b>								
NUSTATAU VEIKLOS TIKSLUS IR PRIORITETUS, ORGANIZUOJU IR KONTROLIUOJU VEIKLĄ TAIP, KAD REZULTATAI BŪTŲ PASIEKTI KINTANČIOJE APLINKOJE								
	EPEKTYVUMO IR PATIKIMUMO PACONINMAS							
	EPEKTYVUMO IR PATIKIMUMO PACONINMAS							
	EPEKTYVUMO IR PATIKIMUMO PACONINMAS							

### V3. „Pasirinkti mokymosi prioritetus“

#### ESMINIAI ASPEKTAI:

Šioje dalyje vadovas apžvelgia kompetencijų augimo poreikį ir nusprendžia, kurių kompetencijų tobulinimą reikia įtraukti į galutinį metų mokymosi plano projektą.

**Tai svarbus pasirinkimas, kai laikas ir finansiniai ištekliai yra riboti. .**

#### Aš, įstaigos vadovas (-ė):

- Skilties „**Augimo poreikio lygis**“ eilutėse kompetencijos tobulinimo lygmuo yra automatiškai perkeliamas iš Kompetencijos profilio sudarymo lentelės pagal pasirinktą kompetencijos tobulinimo poreikio lygmenį.
- Skilties „**Kompetencijos indikatorius**“ eilutėse kompetencijos indikatorius automatiškai nurodomas pagal pasirinktą kompetencijos tobulinimo poreikio lygmenį.
- Skilties „**Sprendimas**“ eilutėse nusprendžiu ir pažymiu „Įtraukti į galutinį planą“. Pasirinkimas automatiškai perkelia kompetencijos indikatorius į galutinio mokymosi plano lentelę. Šis sprendimas svarbus tuo atveju, jei yra stiprūs motyvai tobulėti ir, tuo pačiu, ribojamas mokymosi dienų skaičius per metus.
- Skilties „**Pastabos/komentarai**“ eilutėse *galia* įrašyti pastebėjimus, kurie svarbūs rengiant mokymosi plano projektą.

Lentelės „Preliminarus mokymosi planas“ pavyzdys:

Augimo poreikio lygis	Kompetencijos indikatorius	Sprendimas
Kompetencija Nr. 1 UŽTIKRINU REZULTATUS		
		▼
		▼
		▼

#### V4. „Planuoti mokymąsi ir mokyti“

##### ESMINIAI ASPEKTAI:

Vadovas turi galimybę sudaryti metų mokymosi plano projektą ir jį suderinti su savo aukštesniaisiais vadovais, UK. „Galutinio mokymosi plano lentelėje“ vadovas pasirenka VVA vykdomas programas arba kitas, jo manymu, tinkamas programas, kurios tenkina pasirinktų kompetencijų augimo poreikius. Taip pat planuojant galima numatyti mokymosi formą, kiek laiko turėtų trukti mokymasis, kada turėtų prasidėti, kiek galėtų kainuoti bei kitus svarbius aspektus. Mokymosi plano projektas suderinamas ir patvirtinamas kartu su UK (arba / ir tiesioginiu vadovu). Siekiant matyti visumą, į mokymosi planą galima įtraukti temas ir programas, kurios nereikalauja nei VVA, nei aukštesniojo vadovo išteklių skyrimo ar patvirtinimo.

**Aiškus, suderintas ir patvirtintas planas padidina jo įgyvendinimo ir laukiamų rezultatų tikimybę.**

#### Aš, įstaigos vadovas (-ė):

„Galutinio mokymosi plano“ lentelėje įrašau numatomas mokymosi formas, programų pavadinimus ir kitas svarbias mokymosi plano projekto dalis.

Skilties „**Augimo poreikiai**“ eilutėse automatiškai perkeliama į galutinio mokymosi plano projektą pasirinkti kompetencijų indikatoriai – mokymosi tikslai.

Skilties „**Mokymų formatas**“ eilutėse pasirenku pageidaujamą pagrindinę mokymosi formą.

Jei pagrindine mokymosi forma pasirinkta VVA Lyderystės akademijos programa, jos pavadinimas atsiranda skiltyje „**VVA rekomenduojama mokymų programa**“.

Skilties „**Pasirinktų mokymų programa**“ eilutėse įrašau pagal kompetencijos indikatoriaus ir mokymų formatą pasirinktos, ne VVA vykdomų mokymų programos, pavadinimą.

Skilties „**Mokymų trukmė dienomis**“ eilutėse nurodau planuojamą mokymų trukmę dienomis. Ši informacija yra svarbi, kai ribojamas didžiausio mokymosi dienų per metus kiekis bei norima įvertinti bendrą mokymuisi skiriamą laiką per metus.

Skilties „**Mėnuo**“ eilutėse pasirenku mėnesį, kurį pradėsiu mokytis.

Skilties „**Biudžetas**“ eilutėse nurodau mokymų biudžetą eurai (tuo atveju, kai mokymasis reikalauja įstaigos lėšų, kai yra nustatytas mokymuisi skiriamų išlaidų maksimalus metinis dydis).

Galutinio mokymosi plano projektą gaunu ištrynęs neužpildytas lentelės „Augimo poreikiai“ eilutes.

Skilties „**Mokymų patvirtinimas**“ eilutėse pažymiu plano projekto suderinimo su tiesioginiu vadovu ar / ir UK rezultata.

Atlieku visus mokymosi veiksmus pagal patvirtintą planą.

Skilties „**Pastabos/komentariai**“ eilutėse galiu įrašyti pastebėjimus, kurie svarbūs derinant bei įgyvendinant mokymosi plano projektą.

Lentelės „Galutinis mokymosi planas“ pavyzdys:

Augimo poreikiai	Mokymų formatas	VVA rekomenduojama mokymų programa	Pasirinktų mokymų programa	Mokymų trukmė (dienomis)	Mėnuo	Biudžetas	Mokymų patvirtinimas
Kompetencija Nr. 1 UŽTIKRINU REZULTATUS							

### Naujo vadovo veiksmai:

Naujai patvirtintas įstaigos vadovas planuoja jam skirtus skaitmeninius įvadinius mokymus lentelėje „Naujas vadovas“. (Be abejo, šiuos mokymus gali rinktis ne tik naujai paskirti vadovai.)

Skilties „**VVA įvadiniai vadybiniai / dalykiniai mokymai**“ eilutėse pasirenku ir pildau atsiliepimus apie VVA įvadinės skaitmeninių mokymo programas, kuriose dalyvavau.

Skilties „**Mėnuo**“ eilutėse pasirenku mėnesį, kurį pradėsiu mokytis.

Skilties „Atitikimas lūkesčiams“ eilutėse įvertinu pasitenkinimą jau įvykusiais įvadiniais mokymais (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas ; 5 – labai patenkintas).

Skilties „Pastabos/komentarai“ eilutėse galiu aprašyti mokymosi patirtį – savo pastebėjimus ir pasiūlymus.

Lentelės „Naujas vadovas“ pavyzdys:

VVA įvadiniai vadybiniai mokymai	Mėnuo	Atitikimas lūkesčiams	Pastabos/komentarai
Partnerystės kūrimas ir įstaigos atstovavimas			
Individualus santykis su darbuotojais (emocinis intelektas)			
Konfliktų valdymas			
Grįžtamasis ryšys			
Svarbiausi iššūkiai tenkantys aukščiausio lygio vadovams šiandien ir aktualiausios vadybos tendencijos			

## V5. „Teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį“

### ESMINIAI ASPEKTAI:

Vadovas turi galimybę suteikti grįžtamąjį ryšį apie mokymosi procesą ir jo rezultatus UK bei gauti grįžtamąjį ryšį apie mokymosi plano įgyvendinimą, įvertinti kompetencijų pokytį ir nustatytą tikslų įgyvendinimą.

**Grįžtamasis ryšys tiek vadovui, tiek UK suteikia impulsą tobulėti ir sėkmingiau įgyvendinti naujo veiklos periodo planus.**

### Mokymosi refleksija

#### Aš, įstaigos vadovas (-ė):

Įvertinu ne VVA vykdytus mokymus, kuriuose šiemet dalyvavau (lentelė gali būti pildoma metų eigoje tačiau pilnai užpildyti būtų svarbu metų pabaigoje, kad informaciją būtų galima panaudoti naujam mokymosi ciklui).

Į skilties „UGDOMA KOMPETENCIJA“ eilutes iš galimų pasirinkimų sąrašo įkeliu kompetencijų, kurias šiemet teko tobulinti, pavadinimus.

Skilties „AR ĮGYTAS ŽINIAS / PATIRTĮ TAIKIAU VEIKLOJE?“ eilutėse pasirenku atsakymą „Taip“ arba „Ne“.

Skilties „UGDYMO METU ĮGYTŲ ŽINIŲ IR PATIRTIES NAUDA VEIKLOJE“ eilutėse įvertinu naudą (1 – nenaudinga; 2 – iš dalies naudinga ; 3 – vidutiniškai naudinga; 4 – naudinga; 5 – labai naudinga).

Skilties „KURIEMS MANO VEIKLOS RODIKLIAMS KOMPETENCIJOS UGDYMAS TURĖJO POVEIKĮ?“ eilutėse galiu įrašyti savo atsakymą į klausimą.

- Skilties „**KOKIŲ KOMPETENCIJOS ASPEKTŲ UGDYMAS TURĖTŲ BŪTI TĖSIAMAS?**“ eilutėse galiu pateikti savo nuomonę.

Lentelės „Mokymosi refleksija“ pavyzdys:

UGDOMA KOMPETENCIJA	AR ĮGYTAS ŽINIAS / PATIRTĮ TAIKIAU VEIKLOJE?	UGDYMO METU ĮGYTŲ ŽINIŲ IR PATIRTIES NAUDA VEIKLOJE	KURIEMS MANO (ARBA ĮSTAIGOS) VEIKLOS RODIKLIAMS KOMPETENCIJOS UGDYMAS TURĖJO POVEIKĮ?	KOKIŲ KOMPETENCIJOS ASPEKTŲ UGDYMAS TURĖTŲ BŪTI TĖSIAMAS?

### Grižtamasis ryšys apie VVA įvadinių mokymosi programų naudą

- Įvertinu VVA organizuotus mokymus, kuriuose šiemet dalyvavau (lentelė gali būti pildoma metų eigoje, tačiau pilnai užpildyti būtų svarbu metų pabaigoje, kad informaciją būtų panaudojama naujam mokymosi ciklui).

- Skilties „**VVA ĮVADINIŲ MOKYMŲ PROGRAMA**“ eilutėse iš galimų pasirinkimų sąrašo įkeliu ir įvertinu programas, pagal kurias mokiausi.
- Skilties „**AR ĮGYTAS ŽINIAS/PATIRTĮ TAIKIAU VEIKLOJE?**“ eilutėse pasirenku atsakymą „Taip“ arba „Ne“.
- Skilties „**UGDYMO METU ĮGYTŲ ŽINIŲ IR PATIRTIES NAUDA VEIKLOJE**“ eilutėse įvertinu naudą (1 – nenaudinga; 2 – iš dalies naudinga ; 3 – vidutiniškai naudinga; 4 – naudinga; 5 – labai naudinga).
- Skilties „**AR ESATE PATENKINTI CENTRALIZUOTO VADOVŲ UGDYMO KOKYBE?**“ eilutėse įvertinu pasitenkinimą (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas ; 5 – labai patenkintas).

- Skilties „**KURIEMS MANO VEIKLOS RODIKLIAMS KOMPETENCIJOS UGDYMAS TURĖJO POVEIKĮ?**“ eilutėse galiu įrašyti savo atsakymą į klausimą.
- Skilties „**KOKIŲ KOMPETENCIJOS ASPEKTŲ UGDYMAS TURĖTŲ BŪTI TĖSIAMAS?**“ eilutėse galiu pateikti savo nuomonę.

- Lentelės „Įvadinių mokymų refleksija“ pavyzdys:

VVA ĮVADINIŲ MOKYMŲ PROGRAMA	AR ĮGYTAS ŽINIAS / PATIRTĮ TAIKIAU VEIKLOJE?	UGDYMO METU ĮGYTŲ ŽINIŲ IR PATIRTIES NAUDA VEIKLOJE	AR ESATE PATENKINTI CENTRALIZUOTO VADOVŲ UGDYMO KOKYBE?	KURIEMS MANO (ARBA ĮSTAIGOS) VEIKLOS RODIKLIAMS KOMPETENCIJOS UGDYMAS TURĖJO POVEIKĮ?	KOKIŲ KOMPETENCIJOS ASPEKTŲ UGDYMAS TURĖTŲ BŪTI TĖSIAMAS?
<b>ĮVADINIAI VADYBINIAI MOKYMAI</b>					

## Mokymosi rezultatai

### Aš, įstaigos vadovas (-ė):

- 🕒 Apskaičiuotų „Mokymosi rodiklių“ lentelėje peržiūriu apskaičiuotas metų rodiklių reikšmes.
- 🕒 Analizuoju skirtingų metų rodiklių skirtumus.
- 🕒 Formuluoju galimus sprendimus dėl naujų mokymosi metų tikslų ir veiksmų.

Lentelės „Vadovų ugdymo proceso rodikliai“ pavyzdys:

	Mokymosi rodikliai:	2025	2026	2027	2028	2029
1	Tikslų įgyvendinimo pokytis					
2	Kompetencijų pokytis					
3	Žinių ir patirties naudos įvertinimas					
5	Mokymuisi skirti laiko ištekliai					
6	Mokymuisi skirti finansiniai ištekliai					

### 8.3. Individualaus mokymosi plano sudarymo pavyzdys (naudojant Google Forms prototipą)

Žemiau pateikiami įstaigos vadovo metinio kompetencijos tobulinimo plano sudarymo etapų pavyzdžiai.

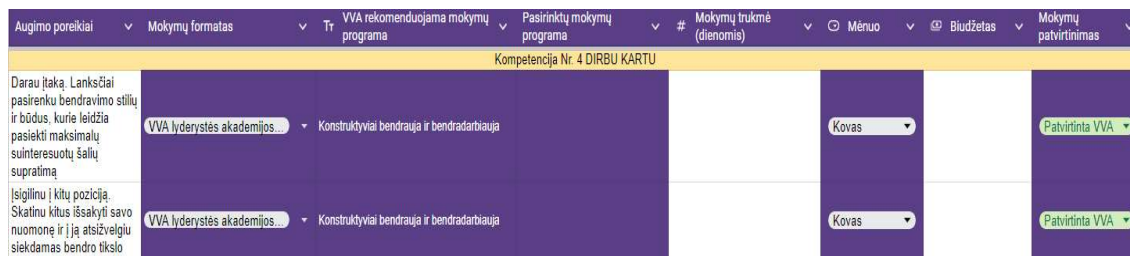
#### Tikslų nustatymas:

Tr	Tikslas	Tikslų sritis	Veiksmai/projektai	Pagrindinis rodiklis	Matavimo vienetas	Tipas	Faktinė reikšmė metų pradžioje	Taikinys (planas)	Pataikymas (faktas)	#	Pasiekimo laipsnis, %
	Padidinti įstaigos darbuotojų įsitraukimo lygį	Darbuotojų ugdymas	Problemų sprendimo mokymai darbuotojams	Įsitraukimo tyrimo rezultatai	Balai 1 - 10	Metinis	7	8	7,7		96,25

#### Augimo poreikių nustatymas:

Kompetencijos indikatorius	Sritis	Svarba išskirtiems tikslams pasiekti	Esamas kompetencijos lygis	Rekomenduojamas kompetencijos tobulinimo lygis	Metinio kompetencijų vertinimo rezultatai	360	Kolegos vertinimas	Pasirinktas lygis
<b>Kompetencija Nr. 4 DIRBU KARTU</b>								
<b>KONSTRUKTYVIAI BENDRAUJU IR BENDRADARBAUJU SU SKIRTINGĄ POŽIŪRĮ IR INTERESUS TURINČIAIS ASMENIMIS, SIEKIU JŲ SUPRATIMO, PARAMOS IR AŽIŪRO</b>								
Darau įtaką. Lanksčiai pasirenku bendravimo stilių ir būdus, kurie leidžia pasiekti maksimalų suinteresuotų šalių supratimą	DARBUTOJŲ UGDYMAS	7	5	3 lygis (kompetenciją svarbu tobulinti)				3 lygis (kompetenciją svarbu tobulinti)
Įsigilinu į kitų poziciją. Skatinu kitus išsakyti savo nuomonę ir ją atsižvelgti siekdamas bendro tikslo	DARBUTOJŲ UGDYMAS	6	5	2 lygis (kompetenciją galima tobulinti)				2 lygis (kompetenciją galima tobulinti)
Bendradarbiauju. Skatinu įstaigoje komandinį darbą ir palaikau bendradarbiavimo kultūrą	DARBUTOJŲ UGDYMAS	5	7	1 lygis (kompetencija tenkina)				1 lygis (kompetencija mane tenkina)

## Mokymosi plano sudarymas:



### 8.4. Klausimynas kolegai (pavyzdys)

Greta grįžtamojo ryšio informacijos, kuri gaunama ir 360 metodikos pagalba, galimas papildomas veiksmas, kuris vadovui galėtų padėti geriau pasirinkti mokymosi prioritetus. Tam reikia susirasti kolegą, kurio nuomonė yra svarbi, pasiūlyti jam užpildyti šį klausimyną ir, atsiradus poreikiui, kartu aptarti jo įrašytus skaičius.

<b>Kviečiame suteikti grįžtamąjį ryšį vadovui. Perskaitykite teiginius ir įrašykite skaičių nuo 1 (niekada) iki 7 (visada). Jei neturite pakankamai informacijos eilutę galite praleisti</b>	
<b>Vadovas kuria vertę visuomenei.</b> Supranta valstybės tarnybos paskirtį, tikslingai ir atsakingai kuria pridėtinę vertę visuomenei, laikosi veiklos ir etikos standartų:	
Supranta savo vaidmenį	
Teikia pirmenybę viešajam interesui	
Vadovaujasi visuomenės poreikiais	
Puoselėja lygiateisiškumą ir pagarbą	
Yra patikimas	
Veikia skaidriai	
<b>Keičiasi ir tobulėja.</b> Yra atviras naujoms idėjoms ir veikimo būdams, jais domisi, skiria laiką ir pastangas tikslingam savo ir kitų profesiniam augimui:	
Atviras pokyčiams	
Žingeidus	
Žino, ką tobulinti	
Reflektuoja ir mokosi	
Padedą tobulėti	
<b>Užtikrina rezultatus.</b> Nustato veiklos tikslus ir prioritetus, organizuoja ir kontroliuoja veiklą taip, kad rezultatai būtų pasiekti kintančioje aplinkoje:	
Nustato tikslus ir prioritetus	
Paskirsto išteklius	
Perduoda informaciją	
Veikia lanksčiai	
Yra atkaklus	
Stebi ir vertina veiklą	
<b>Valdo informaciją ir priima sprendimus.</b> Naudodamasis šiuolaikinėmis technologijomis analizuoja ir išsamiai vertina informaciją, priima veiksmingus sprendimus:	
Taiko technologijas	
Įžvelgia esmę	
Pagrįstai sprendžia	

Atsižvelgia į interesus	
Yra kūrybingas	
<b>Dirba kartu.</b> Konstruktiviai bendrauja ir bendradarbiauja su skirtingą požiūrį ir interesus turinčiais asmenimis, siekia jų supratimo, paramos ir abipusiai naudingų rezultatų:	
Įsigilina į kitų poziciją	
Daro įtaką	
Bendradarbiauja	
Sprendžia konfliktus	
Mezga ir puoselėja ryšius	
Atstovauja	
<b>Yra lyderis.</b> Įtraukia į veiklą ir įkvepia darbuotojus siekti aukštų rezultatų, kurdamas palankią darbo aplinką ir būdamas asmeninio elgesio pavyzdžiu:	
Nustato ir perduoda viziją	
Formuoja kultūrą	
Rūpinasi emocine gerove	
Įtraukia į veiklą	
Nustato lūkesčius	
Yra pavyzdys	
Pripažįsta ir motyvuoja	
<b>Veikia strategiškai.</b> Įvertina aplinkos kaitą ir platesnį veiklos kontekstą, nustato ilgalaikius įstaigos su valstybės lygio prioritetais susietus veiklos tikslus, inicijuoja ir įgyvendina pokyčius valstybės ir visuomenės labui:	
Prognozuoja aplinkos pokyčius	
Įvertina pasekmes ir padarinius	
Rengia strategiją	
Diegia strategiją	
Inicijuoja pokyčius	
Įgyvendina pokyčius	

## 9. Santrauka

Viešojo valdymo agentūra kuria centralizuotą Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ugdymo sistemą, kuri yra orientuota į subalansuotais poreikiais pagrįstą ugdymo planavimą ir kokybišką jo organizavimą taikant efektyvias ugdymo priemones ir metodus. Kartu siekiama didinti praktinę vertę valstybinių institucijų vadovams ir tobulinti jų vadovaujamų įstaigų veiklos organizavimą ir valdymą.

Pagrindinis kompetencijos tobulinimo vadybos metodikos parengimo tikslas apibrėžiamas kaip pagalba valstybės įstaigų vadovams priimant ir įgyvendinant mokymosi sprendimus. Be to, ši metodika yra paranki priemonė vadovams įgyvendinti susitarimus dėl pagrindinių jų veiklos tikslų ir rezultatų kadencijos metu. Ne mažiau svarbus ir kitas šios metodikos parengimo tikslas – siekiama užtikrinti, kad valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymo procesas būtų nenutrūkstamas ir efektyvus. Tik sumanus šio proceso valdymas leidžia įstaigų vadovams ir Viešojo valdymo agentūrai – centralizuoto vadovų mokymosi paslaugų teikėjui (toliau – VVA), sėkmingai

bendradarbiauti. Siekiama išvystyti tokią mokymosi valdymo sistemą, kuri taptų patrauklia įstaigų vadovų ir VVA ekspertų kūrybinio bendradarbiavimo platforma.

Rengiant metodiką buvo apibrėžtos pagrindinės tikslinės grupės, kurios yra suinteresuotos efektyviu Metodikos taikymu. Tai yra valstybės tarnybos įstaigų vadovai bei jų vadovai ir VVA Ugdymo koordinatoriai.

Be to, buvo atlikta Lietuvos verslo organizacijų ir užsienio valstybių viešojo valdymo sektoriaus vadovų kompetencijos tobulinimo gerosios praktikos apžvalga. Tai atlikus nustatyta, kad tyrimui pasirinktose šalyse valstybės įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimo planavimui plačiai naudojami vadovų kompetencijų rinkiniai ir įvairūs vertinimo objektyvumą didinantys kompetencijų vertinimo metodų deriniai – strateginių tikslų ir rezultatų analizė, savianalizė, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys ir formalus metinio vertinimo rezultatai.

Metodikos ataskaitoje apibrėžiami ir įvertinami svarbūs metodikos kūrimo alternatyvų pasirinkimą ribojantys veiksniai. Tai valstybės įstaigų vadovų skaičius bei jų užimtumas, turimi sisteminio karjeros valdymo įgūdžiai, poreikiai ir motyvai, VVA darbuotojų, atsakingų už valstybės įstaigų vadovų kompetencijos ugdymo organizavimą, skaičius bei vadovų kompetencijos vertinimo objektyvumas. Rengiant metodiką buvo sudarytas bendras tarpusavyje susijusių vertės kūrimo procesų modelis, susidedantis iš įstaigų vadovų ir Ugdymo koordinatorių vykdomų procesų. Numatyta, kad įstaigų vadovai nustato savo veiklos tikslus, analizuoja tai veiklai būtinas ir turimas asmenines kompetencijas, apibrėžia augimo poreikius, pasirenka mokymosi prioritetus, planuoja mokymąsi ir mokosi, teikia bei priima grįžtamąjį ryšį apie šio proceso metu pasiektus rezultatus. Ugdymo koordinatoriai tobulina ugdymui aktualių vadovų kompetencijų rinkinį, planuoja vadovų kompetencijų ugdymo išteklius, organizuoja naujų vadovų mokymosi programų sukūrimą, planuoja ir organizuoja mokymąsi, iš vadovų gauna ir vadovams teikia grįžtamąjį ryšį. Kiekvienas iš išvardytų vadovų ir Ugdymo koordinatorių procesų metodikos ataskaitoje apibrėžtas detalčiau. Be to, metodikoje apibrėžiami ir VVA specialistų, užtikrinančių įstaigų vadovų kompetencijos ugdymo procesą, vaidmenys, analizuojamas procesų realizavimas mokymo valdymo sistemos platformoje, pateikiamos metodikos įgyvendinimo ir jos tobulinimo rekomendacijos, metodikai parengti naudotos informacijos bei tyrimų šaltiniai.

## 10. Metodikos kūrimui naudoti mokslinės literatūros ir kiti šaltiniai

Adamik, R. J. (2003). *The practice and theory of multirater feedback evaluations in public sector management* (Doctoral dissertation, University of La Verne).

Barba-Aragón, M. I. (2018). Effects of self-assessment and 360 degree feedback on teaching-learning process. *Journal of Management and Business Education*, 1(3), 226–239.

Blaskovics, B., Maró, Z. M., Klimkó, G., Papp-Horváth, V., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Differences between Public-Sector and Private-Sector Project Management Practices in Hungary from a Competency Point of View. *Sustainability*, 15(14), 11236. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su151411236>

Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2019). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further... *Public Management Review*, 23(4), 483–500. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>

Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Church, A.H., Dawson, L.M., Barden, K.L., Fleck, C.R., Rotolo, C.T. and Tuller, M. (2018), "Enhancing 360-Degree Feedback for Individual Assessment and Organization Development: Methods and Lessons from the Field", *Research in Organizational Change and Development (Research in Organizational Change and Development, Vol. 26)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 47–97. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/S0897-301620180000026002>

Das, U. K., & Panda, J. (2017). The Impact of 360 Degree Feedback on Employee Role in Leadership Development. *Asian Journal of Management*, 8(4), 962–966.

*EU Competency Framework*. eu\_competency\_framework

Generation, B. M. (2010). *A Handbook for Visionaries. Game Changers, and Challengers*.

Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>

Lamorte, B. (2022). *The OKRs field book: A step-by-step guide for objectives and key results coaches*. John Wiley & Sons.

Lapiente V, Van de Walle S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33, 461–475. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/gove.12502>

Lau, E., & Manning, N. (2023). Public sector reforms across OECD countries. In *Public Management and Governance* (pp. 39–52). Routledge.

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2020). *The design thinking toolbox: A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods*. John Wiley & Sons.

LRV nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“. Prieiga per internetą:

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/a0c08c6098b511eea70ce7cabd08f150?positionInSearchResults=2&searchModelUUID=b600e6ee-deba-4bac-92fc-98e98de5fd67>

Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>

Namazi, M., & Rezaei, G. (2023). Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. *Accounting Forum*, 48(2), 279–306. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/01559982.2022.2163040>

Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2023). Fostering Public Sector Employees' Innovative Behavior: The Roles of Servant Leadership, Public Service Motivation, and Learning Goal Orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30–63. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>

Sala, F. (2003). Executive Blind Spots: Discrepancies Between Self-and Other-Ratings. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(4), 222.

Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., & Rudenko, M. (2023). *Organizational development and educational changes management in public sector (case of public administration during war time)*.

Sharpe, M. S. (2017). *Self-Other Agreement on Performance Ratings as a Predictor of Individual Longitudinal Outcomes and Future Agreement*. University of Minnesota.

Smither, J. W., & London, M. (2015). Self-Assessment and 360-Degree Feedback: A Meta-Analysis of Their Effects on Managerial Competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 351–365.

Suryanto, A., Nurdin, N., Irawati, E., & Andriansyah, A. (2023). Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 117–124.

Tiauzon, M. J., Moyani Jr, G., Bautista, M., & Maguate, G. (2023). *Management Skills of Department Heads in Relation to Employees Work Performance*. Valley International Journal Digital Library, 5327–5334.

*Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas*. 2023 m. Vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą:

<https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/j5GHq4jt56g.pdf>

Wart, M.V., Suino, P., Van Wart, M., & Medina, P.S. (2023). *Leadership in Public and Nonprofit Organizations: An Introduction* (4th ed.). Routledge. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/97810032618968>. Leadership in Public Organizations: An Introduction. Van Wart, M. 2020

Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25(4), 35–44. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90035-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90035-8).

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.

Zada, M., Khan, J., Saeed, I., Zada, S., & Jun, Z. Y. (2023). *Linking public leadership with project management effectiveness: Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support*. *Heliyon*, 9(5). Prieiga per internetą: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)02750-0](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)02750-0)