



**Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis finansuojamas projektas Nr. 11-003-P-0001  
„Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas  
viešajame sektoriuje“**

---

# **STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ VIEŠAJAME SEKTORIUJE CENTRALIZUOTO UGDYMO METODIKA**

---

---

**2025-06-02**

**Vilnius**

---

## TURINYS

Pagrindinės sąvokos ir santrumpos .....	2
Santrauka .....	4
IŽANGA .....	5
1. METODIKOS TAIKYMO SĄLYGOS, PRIELAIDOS IR PROCESAS .....	9
1.1. Metodikos įgyvendinimo principai ir sėkmės prielaidos .....	9
1.2. Metodikos įgyvendinimo apribojimai ir rizika .....	10
1.3. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo ir Metodikos įgyvendinimas.....	11
1.4. Metodikos įgyvendinimo nauda .....	24
2. STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ CENTRALIZUOTO UGDYMO PLANAVIMAS IR ORGANIZAVIMAS .....	25
2.1. Viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų ugdymo poreikių nustatymo ir įvertinimo aprašas.....	25
2.2. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo tikslų kėlimas.....	36
2.3. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo metodų parinkimas ir ugdymo organizavimas .....	36
3. STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ CENTRALIZUOTO UGDYMO BEI METODIKOS VERTINIMAS IR GERINIMAS .....	39
3.1. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo monitoringas, matavimas, analizė, vertinimas .....	40
3.2. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo gerinimas .....	47
3.3. Metodikos peržiūra ir gerinimas .....	48
LITERATŪROS IR KITŲ INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	49
Priedas Nr. 1. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio pagrindiniai aspektai.....	53
Priedas Nr. 2. Besimokančios organizacijos principai .....	54
Priedas Nr. 3. Viešojo sektoriaus įstaigų lygio (institucinio lygio) klausimynas vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų turinio elementų svarbos nustatymui .....	56
Priedas Nr. 4. Viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų įsivertinimo klausimynas strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo poreikio nustatymui .....	80
Priedas Nr. 5. Viešojo sektoriaus specialistų įsivertinimo klausimynas strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo poreikio nustatymui .....	93
Priedas Nr. 6. Viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų ir specialistų (darbuotojų) strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo kokybės vertinimo klausimynas .....	104

## Pagrindinės sąvokos ir santrumpos

1 lentelė. Metodikoje naudojamos pagrindinės sąvokos ir santrumpos

Sąvoka, santrumpa	Aprašas
<b>Agentūra</b>	Viešojo valdymo agentūra
<b>Besimokanti organizacija</b>	Įstaiga, kuri skatina savo darbuotojų nuolatinį mokymą(si) ir pati nuolat mokosi, atsinaujina ir vis transformuoja save, tuo gebėdama sėkmingai įveikti iššūkius, įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir kurti vertę visuomenei <sup>1</sup>
<b>Centralizuotas ugdymas</b>	Viešojo valdymo agentūros centralizuotai organizuojamas ir koordinuojamas ugdymas viso Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tikslinės grupės centralizuoto ugdymo poreikiams tenkinti
<b>Decentralizuotas ugdymas</b>	Atskiros įstaigos decentralizuotai organizuojamas ir koordinuojamas ugdymas savo atstovaujamos įstaigos tikslinės grupės ugdymo poreikiams tenkinti
<b>ES</b>	Europos Sąjunga
<b>Įstaigos</b>	Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos, kurioms taikoma ši metodika
<b>Kompetencija</b>	Gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma <sup>2</sup> Žinios, gebėjimai, įgūdžiai bei praktinis jų panaudojimas atliekant darbinės funkcijas <sup>3</sup>
<b>Kvalifikacija</b>	Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma <sup>4</sup> Įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla <sup>5</sup>
<b>LR</b>	Lietuvos Respublika
<b>Metodika</b>	Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje centralizuoto ugdymo metodika, skirta įstaigų specialistams ir vidurinės grandies vadovams. Metodikos bendrinė sąvoka: 1. Visuma būdų bei taisyklių kokiam nors darbui ar veiksmui atlikti <sup>6</sup> . 2. Sistemingas darbo atlikimas <sup>7</sup> .

<sup>1</sup> Parengta pagal Viešojo valdymo agentūros parengtą Besimokančios organizacinės kultūros politikos projektą.

<sup>2</sup> LR švietimo įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>>.

<sup>3</sup> Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo metodikos parengimo paslaugų viešojo pirkimo dokumentai. Viešojo valdymo agentūra. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_docs.asp?PID=784139](https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_docs.asp?PID=784139)>.

<sup>4</sup> LR švietimo įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>>.

<sup>5</sup> LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0546D91E9C63](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0546D91E9C63)>.

<sup>6</sup> Lietuvių kalbos žodynas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Metodika](http://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Metodika)>.

<sup>7</sup> Oksfordo žodynas.

Sąvoka, santrumpa	Aprašas
<b>SKC ugdymas</b>	Strateginių kompetencijų centralizuotas ugdymas
<b>Strateginės kompetencijos</b>	Strateginės kompetencijos <sup>8</sup> 2024–2030 m. laikotarpiui Lietuvos Respublikos viešajame sektoriuje apibrėžtos kaip: lyderystės, finansinė, analitinė, skaitmeninė <sup>9</sup> . Strateginių kompetencijų apibrėžtis ateityje gali kisti. Sąvoka „strateginės“ suprantama ir sietina su kvalifikacijos tobulinimo prioritetais, tai nėra strateginio valdymo srities kompetencijos
<b>Teikėjas</b>	Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje centralizuoto ugdymo metodiką parengusi jungtinės veiklos pagrindu veikianti ūkio subjektų grupė, susidedanti iš: VšĮ „Konkurencingumo plėtotės centras“, UAB „Kvalitetas“ ir VšĮ „Mykolo Romerio universitetas“
<b>Tikslinė grupė</b>	Įstaigų vidurinės grandies vadovai ir specialistai
<b>Ugdymas</b>	1. Dvasinių, intelektinių, fizinių asmens galių auginimas bendraujant ir mokant <sup>10</sup> 2. Mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas <sup>11</sup>
<b>Vidurinės grandies vadovai ir specialistai</b>	Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus specialistai ir vidurinės grandies vadovai: valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojai (įskaitant statutinius valstybės tarnautojus ir diplomatinį rangą turinčius statutinius valstybės tarnautojus), darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, valstybės pareigūnai, žvalgybos, Specialiųjų tyrimų tarnybos pareigūnai, Valstybės kontrolės darbuotojai, biudžetinių ir viešųjų įstaigų, turinčių viešojo administravimo įgaliojimus, darbuotojai, įstaigų, kurios centralizuotai atlieka dalį viešojo sektoriaus subjektų bendrųjų funkcijų, darbuotojai, regionų plėtros tarybų ir Vyriausybės strateginės analizės centro darbuotojai bei vidurinės grandies vadovai <sup>12</sup>
<b>VSKUE</b>	Viešojo valdymo agentūros administruojama „Viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvė“
<b>ŽI</b>	Žmogiškieji ištekliai

Šaltinis – parengta Teikėjo

<sup>8</sup> Viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginės gairės, patvirtintos LR Vyriausybės 2023 m. gruodžio 20 d. nutarimu Nr. 1000. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/54c07931a09711ee8172b53a675305ab?jfwid=11mmzbrq11>>.

<sup>9</sup> Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo metodikos parengimo paslaugų viešojo pirkimo dokumentai. Viešojo valdymo agentūra. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_docs.asp?PID=784139](https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_docs.asp?PID=784139)>.

<sup>10</sup> LR švietimo įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>>.

<sup>11</sup> LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0546D91E9C63](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0546D91E9C63)>.

<sup>12</sup> Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo metodikos parengimo paslaugų viešojo pirkimo dokumentai. Viešojo valdymo agentūra. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_docs.asp?PID=784139](https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_docs.asp?PID=784139)>.

## Santrauka

Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje centralizuoto ugdymo metodika yra skirta strateginių kompetencijų Lietuvos Respublikos (toliau – LR) viešajame sektoriuje centralizuoto ugdymo nuoseklumui užtikrinti, ugdymosi tikslų kėlimui, ugdymo metodų taikymui ir kompetencijų palaikymui. Metodikos taikymo pirmąjį paskirtis – Viešojo valdymo agentūros organizuojamas ir koordinuojamas strateginių kompetencijų centralizuotas ugdymas LR viešajame sektoriuje.

Metodika orientuota į LR viešojo sektoriaus valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų vidurinės grandies vadovų ir specialistų (įskaitant valstybės tarnautojus, darbuotojus dirbančius pagal darbo sutartis ir kitomis formomis) strateginių kompetencijų ugdymą.

Metodikos rengimo iniciatorė bei įgyvendinimo organizatorė ir koordinatorė – Viešojo valdymo agentūra – atsižvelgiant į tai kad, įgyvendindama Aštuonioliktosios LR Vyriausybės programos<sup>13</sup> nuostatas, vykdo valstybės tarnybos pertvarką ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis įgyvendina projektą „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ Nr. 11-003-P-0001. Projektas įgyvendinamas pagal plėtros programos pažangos priemonės Nr. 01-002-08-03-01 „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą“ apraše<sup>14</sup>, Projektų administravimo ir finansavimo taisyklėse ir (arba) Finansinių priemonių įgyvendinimo taisyklėse, patvirtintose LR finansų ministro 2022 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. 1K-237 „Dėl 2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų investicijų programos ir Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo plano „Naujos kartos Lietuva“ įgyvendinimo“, ir juose nurodytuose Europos Sąjungos (toliau – ES) ir LR teisės aktuose nustatytas sąlygas ir tvarką.

Metodika sukurta pagal atnaujintą Valstybės tarnautojų kompetencijų modelį<sup>15</sup>, kvalifikacijos tobulinimo prioritetų sąrašą, kuris apibrėžtas LR viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginėse gairėse<sup>16</sup> bei nutarime dėl LR valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo<sup>17</sup>, kitus teisės aktus, taip pat atsižvelgiant į šiuolaikines bei veikiančias organizacijose gerosios praktikos ugdymo sistemas. Keturiolika strateginių kompetencijų<sup>18</sup> nustatytos 2024–2030 m. laikotarpiui LR viešajame sektoriuje: lyderystės, finansinė, analitinė, skaitmeninė<sup>19</sup>. Strateginių kompetencijų apibrėžtis ateityje gali kisti. Sąvoka „strateginės“ suprantama ir sietina su kvalifikacijos tobulinimo prioritetais, tai nėra strateginio valdymo srities kompetencijos.

<sup>13</sup> Aštuonioliktosios LR Vyriausybės programa, patvirtinta LR Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu Nr. XIV-72. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>>.

<sup>14</sup> LR 2022–2030 m. plėtros programos valdytojos LR vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 01-001-08-03-01 „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą“ aprašas, patvirtintas LR vidaus reikalų ministro 2022 m. birželio 14 d. įsakymu Nr. 1V-432. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a8dd9fd0ebd911ecb2618cb58b54cd29/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a8dd9fd0ebd911ecb2618cb58b54cd29/asr)>.

<sup>15</sup> Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/j5GHq4jt56g.pdf>>; <<https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/RILpLajvUA.pdf>>.

<sup>16</sup> Viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginės gairės, patvirtintos LR Vyriausybės 2023 m. gruodžio 20 d. nutarimu Nr. 1000. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/54c07931a09711ee8172b53a675305ab?jfwid=11mmzbrq11>>.

<sup>17</sup> LR Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1176 „Dėl LR valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr)>.

<sup>18</sup> Viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginės gairės, patvirtintos LR Vyriausybės 2023 m. gruodžio 20 d. nutarimu Nr. 1000. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/54c07931a09711ee8172b53a675305ab?jfwid=11mmzbrq11>>.

<sup>19</sup> Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo metodikos parengimo paslaugų viešojo pirkimo dokumentai. Viešojo valdymo agentūra. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_docs.asp?PID=784139](https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_docs.asp?PID=784139)>.

# IŽANGA

## *Metodikos taikymo sritis ir koncepcija*

Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje centralizuoto ugdymo metodika (toliau – Metodika) yra skirta strateginių kompetencijų LR viešajame sektoriuje centralizuoto ugdymo nuoseklumui užtikrinti, ugdymosi tikslų kėlimui, ugdymo metodų taikymui ir kompetencijų palaikymui.

Strateginės kompetencijos 2024–2030 m. laikotarpiui apibrėžtos kaip: lyderystės, finansinė, analitinė, skaitmeninė. Strateginių kompetencijų apibrėžtis ateityje gali kisti. Sąvoka „strateginės“ suprantama ir sietina su kvalifikacijos tobulinimo prioritetais, tai nėra strateginio valdymo srities kompetencijos.

Metodikos valdytoja (Metodikos įgyvendinimo organizatorė ir koordinatore) – Viešojo valdymo agentūra (toliau – Agentūra).

Metodikos įgyvendinimo dalyviai ir taikytojai – LR viešojo sektoriaus valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos (toliau – įstaigos).

Metodikos įgyvendintojai: Agentūra, įstaigų vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai, prisidedantys prie Metodikos įgyvendinimo organizavimo ir koordinavimo įstaigų lygiu.

Metodikos įgyvendinimo tikslinė grupė (klientai) – įstaigų vidurinės grandies vadovai, specialistai, t. y.: valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojai (įskaitant statutinius valstybės tarnautojus ir diplomatinį rangą turinčius statutinius valstybės tarnautojus), darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, valstybės pareigūnai, žvalgybos, Specialiųjų tyrimų tarnybos pareigūnai, Valstybės kontrolės darbuotojai, biudžetinių ir viešųjų įstaigų, turinčių viešojo administravimo įgaliojimus, darbuotojai, įstaigų, kurios centralizuotai atlieka dalį viešojo sektoriaus subjektų bendrųjų funkcijų, darbuotojai, regionų plėtros tarybų ir Vyriausybės strateginės analizės centro darbuotojai bei vidurinės grandies vadovai. Tikslinė grupė (klientai) toliau vadinama – vidurinės grandies vadovai ir specialistai.

Metodikos įgyvendinimu suinteresuotosios šalys: visuomenė, įstaigos, formaliojo ir neformaliojo švietimo teikėjai, verslo ir kiti subjektai, suinteresuoti gyvenimo ir viešųjų paslaugų kokybe, efektyvia įstaigų veikla.

Metodika orientuota į įstaigų vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų ugdymą.

Metodikos taikymo pirmaeilė paskirtis – Agentūros organizuojamas ir koordinuojamas strateginių kompetencijų centralizuotas ugdymas LR viešajame sektoriuje.

Metodikos taikymo antraeilė paskirtis – sudaryti prielaidas ir prisidėti prie efektyvios, integralios, subalansuotos sąveikos tarp centralizuoto bei decentralizuoto (institucinio lygio, savarankiško ugdymosi lygio) strateginių kompetencijų LR viešajame sektoriuje ugdymo.

Kartu su Metodika parengtas atskiras dokumentas – Metodikos gairės (instrukcija), detalizuojantis, kaip įgyvendinti Metodiką, dėl šios priežasties Metodika apima didesnę dalimi apibendrinto lygio metodinę informaciją.

Metodikos ir Metodikos gairių (instrukcijos) įgyvendinimas sudaro prielaidas efektyviam strateginių kompetencijų LR viešajame sektoriuje centralizuotam ugdymui. Metodikos taikymo apimtį Agentūra lanksčiai adaptuoja savo nuožiūra, kadangi Metodika yra rekomendacinė.

## *Metodikos kontekstas*

1. Agentūra, įgyvendindama Aštuonioliktosios LR Vyriausybės programos<sup>20</sup> nuostatas, vykdo valstybės tarnybos pertvarką ir ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendina projektą „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ Nr. 11-003-P-0001. Projektas įgyvendinamas pagal plėtros programos pažangos priemonės Nr. 01-002-08-03-01 „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą“ apraše<sup>21</sup>, Projektų administravimo ir finansavimo taisyklėse ir (arba) Finansinių priemonių įgyvendinimo taisyklėse, patvirtintose LR finansų ministro 2022 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. 1K-237 „Dėl 2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų investicijų programos ir Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo plano „Naujos kartos Lietuva“ įgyvendinimo“, ir juose nurodytuose ES ir LR teisės aktuose nustatytas sąlygas ir tvarką.

2. Projektas prisideda prie reikšmingo postūmio šalies skaitmeninei transformacijai vystant viešojo sektoriaus darbuotojų skaitmeninius įgūdžius, kurie padidins Lietuvos gyventojams teikiamų viešųjų ir (arba) administracinių e. paslaugų prieinamumą, kokybę bei savalaikiškumą. Viešojo sektoriaus darbuotojų strateginės skaitmeninės kompetencijos nėra pakankamos, todėl yra svarbu nuolat jas stiprinti, kad savo veikloje jie galėtų taikyti ir naudoti pažangiausias skaitmenines technologijas. Šiuo metu nėra sukurtos, įdiegtos ir veikiančios vieningos viešojo sektoriaus darbuotojų ugdymo ir palaikymo sistemos, kuri sudarytų galimybes sistemškai ugdyti ir tobulinti darbuotojų strategines kompetencijas. Įsigaliojus naujai Valstybės tarnybos įstatymo redakcijai nuo 2019 m. sausio 1 d. buvo decentralizuota visų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistema, todėl kompetencijų ugdymas ir palaikymas tapo fragmentiškas – nors teisės aktuose nustatyti kvalifikacijos tobulinimo prioritetai, formos, poreikio tobulinti kvalifikaciją identifikavimas, nesant sisteminio požiūrio į vadovų korpuso kompetencijas bei jų svarbą, nėra užtikrinamas kompetencijų nustatymo nuoseklumas ir jų ugdymo tikslingumas, atitiktis esamiems ir būsimiems valstybės poreikiams, taip pat nėra vertinama ugdymo kokybė ir jos poveikis viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos rezultatams, o tuo pačiu ir įstaigos, veiklos rezultatams ir tikslų įgyvendinimui.

3. Nesant strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos, didėja kompetencijų tobulinimo kaštai, kyla neefektyvaus lėšų naudojimo rizika netikslingai ugdant kompetencijas, neužtikrinama ugdymo kokybė, nestebima kompetencijų tobulinimo pažanga ir jų įtaka institucijų veiklos rezultatams. Nėra sukurta aiškių mokymo programų modulių viešojo sektoriaus specialistams ir vidurinės grandies vadovams, nėra mechanizmo, užtikrinančio, kad strateginės kompetencijos valstybės mastu būtų stiprinamos sistemškai, periodiškai.

4. Siekiant ugdyti viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus ir strategines kompetencijas, būtinas sisteminis požiūris bei perspektyvos. Atlikti tyrimai patvirtina, jog fragmentiniai mokymai, neturint sistemos, nesukuria reikiamos pridėtinės vertės ir negali pakeisti gebėjimų iš esmės.

5. Įdiegus strateginių kompetencijų nustatymo, palaikymo ir ugdymo sistemą, kuri sudarys prielaidas valstybės mastu nustatyti ir vertinti esamų viešojo sektoriaus darbuotojų ugdymo poreikius, stiprinti tobulintinas vietas, taikant pažangias, kompleksines ir vienodos kokybės priemones.

---

<sup>20</sup> Aštuonioliktosios LR Vyriausybės programa, patvirtinta LR Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu Nr. XIV-72. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>>.

<sup>21</sup> LR 2022–2030 m. plėtros programos valdytojos LR vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 01-001-08-03-01 „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą“ aprašas, patvirtintas LR vidaus reikalų ministro 2022 m. birželio 14 d. įsakymu Nr. 1V-432. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a8dd9fd0ebd911ecb2618cb58b54cd29/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a8dd9fd0ebd911ecb2618cb58b54cd29/asr)>.

## Strateginių kompetencijų apibrėžimas

Sudarydama prielaidas Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimui, LR Vyriausybė patvirtino LR viešojo valdymo plėtros programą<sup>22</sup> ir jos pagrindimą<sup>23</sup>, LR viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strategines gaires<sup>24</sup>, nutarimą dėl LR valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo<sup>25</sup>, kuriame apibrėžtas kvalifikacijos tobulinimo prioritetų sąrašas (2 lentelėje žemiau – šio sąrašo kaita nuo 2019 m.).

**2 lentelė.** Kvalifikacijos tobulinimo prioritetų kaita Lietuvoje pagal LR Vyriausybės nutarimo „Dėl LR valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ aktualių suvestinių redakcijų galiojimo laikotarpius

2019-01-01 – 2020-05-04	2020-05-05 – 2023-12-31	Nuo 2024-01-01
1. Kibernetinis saugumas. 2. Asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas ir valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos teikiamų paslaugų skaitmeninimas. 3. Profesinė etika ir korupcijos prevencija. 4. Analizės ir pagrindimo kompetencijos stiprinimas. 5. Komunikacijos kompetencijos stiprinimas. 6. Užsienio kalbos.	7. Savanoriškos veiklos svarba ir jos skatinimas viešajame sektoriuje.	1. Lyderystės įgūdžių tobulinimas. 2. Finansinių-analitinių kompetencijų tobulinimas. 3. Skaitmeninių kompetencijų tobulinimas.

Šaltinis – parengta Teikėjo

Rengiant Metodiką finansinių-analitinių kompetencijų tobulinimas atskirtas į dvi atskiras kompetencijas, vadovaujantis Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo metodikos parengimo viešojo pirkimo dokumentais<sup>26</sup>. Dėl šios priežasties Metodikoje išskiriamos keturios strateginės kompetencijos 2024–2030 metų laikotarpiui LR viešajame sektoriuje:

1. Lyderystės.
2. Analitinė.
3. Finansinė
4. Skaitmeninė.

<sup>22</sup> LR 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://vrm.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai-2/pletros-programos/2022-2030-metu-viesojo-valdymo-pletros-programa/>>.

<sup>23</sup> LR 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programos, patvirtintos LR Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206, pagrindimas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: pagrindimas <[https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%20met%C5%B3%20Vie%C5%A1ojo%20valdymo%20pl%C4%97tros%20programos%20pagrindimas.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%20met%C5%B3%20Vie%C5%A1ojo%20valdymo%20pl%C4%97tros%20programos%20pagrindimas.pdf)>.

<sup>24</sup> Viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginės gairės, patvirtintos LR Vyriausybės 2023 m. gruodžio 20 d. nutarimu Nr. 1000. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/54c07931a09711ee8172b53a675305ab?jfwid=11mmzbrq11>>.

<sup>25</sup> LR Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1176 „Dėl LR valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr)>.

<sup>26</sup> Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo metodikos parengimo paslaugų viešojo pirkimo dokumentai. Viešojo valdymo agentūra. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_docs.asp?PID=784139](https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_docs.asp?PID=784139)>.

## *Pagrindiniai teisės aktai, šaltiniai ir dokumentai, kuriais remiasi Metodika*

1. Šiuolaikinės bei veikiančios organizacijose gerosios praktikos ugdymo sistemos.
2. LR viešojo administravimo įstatymas<sup>27</sup>.
3. LR valstybės tarnybos įstatymas<sup>28</sup>.
4. LR vidaus tarnybos statutas<sup>29</sup>.
5. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis<sup>30</sup> (toliau – Kompetencijų modelis).
6. LR 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa<sup>31</sup>.
7. LR 2022–2030 m. viešojo valdymo plėtros programos pažangos priemonės „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą“ aprašas<sup>32</sup>.
8. Viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginės gairės<sup>33</sup>.
9. Aštuonioliktosios<sup>34</sup> ir devynioliktosios<sup>35</sup> LR Vyriausybės programos.
10. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl LR valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“<sup>36</sup>.
11. Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ruošinių ir bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių kompetencijų aprašymų ir profesinių kompetencijų aprašymų pavyzdžiai<sup>37</sup>.
12. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir biudžetinių įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašas<sup>38</sup>.
13. Metodiniai dokumentai ir šaltiniai, pateikti literatūros ir kitų informacijos šaltinių sąrašė.

<sup>27</sup> LR viešojo administravimo įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>>.

<sup>28</sup> LR valstybės tarnybos įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr>>.

<sup>29</sup> LR vidaus tarnybos statutas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fac3910283451e89188e16a6495e98c/asr>>.

<sup>30</sup> Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/j5GHq4jt56g.pdf>>; <<https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/RILplLajvUA.pdf>>.

<sup>31</sup> LR 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://vrm.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai-2/pletros-programos/2022-2030-metu-viesojo-valdymo-pletros-programa/>>.

<sup>32</sup> LR 2022–2030 m. plėtros programos valdytojos LR vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 01-002-08-03-01 „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą“ aprašas, patvirtintas LR vidaus reikalų ministro 2022 m. birželio 14 d. įsakymu Nr. 1V-432. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a8dd9fd0ebd911ecb2618cb58b54cd29/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a8dd9fd0ebd911ecb2618cb58b54cd29/asr)>.

<sup>33</sup> Viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginės gairės, patvirtintos LR Vyriausybės 2023 m. gruodžio 20 d. nutarimu Nr. 1000. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/54c07931a09711ee8172b53a675305ab?jfwid=11mmzbrq11>>.

<sup>34</sup> Aštuonioliktosios LR Vyriausybės programa, patvirtinta LR Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu Nr. XIV-72. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>>.

<sup>35</sup> Devynioliktosios LR Vyriausybės programa, patvirtinta LR Seimo 2024 m. gruodžio 12 d. nutarimu Nr. XV-54. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0b418dc0b89811ef88c08519262548c4](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0b418dc0b89811ef88c08519262548c4)>.

<sup>36</sup> LR Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1176 „Dėl LR valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr)>.

<sup>37</sup> Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ruošinių ir bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių kompetencijų aprašymų ir profesinių kompetencijų aprašymų pavyzdžiai, patvirtinti Viešojo valdymo agentūros direktoriaus 2023 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. V-92. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4468c9f0a61b11eea5a28c81c82193a8/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4468c9f0a61b11eea5a28c81c82193a8/asr)>.

<sup>38</sup> Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir biudžetinių įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašas, patvirtintas LR Vyriausybės 2024 m. sausio 3 d. nutarimu Nr. 6. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6a426151aa4311ee8172b53a675305ab?jfwid=rinbj7rbk%20->>>.

# 1. METODIKOS TAIKYMO SĄLYGOS, PRIELAIDOS IR PROCESAS

## 1.1. Metodikos įgyvendinimo principai ir sėkmės prielaidos

1. Tinkamai išplėtotas, taikomas ir atnaujinamas Kompetencijų modelis (pagrindiniai jo aspektai yra nurodyti 1 priede), aktualiai apibrėžtos strateginės kompetencijos. Agentūra įgyvendindama Metodiką užtikrina Kompetencijų modelio ir strateginių kompetencijų integralumą bei sąryšį tiek nustatydama kompetencijų centralizuoto ugdymo poreikį, tiek visame ugdymo cikle.

2. Besimokančios organizacijos principų, nurodytų 2 priede, įgyvendinimas; kompetencijų centralizuoto ir decentralizuoto ugdymo efektyvi sąveika tipiniame ugdymo cikle, kuris detalizuotas 1.3 poskyryje. Besimokanti organizacija – tai įstaiga, kuri skatina savo darbuotojų nuolatinį mokymą(si) ir pati nuolat mokosi, atsinaujina ir vis transformuoja save, tuo gebėdama sėkmingai įveikti iššūkius, įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir kurti vertę visuomenei. Agentūra įgyvendindama Metodiką, konsultuodama, vykdydama gerųjų praktikų sklaidą bei bendradarbiaudama su įstaigomis vykdo ne tik centralizuotą ugdymą, bet ir skatina decentralizuoto (institucinio lygio, savarankiško ugdymosi lygio) strateginių kompetencijų LR viešajame sektoriuje sisteminių ugdymą remdamasi šiais principais.

3. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas, atsižvelgimas į besikeičiantį kontekstą ir poreikius. Sisteminiu požiūriu yra svarbu, kad kompetencijoms ugdyti būtų naudojamos ne tik įprastos ugdymo(si) formos, tačiau – atliepiant pasaulines tendencijas, mokslo pasiekimus, vadybos ir viešojo administravimo pokyčius, sparčiai besikeičiančią aplinką – būtų ugdomi ne tik praeityje ar šiandien reikalingi, bet ir ateityje būtini įgūdžiai, plėtojant šių kompetencijų ugdymo sistemą, kuri prisidėtų prie reikalingos kvalifikacijos, efektyvios veiklos, piliečių ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitikėjimo valstybe bei šalies konkurencingumo gerinimo<sup>39</sup>. Agentūra įgyvendindama Metodiką, užtikrina suinteresuotųjų šalių grįžtamojo ryšio rinkimą visame ugdymo cikle, aplinkos, konteksto bei poreikių tinkamą atliepimą. Be to, Kompetencijų modelis periodiškai yra atnaujinamas, atsižvelgiant į ateityje aktualias kompetencijas, remiantis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) ir kitais duomenų šaltiniais.

4. Patikimumas, efektyvumas, universalumas ir tinkamumas visų tikslinės grupės vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų centralizuotam (toliau – SKC) ugdymui, įskaitant valstybės tarnautojus, darbuotojus dirbančius pagal darbo sutartis ir kitomis formomis. Agentūra skirdama reikalingus išteklius ir bendradarbiaudama su suinteresuotosiomis šalimis užtikrina ne tik Metodikos efektyvų įgyvendinimą, bet ir atskirų LR viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdysenos (valdymo) sistemos elementų ir rezultatų tarpusavio integralumą, valdo sistemoje dalyvaujančių subjektų administracinę našą ir procesus, orientuodamasi į vertės (naudos) kūrimą.

5. Keitimasis gerosiomis praktikomis, nuolatinis Metodikos bei kitų LR žmogiškųjų išteklių valdysenos (valdymo) elementų gerinimas, įskaitant kompetencijų ugdymo procesų efektyvumo didinimą, atsižvelgiant į mokymų kokybės ir poveikio veiklos rezultatams vertinimą, šiuolaikines bei veikiančias organizacijose gerosios praktikos ugdymo sistemas (tiek Lietuvos, tiek tarptautiniu mastu), tarptautines rekomendacijas, skaitmeninių įrankių taikymą ir plėtrą. Agentūra vykdo metodikos periodinę peržiūrą ir atnaujinimą (priklausomai nuo teisės aktų pokyčių, strateginių kompetencijų apibrėžimo ir kitų veiksnių), išpildant Metodikos paskirtį kompetencijų ugdymo nuoseklumui užtikrinti, ugdymosi tikslų kėlimui, ugdymo metodų taikymui ir kompetencijų palaikymui.

---

<sup>39</sup> LR 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programos, patvirtintos LR Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206, pagrindimas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%20met%C5%B3%20Vie%C5%A1ojo%20valdymo%20pl%C4%97tros%20programos%20pagrindimas.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%20met%C5%B3%20Vie%C5%A1ojo%20valdymo%20pl%C4%97tros%20programos%20pagrindimas.pdf).

## 1.2. Metodikos įgyvendinimo apribojimai ir rizika

1. Agentūra ir įstaigos veikia griežtai reglamentuotoje teisinėje aplinkoje, tuo tarpu Metodika yra rekomendacinė ir prisideda prie LR viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių (toliau – ŽI) valdymo brandos didinimo ilgalaikėje perspektyvoje. Metodikos rengimo metu Kompetencijų modelis nėra pilnai perkeltas į LR teisės aktų turinį ir nėra praktikoje plačiu mastu įstaigose išbandytas ir įdiegtas. Taip pat teisės aktuose apibrėžtos strateginės kompetencijos tik dalinai koreliuoja su Kompetencijų modelio turiniu (pavyzdžiui, Kompetencijų modelyje: nėra finansinės kompetencijos indikatorių, analitinės ir skaitmeninės kompetencijų indikatoriai fragmentiški, pilniau įtraukta tik lyderystės kompetencija). Mažinant su šiuo apribojimu susijusią riziką reikalinga: i) tobulinti teisės aktus, integruojant Kompetencijų modelį, taip pat jį sistemaiškai adaptuoti ir įgyvendinti įstaigose; ii) komunikuoti dalyvavimo SKC ugdymo poreikio nustatyme ir centralizuotame ugdyme naudą, užtikrinti motyvacinis veiksniai įstaigų įsitraukimui ir išteklius, reikalingus kokybiškam ugdymui bei Metodikos praktiniam taikymui.

2. Metodika yra orientuota į centralizuotą ugdymą, kuris pagal 70:20:10 principą<sup>40</sup> didžiąja dalimi patenka į 10 % ugdymo poreikių tenkinimą visame ugdymo poreikių tenkinime, centralizuotas ugdymas gali būti neoperatyvus ugdymo turinio adaptavimui temose, kurių turinys ypatingai sparčiai keičiasi (pavyzdžiui, dirbtinio intelekto, kuris įeina į skaitmeninę kompetenciją, srityje kiekvieną mėnesį atsiranda reikšmingų naujienų ir pan.) bei neoptimalus specifinių kompetencijų ugdymui. Įstaigos specifines kompetencijas identifikuoja ir ugdo, stiprina savarankiškai pagal poreikį ir atsižvelgdamos į savo veiklos ypatybes, pavyzdžiui, Vyriausybės strateginės analizės centro analitikų specifinių analitikos kompetencijos gebėjimų ir įgūdžių ugdymui, stiprinimui, taikant sudėtingus kiekybinės ir kokybinės analizės metodus, įrankius, kurie nėra plačiai paplitę LR viešajame sektoriuje. Bendrųjų ir specifinių kompetencijų skirtumai yra nurodyti I priede.

Dėl šių priežasčių vien centralizuotas ugdymas negali patenkinti visų ugdymo poreikių. Mažinant su šiuo apribojimu susijusią riziką reikalinga: i) įstaigose diegti ir plėtoti besimokančiosios organizacijos kultūrą, išnaudojant taip pat ir kitas 70 %<sup>40</sup> ir 20 %<sup>40</sup> ugdymo poreikių tenkinimo galimybių dedamasias; ii) lygiagrečiai užtikrinti decentralizuoto (institucinio lygio, savarankiško ugdymosi lygio) strateginių kompetencijų LR viešajame sektoriuje sisteminių ugdymą; iii) integruoti atskirus LR viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo (valdymo) sistemos elementus ir rezultatus tarpusavyje.

3. Technologinė infrastruktūra, procesų ir inovacijų diegimo iššūkiai – visų galimybių neišnaudojimas Metodikos rengimo etape. Metodikos įgyvendinimui yra reikalingos informacinės sistemos ir įrankiai, siekiant procesų efektyvumo. Šiuo metu Agentūra plėtoja „Viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvę“ (toliau – VSKUE), skirtą centralizuotam ugdymui, Viešojo sektoriaus darbuotojų registro informacinę sistemą (VSDRIS), Žmogiškųjų išteklių valdymo informacinę sistemą (ŽIVIS). Taip pat Valstybės duomenų agentūra, yra įsigijusi duomenų valdymo sistemos „Palantir Foundry“ licenciją, šiuo metu yra jungiami skirtingi įvairių įstaigų duomenys į valstybės „duomenų ežerą“, įskaitant smėliadėžes (angl. *sandbox*), plėtojama Valstybės duomenų valdymo informacinė sistema (VDVIS). Mažinant su šiuo apribojimu susijusią riziką periodinės Metodikos peržiūros ir gerinimo metu reikalinga įvertinti galimybes papildomai įskaitmeninti, automatizuoti procesus ir integruoti sistemas.

4. Riboti ištekliai (tiek Agentūros, tiek įstaigų) gali sukelti riziką po Metodikos parengimo fragmentiškai ją įgyvendinti ir (arba) bus organizuojamas tik dalinės apimties ir kokybės ugdymas, dalinai atliepantis egzistuojančius centralizuoto ugdymo poreikius. Valdant šį apribojimą Metodika yra orientuota į santykinai nesudėtingus praktiškai taikomus procesus ir įrankius kokybiškam

---

<sup>40</sup> 70:20:10 principas:

70 procentų ugdymo poreikių yra patenkinami naudojant mokymosi veikloje priemones ir savišvietą;

20 procentų ugdymo poreikių yra patenkinami mokantis iš kitų asmenų;

10 procentų ugdymo poreikių yra patenkinami naudojant formalųjį ir neformalųjį švietimą, mokymą.

centralizuotam ugdymui. Mažinant su šiuo apribojimu susijusią riziką Agentūrai ir įstaigoms reikalinga: i) užtikrinti tinkamą reikiamos apimties ugdymo finansavimą ir kitus išteklius; ii) taikyti efektyvius ugdymo metodus, kurių nauda viršytų sąnaudas (pvz., inovatyvių ugdymo metodų taikymas, nuotolinio el. ugdymo plėtra ir kt.); iii) Metodiką įgyvendinti lanksčiai – orientuojantis į atskirų veiksmų kuriamą vertę pagal išteklių apribojimus ir kitas aplinkybes.

### 1.3. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo ir Metodikos įgyvendinimas

Šis poskyris detalizuoja elementus (etapus ir procesus, veiksmų grupes bei veiksmus), kaip įgyvendinti ir pritaikyti Metodiką, kokių veiksmų turi imtis Agentūra, įstaigų vadovai, ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai ir specialistai, kitos suinteresuotosios šalys, kad Metodika tinkamai veiktų.

Rekomenduojamas Agentūros metinis veiksmų grupių cikliškumas, susijęs su SKC ugdymu ir Metodikos įgyvendinimu, pateikiamas 1 pav. žemiau.



1 pav. Rekomenduojamas Agentūros SKC ugdymo ir Metodikos įgyvendinimo metinis ciklas.

Šaltinis – parengta Teikėjo

Tačiau sėkmingam SKC ugdymui ir Metodikos įgyvendinimui yra svarbūs ne tik Agentūros, bet ir kitų dalyvių veiksmai. Žemiau 3 lentelėje pateikiamas rekomenduojamas LR viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų ugdymo ir Metodikos įgyvendinimo metinis ciklas, atspindint tipinį ugdymo ciklą ir su juo susijusius tipinius bei pagrindinius elementus.

**3 lentelė.** Rekomenduojamas LR viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų ugdymo ir Metodikos įgyvendinimo metinis ciklas, apimantis svarbiausius elementus (etapus, procesus, veiksmų grupes ir veiksmus)

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
<b>I. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo poreikio nustatymo pilotinis etapas (esant poreikiui)</b>				
1.	Parengia arba atnaujina SKC ugdymo poreikio nustatymo klausimynų projektus pagal Metodikos 3, 4, 5 prieduose pateiktas formas (pavyzdžiui, pasikeitus strateginių kompetencijų apibrėžimui, pasikeitus Kompetencijų modeliui)	Agentūra	Išorės ekspertai (esant poreikiui)	Iki einamųjų metų rugpjūčio 31 d.
2.	Išsiunčia kvietimus atrinktomis pilotinėms įstaigoms užpildyti SKC ugdymo poreikio nustatymo projektinius klausimynus (klausimynų kokybės patikrai, jei reikalinga), komunikuodama centralizuoto ugdymo naudą ir įstaigų įsitraukimo svarbą	Agentūra	Pilotinių įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Iki einamųjų metų rugsėjo 1 d.
3.	Organizuoja ir koordinuoja SKC ugdymo poreikio nustatymą savo atstovaujamoje įstaigoje, komunikuodami: SKC ugdymo naudą, vidurinės grandies vadovų ir specialistų įsitraukimo reikalingumą bei kt.	Pilotinių įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Agentūra, pilotinių įstaigų vidurinės grandies vadovai, specialistai	Einamųjų metų rugsėjo mėn.
4.	Įvertina atskirų strateginių kompetencijų elementų ugdymo svarbą atstovaujamoje įstaigoje pagal įstaigoms skirtą klausimyną (parengtą pagal Metodikos 3 priedą)	Pilotinių įstaigų vadovai, ŽI specialistai, kiti pagrindiniai komandos nariai	Agentūra, pilotinių įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Einamųjų metų rugsėjo mėn.
5.	Įsivertina savo esamą strateginių kompetencijų lygį užpildydami vidurinės grandies vadovams skirtą klausimyną (parengtą pagal Metodikos 4 priedą)	Pilotinių įstaigų vidurinės grandies vadovai	Agentūra, pilotinių įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Einamųjų metų rugsėjo mėn.
6.	Įsivertina savo esamą strateginių kompetencijų lygį užpildydami specialistams skirtą klausimyną (parengtą pagal Metodikos 5 priedą)	Pilotinių įstaigų specialistai	Agentūra, pilotinių įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Einamųjų metų rugsėjo mėn.
7.	Surenka grįžtamąjį ryšį iš pilotinių įstaigų klausimynų kokybei ir korekcijų poreikiui nustatyti	Agentūra	Pilotinių įstaigų vadovai, ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Iki einamųjų metų rugsėjo 31 d.
8.	Atlieka pilotinio tyrimo duomenų apdorojimą, analizę ir priima sprendimus dėl klausimynų tikslinimo	Agentūra	Išorės ekspertai (esant poreikiui)	Iki einamųjų metų spalio 16 d.

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
<b>II. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo poreikio nustatymas</b>				
9.	Parengia arba atnaujina SKC ugdymo poreikio nustatymo klausimynus pagal Metodikos 3, 4, 5 prieduose pateiktas formas (pavyzdžiui, pasikeitus strateginių kompetencijų apibrėžimui, pasikeitus Kompetencijų modeliui)	Agentūra	Išorės ekspertai (esant poreikiui)	Iki einamųjų metų spalio 31 d.
10.	Išsiunčia kvietimus visoms tikslinės grupės įstaigoms (apimant visus šių įstaigų vidurinės grandies vadovus, specialistus) užpildyti kitų metų SKC ugdymo poreikio nustatymo klausimynus, komunikuodama SKC ugdymo naudą ir įstaigų įsitraukimo svarbą	Agentūra	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai, kiti pagrindiniai komandos nariai, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Iki einamųjų metų lapkričio 1 d.
11.	Organizuoja ir koordinuoja SKC ugdymo poreikio nustatymą savo atstovaujamoje įstaigoje, komunikuodami: SKC ugdymo naudą, vidurinės grandies vadovų ir specialistų įsitraukimo reikalingumą bei kt.	Pilotinių įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Agentūra, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Einamųjų metų lapkričio mėn.
12.	Įvertina atskirų strateginių kompetencijų elementų ugdymo svarbą atstovaujamoje įstaigoje pagal įstaigoms skirtą klausimyną (parengtą pagal Metodikos 3 priedą)	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai, kiti pagrindiniai komandos nariai	Agentūra, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Einamųjų metų lapkričio mėn.
13.	Įsivertina savo esamą strateginių kompetencijų lygį užpildydami vidurinės grandies vadovams skirtą klausimyną (parengtą pagal Metodikos 4 priedą)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Agentūra	Einamųjų metų lapkričio mėn.
14.	Įsivertina savo esamą strateginių kompetencijų lygį užpildydami specialistams skirtą klausimyną (parengtą pagal Metodikos 5 priedą)	Įstaigų specialistai	Agentūra	Einamųjų metų lapkričio mėn.
15.	Siunčia priminimus užpildyti klausimynus ir vykdo komunikaciją tyrimo eigoje, užtikrina reikiamą įstaigų (įskaitant jų vidurinės grandies vadovus ir specialistus) aktyvumą ir įsitraukimą	Agentūra	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Einamųjų metų lapkričio mėn.
16.	VSKUE uždaro SKC ugdymo poreikio nustatymo klausimynų pateikimo terminą (galimybę teikti užpildytus klausimynus pagal apklausos termino pabaigos laiką)	Agentūra	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Einamųjų metų gruodžio 1 d.

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
17.	Vykdo įstaigų SKC ugdymo poreikio <sup>41</sup> duomenų apdorojimą, analizę, parengia tyrimo ataskaitą ir (arba) pateiktį apie nustatytą SKC ugdymo poreikį	Agentūra	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Iki einamųjų metų gruodžio 31 d.
<b>III. Tikslų ir kompetencijų nustatymas vidurinės grandies vadovams, specialistams įstaigų lygiu (decentralizuotas lygis)</b>				
18.	Pasirenka, kam taikomas tikslų ir kompetencijų vertinimas, inicijuoja tikslų ir kompetencijų formos pildymą	Įstaigų ŽI specialistai	Įstaigų vidurinės grandies vadovai, specialistai	Pagal tikslų ir kompetencijų nustatymo procesą <sup>42</sup>
<b>Tikslų ir kompetencijų nustatymas vidurinės grandies vadovams įstaigų lygiu:</b>				
19.	Nustato pavaldžių vidurinės grandies vadovų tikslus ir kompetencijas, įtraukdami vidurinės grandies vadovus, užtikrindami viso proceso tinkamą susiejimą su įstaigos strateginio ir kito planavimo dokumentais, tikslais, rezultatais	Įstaigų vadovai (arba aukštesnės grandies vadovai, jei vidurinės grandies vadovui tiesiogiai vadovauja ne įstaigos vadovas)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Pagal tikslų ir kompetencijų nustatymo procesą
20.	Peržiūri ir (arba) papildo tikslus ir kompetencijas, aptaria nustatytus tikslus ir kompetencijas <sup>43</sup> su tiesioginiu vadovu	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų vadovai (arba aukštesnės grandies vadovai, jei vidurinės grandies vadovui tiesiogiai vadovauja ne įstaigos vadovas)	Pagal tikslų ir kompetencijų nustatymo procesą
21.	Patvirtina nustatytus tikslus ir kompetencijas vidurinės grandies vadovams	Įstaigų vadovai (arba aukštesnės grandies vadovai, jei vidurinės grandies vadovui)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Pagal tikslų ir kompetencijų nustatymo procesą

<sup>41</sup> Šiai analizei taip pat naudojami duomenys iš kokybinio-sisteminio centralizuoto ugdymo poveikio veiklos rezultatams vertinimo (žr. šioje lentelėje nurodytą veiksmą Nr. 74 ir žemiau pateiktos 8 lentelės rodiklį Nr. 22).

<sup>42</sup> Procesas detalizuojamas Žmogiškųjų išteklių valdymo informacinės sistemos (ŽIVIS) kūrimo ir diegimo techninėje specifikacijoje. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://viesiejipirkimai.lt/epps/cft/prepareViewCfTWS.do?resourceId=344288>>.

<sup>43</sup> Įstaigų vidurinės grandies vadovai gali papildomai naudoti SKC ugdymo poreikio nustatymo metu suformuotus savo įsivertinimo duomenis (žr. šioje lentelėje nurodytą veiksmą Nr. 13).

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
		tiesiogiai vadovauja ne įstaigos vadovas)		
22.	Susipažįsta su patvirtintais tikslais ir kompetencijomis (jei nesutinka – gražinama koreguoti)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų vadovai (arba aukštesnės grandies vadovai, jei vidurinės grandies vadovui tiesiogiai vadovauja ne įstaigos vadovas)	Pagal tikslų ir kompetencijų nustatymo procesą
<b>Tikslų ir kompetencijų nustatymas specialistams įstaigų lygiu:</b>				
23.	Nustato pavaldžių specialistų tikslus ir kompetencijas, įtraukdami specialistus, užtikrindami viso proceso tinkamą susiejimą su įstaigos strateginio ir kito planavimo dokumentais, tikslais, rezultatais	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų specialistai	Pagal tikslų ir kompetencijų nustatymo procesą
24.	Peržiūri ir (arba) papildo tikslus ir kompetencijas, aptaria nustatytus tikslus ir kompetencijas <sup>44</sup> su tiesioginiu vidurinės grandies vadovu	Įstaigų specialistai	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Pagal tikslų ir kompetencijų nustatymo procesą
25.	Patvirtina nustatytus tikslus ir kompetencijas pavaldiems darbuotojams (specialistams)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų specialistai	Pagal tikslų ir kompetencijų nustatymo procesą
26.	Susipažįsta su patvirtintais tikslais ir kompetencijomis (jei nesutinka – gražinama koreguoti)	Įstaigų specialistai	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Pagal tikslų ir kompetencijų nustatymo procesą
<b>IV. Vidurinės grandies vadovams, specialistams keliamų tikslų ir kompetencijų vertinimas įstaigose (decentralizuotas lygis)</b>				
27.	Inicijuoja veiklos ir kompetencijų vertinimą vidurinės grandies vadovams ir specialistams	Įstaigų ŽI specialistai	Įstaigų vidurinės grandies vadovai, specialistai	Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą <sup>45</sup>

<sup>44</sup> Įstaigų specialistai gali papildomai naudoti SKC ugdymo poreikio nustatymo metu suformuotus savo įsivertinimo duomenis (žr. šioje lentelėje nurodytą veiksmą Nr. 14).

<sup>45</sup> Procesas detalizuojamas Žmogiškųjų išteklių valdymo informacinės sistemos (ŽIVIS) kūrimo ir diegimo techninėje specifikacijoje. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://viesiejiirpikimai.lt/epps/cft/prepareViewCftWS.do?resourceId=344288>>.

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
<b>Vidurinės grandies vadovams keliamų tikslų ir kompetencijų vertinimas įstaigose:</b>				
28.	Atlieka savo veiklos ir kompetencijų įsivertinimą <sup>46</sup>	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų ŽI specialistai (esant poreikiui konsultuoja įsivertinimo klausimais)	Sausio 1–15 d. Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą
29.	Peržiūri vidurinės grandies vadovų pasiekimus ir įvertina veiklą bei kompetencijas. Aptaria vertinimo rezultatus su vidurinės grandies vadovais. Gali būti naudojamas 360 laipsnių vertinimo duomenys (pagal 360 laipsnių vertinimo (grįžtamojo ryšio) procesą). Aptaria vidurinės grandies vadovų vertinimo rezultatus su įstaigos vadovu ir (arba) ŽI specialistu. Suveda ir patvirtina galutinius veiklos vertinimo rezultatus ir siūlymus	Įstaigų vadovai (arba aukštesnės grandies vadovai, jei vidurinės grandies vadovui tiesiogiai vadovauja ne įstaigos vadovas)	Įstaigų vadovai, vidurinės grandies vadovai, ŽI specialistai	Sausio 16–vasario 20 d. Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą. Taip pat pagal 360 laipsnių vertinimo (grįžtamojo ryšio) procesą (atliekamą kas dvejus metus)
30.	Susipažįsta su galutiniu veiklos vertinimu, su vertinimu sutinka arba jei nesutinka – pateikia kreipimąsi dėl veiklos vertinimo objektyvumo ir pagrįstumo	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų vadovai (arba aukštesnės grandies vadovai, jei vidurinės grandies vadovui tiesiogiai vadovauja ne įstaigos vadovas), ŽI specialistai	Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą
31.	Jei su galutiniu veiklos vertinimu vidurinės grandies vadovas nesutinka – vykdo pokalbį dėl veiklos vertinimo objektyvumo ir pagrįstumo	Įstaigų vadovai (arba aukštesnės grandies vadovai, jei vidurinės grandies vadovui tiesiogiai vadovauja ne įstaigos vadovas)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai. ŽI specialistai dalyvauja jei reikalingas pakartotinis vertinimas	Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą
32.	Patvirtina vertinimo siūlymus, užtikrina viso vykdyto proceso tinkamą susiejimą su įstaigos strateginio ir kito planavimo dokumentais, tikslais, rezultatais	Įstaigų vadovai	ŽI specialistai	Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą

<sup>46</sup> Įstaigų vidurinės grandies vadovai gali papildomai naudoti SKC ugdymo poreikio nustatymo metu suformuotus savo įsivertinimo duomenis (žr. šioje lentelėje nurodytą veiksmą Nr. 13).

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
<b>Specialistams keliamų tikslų ir kompetencijų vertinimas įstaigose:</b>				
33.	Atlieka savo veiklos ir kompetencijų įsivertinimą <sup>47</sup>	Įstaigų specialistai	Įstaigų vidurinės grandies vadovai ir ŽI specialistai (esant poreikiui konsultuoja įsivertinimo klausimais)	Sausio 1–15 d. Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą
34.	Peržiūri specialistų pasiekimus ir įvertina veiklą bei kompetencijas. Aptaria vertinimo rezultatus su specialistais. Aptaria specialistų vertinimo rezultatus su įstaigos vadovu ir (arba) ŽI specialistu. Suveda ir patvirtina galutinius veiklos vertinimo rezultatus ir siūlymus	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų vadovai, specialistai, ŽI specialistai	Sausio 16–vasario 20 d. Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą
35.	Susipažįsta su galutiniu veiklos vertinimu, su vertinimu sutinka arba jei nesutinka – pateikia kreipimąsi dėl veiklos vertinimo objektyvumo ir pagrįstumo	Įstaigų specialistai	Įstaigų vidurinės grandies vadovai, ŽI specialistai	Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą
36.	Jei su galutiniu veiklos vertinimu specialistas nesutinka – vykdo pokalbį dėl veiklos vertinimo objektyvumo ir pagrįstumo	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų specialistai. ŽI specialistai dalyvauja jei reikalingas pakartotinis vertinimas	Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą
37.	Patvirtina vertinimo siūlymus, užtikrina viso vykdyto proceso tinkamą susiejimą su įstaigos strateginio ir kito planavimo dokumentais, tikslais, rezultatais	Įstaigų vadovai	ŽI specialistai	Pagal tikslų ir kompetencijų vertinimo procesą
<b>V. Ugdymo planų<sup>48</sup> parengimas (centralizuotas ir decentralizuotas lygiai)</b>				
38.	Atlieka rinkoje siūlomų jau parengtų ugdymo programų ir paslaugų, tinkamų nustatytam SKC ugdymo poreikiui tenkinti, rinkos tyrimą, rinkos konsultacijas (apimant kainas, ugdymo turinį ir kitas sąlygas)	Agentūra	Išorės teikėjai	Iki kitų metų sausio 31 d.

<sup>47</sup> Įstaigų specialistai gali papildomai naudoti SKC ugdymo poreikio nustatymo metu suformuotus savo įsivertinimo duomenis (žr. šioje lentelėje nurodytą veiksmą Nr. 14).

<sup>48</sup> Pastaba – sąvoka „Ugdymo planai“ šioje lentelėje naudojama kaip sąvokos „kvalifikacijos tobulinimo planai“ (būdingos LR teisės aktams) sinonimas, siekiant standartizuoti Metodikoje pateikiamas sąvokas ir išlaikyti Metodikos teksto stiliaus vieningumą.

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
39.	Atlieka VSKUE pateiktų e. mokymų parengimo ir (arba) gerinimo poreikio analizę, rinkos konsultaciją (esant poreikiui)	Agentūra	Išorės teikėjai (e. mokymų)	Iki kitų metų sausio 31 d.
40.	Parengia metinio SKC ugdymo plano projektą	Agentūra	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Iki kitų metų vasario 28 d.
41.	Į Agentūros metinį pirkimų planą įtraukia SKC ugdymo paslaugų pirkimus	Agentūra	Agentūros viešųjų pirkimų specialistas	Iki kitų metų vasario 28 d.
42.	Organizuoja ir koordinuoja įstaigos (institucinio lygio) metinio ugdymo plano projekto parengimą, įskaitant darbuotojų įtraukimą ir komunikaciją planuojant ugdymą (ugdymo metodų parinkimą ir kt.)	Įstaigų ŽI specialistai	Įstaigų vadovai, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Iki kitų metų vasario 28 d.
43.	Teikia informaciją įstaigos (institucinio lygio) metinio ugdymo plano parengimui apie asmeninį kompetencijų ugdymo poreikį (specialisto lygio) <sup>49</sup>	Įstaigų specialistai	Įstaigų ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai	I metų ketvirtį
44.	Surenka ir apibendrina ugdymo poreikio (padalinio arba komandos lygio) duomenis savo vadovaujama padaliniui ir savo asmeninių kompetencijų lygio ugdymo poreikio duomenis (vidurinės grandies vadovo lygio) <sup>50</sup> . Teikia informaciją įstaigos metinio kompetencijų ugdymo plano parengimui <sup>51</sup>	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų ŽI specialistai	I metų ketvirtį
45.	Susistemina informaciją įstaigos (institucinio lygio) metinio kompetencijų ugdymo plano parengimui <sup>52</sup> , parengia įstaigos (institucinio lygio) metinio kompetencijų ugdymo plano projektą	Įstaigų ŽI specialistai	Įstaigų vadovai, vidurinės grandies vadovai	Iki kitų metų vasario 28 d.
46.	Į įstaigos metinį pirkimų planą įtraukia ugdymo paslaugų pirkimus	Įstaigų viešųjų pirkimų specialistai	Įstaigų ŽI specialistai	Iki kitų metų kovo 15 d. (įskaitant Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje)

<sup>49</sup> Įstaigų specialistai gali papildomai naudoti SKC ugdymo poreikio nustatymo metu suformuotus savo įsivertinimo duomenis (žr. šioje lentelėje nurodytą veiksmą Nr. 13).

<sup>50</sup> Įstaigų vidurinės grandies vadovai gali papildomai naudoti SKC ugdymo poreikio nustatymo metu suformuotus savo įsivertinimo duomenis (žr. šioje lentelėje nurodytą veiksmą Nr. 14).

<sup>51</sup> Teikiama vadovaujamo padalinio ir komandų lygio informacija, taip pat asmeninio (vidurinės grandies vadovo lygio) ugdymo poreikio informacija.

<sup>52</sup> Įstaigų ŽI specialistai gali papildomai naudoti SKC ugdymo poreikio nustatymo metu suformuotus savo įstaigos vertinimo duomenis pagal strateginių kompetencijų ugdymo svarbą atstovaujamoje įstaigoje (žr. šioje lentelėje nurodytą veiksmą Nr. 12).

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
				paskelbiamą planuojamų atlikti pirkimų suvestinę)
47.	Patvirtina galutinį metinį SKC ugdymo planą LR viešajam sektoriui	Agentūros direktorius	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Iki kitų metų kovo 31 d.
48.	Užtikrina reikalingus išteklius ir sąlygas pažangiam sisteminiam SKC ugdymui	Agentūros direktorius	Agentūros už SKC ugdymą atsakingas padalinys	Nuolat
49.	Patvirtina galutinį įstaigos (institucinio lygio) metinį kompetencijų ugdymo planą, užtikrindami viso proceso tinkamą susiejimą su įstaigos strateginio ir kito planavimo dokumentais, tikslais, rezultatais	Įstaigų vadovai	ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Iki kitų metų balandžio 30 d.
50.	Užtikrina reikalingus išteklius ir sąlygas pažangiam sisteminiam kompetencijų ugdymui bei besimokančios organizacijos kultūrai	Įstaigų vadovai	ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Nuolat
<b>VI. Ugdymo organizavimas (centralizuotas ir decentralizuotas lygiai)</b>				
51.	Įsigyja SKC ugdymo paslaugas pagal metinį SKC ugdymo planą	Agentūra	Išorės teikėjai	Pagal Agentūros pirkimų planą
52.	Agentūros užsakymu parengia ir (arba) tobulina SKC ugdymo e. mokymų programų modulius (skirtus VSKUE), įskaitant mokymų medžiagą	Išorės teikėjas	Agentūra	Pagal viešojo pirkimo sutartyje nustatytus terminus
53.	Patvirtina SKC ugdymo e. mokymų (VSKUE) modulius (ir jų medžiagą) ir kitas centralizuoto ugdymo iniciatyvas	Agentūros direktorius, Agentūros už SKC ugdymą atsakingas padalinys	Išorės teikėjai	Pagal viešojo pirkimo sutartyje nustatytus paslaugų perdavimo-priėmimo terminus
54.	Informuoja ir kviečia dalyvauti įstaigas centralizuotame ugdyme, proaktyviai komunikuodama naudą, organizacinius ir kitus aspektus	Agentūra	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Pagal metinį SKC ugdymo planą
55.	Teikia Agentūros įsigytas kitų formų SKC ugdymo paslaugas (jei buvo įsigytos pagal metinį pirkimų planą)	Išorės teikėjai	Agentūra, įstaigos ir jų vidurinės grandies vadovai, specialistai	Pagal viešojo pirkimo sutartyje nustatytus terminus

<b>Nr.</b>	<b>Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai</b>	<b>Atsakingi asmenys</b>	<b>Dalyviai</b>	<b>Terminas, laikotarpis</b>
56.	Plėtoja besimokančios organizacijos principais pagrįstą kompetencijų ugdymo kultūrą savo vadovaujamoje įstaigoje	Įstaigų vadovai	Įstaigų ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Nuolat
57.	Įsigyja įstaigos darbuotojų kompetencijų ugdymo (institucinio lygio) paslaugas pagal įstaigos metinį pirkimų planą, į kurį įtraukti pirkimai pagal įstaigos (institucinio lygio) metinį kompetencijų ugdymo planą	Įstaigų viešųjų pirkimų specialistai	Įstaigų ŽI specialistai	Pagal įstaigų (institucinio lygio) metinius pirkimų planus
58.	Organizuoja ir koordinuoja įstaigos darbuotojų kompetencijų ugdymą įstaigos (institucinio lygio) metinį kompetencijų ugdymo planą, aktyviai komunikuoja įstaigos darbuotojams apie ugdymo(si) galimybes, naudą ir kitus aspektus	Įstaigų ŽI specialistai	Įstaigų vidurinės grandies vadovai, specialistai	Pagal įstaigos (institucinio lygio) metinį kompetencijų ugdymo planą
59.	Organizuoja ir koordinuoja įstaigos darbuotojų SKC ugdymą pagal Agentūros parengtą metinį SKC ugdymo planą, įskaitant Agentūros e. mokymų programų moduluose VSKUE, aktyviai komunikuoja įstaigos darbuotojams apie ugdymo(si) galimybes, naudą ir kitus aspektus	Įstaigų ŽI specialistai	Agentūra, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Pagal metinį SKC ugdymo planą
60.	Dalyvauja SKC ugdyme (VSKUE ir kituose centralizuotuose mokymuose), praktiškai taiko veikloje ugdymo metu įgytas bei sustiprintas žinias ir kt. Dalinasi įgytomis žiniomis ir gebėjimais su kolegomis (įskaitant pagal besimokančios organizacijos principus), apmoko kitus (po mokymų, kuriuose asmeniškai dalyvavo ir kt.)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Agentūra, įstaigų ŽI specialistai	Pagal metinį SKC ugdymo planą
61.	Dalyvauja decentralizuotame ugdyme, organizuojamame įstaigos ir savarankiškai (įskaitant pagal besimokančios organizacijos principus). Dalinasi įgytomis žiniomis ir gebėjimais su kolegomis, apmoko kitus (po mokymų, kuriuose asmeniškai dalyvavo ir kt.)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų ŽI specialistai	Pagal įstaigos (institucinio lygio) metinį kompetencijų ugdymo planą
62.	Dalyvauja SKC ugdyme (VSKUE ir kituose centralizuotuose mokymuose), praktiškai taiko veikloje ugdymo metu įgytas bei sustiprintas žinias ir kt. Dalinasi įgytomis žiniomis ir gebėjimais su kolegomis (įskaitant pagal besimokančios organizacijos principus), apmoko kitus (po mokymų, kuriuose asmeniškai dalyvavo ir kt.)	Įstaigų specialistai	Agentūra, įstaigų ŽI specialistai	Pagal metinį SKC ugdymo planą

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
63.	Dalyvauja decentralizuotame ugdyme, organizuojamame įstaigos ir savarankiškai (įskaitant pagal besimokančios organizacijos principus). Dalinasi įgytomis žiniomis ir gebėjimais su kolegomis, apmoko kitus (po mokymų, kuriuose asmeniškai dalyvavo ir kt.)	Įstaigų specialistai	Įstaigų ŽI specialistai	Pagal įstaigos (institucinio lygio) metinį kompetencijų ugdymo planą
<b>VII. Ugdymo kokybės<sup>53</sup> vertinimas ir gerinimas (centralizuotas ir decentralizuotas lygiai)</b>				
64.	Teikia grįžtamąjį ryšį dėl praeito ciklo metu Agentūros vykdyto SKC ugdymo (jei įstaiga dalyvavo)	Įstaigų ŽI specialistai	Agentūra	Po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo
65.	Įvertina SKC ugdymo kokybę iš karto po praeitų mokymų (pagal Metodikos 6 priede pateiktą įskaitmenintą klausimyną)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Agentūra	Iškart po praeitų mokymų
66.	Įvertina decentralizuoto ugdymo kokybę iš karto po praeitų mokymų	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų ŽI specialistai	Iškart po praeitų mokymų
67.	Įvertina centralizuoto ugdymo kokybę iš karto po praeitų mokymų (pagal Metodikos 6 priede pateiktą įskaitmenintą klausimyną)	Įstaigų specialistai	Agentūra	Iškart po praeitų mokymų
68.	Įvertina decentralizuoto ugdymo (institucinio lygio) kokybę iš karto po praeitų mokymų	Įstaigų specialistai	Įstaigų ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai	Iškart po praeitų mokymų
69.	Įvertina strateginių ir kitų kompetencijų ugdymo kokybę po pusės metų (po įvykusių mokymų), dalyvauja atliekant ugdymo poveikio rezultatams vertinimą (priemonių, įrankių pritaikymas veikloje, atliekant užduotis ir pan.), dalyvauja gerinant ugdymą, gerina asmeninį ugdymą(si)	Įstaigų specialistai	Įstaigų ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai	Kartą per pusmetį
70.	Įvertina strateginių ir kitų kompetencijų ugdymo kokybę po pusės metų (po įvykusių mokymų), atlieka ugdymo poveikio rezultatams vertinimą (priemonių, įrankių pritaikymas veikloje, atliekant užduotis ir pan.), gerina ugdymą vadovaujama padalinių ir komandų mastu, gerina asmeninį ugdymą(si)	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Įstaigų ŽI specialistai, specialistai	Kartą per pusmetį

<sup>53</sup> Pastaba – sąvoka „Ugdymo kokybė“ šioje lentelėje naudojama kaip sąvokos „mokymų kokybė“ sinonimas, siekiant standartizuoti Metodikoje pateikiamas sąvokas ir išlaikyti Metodikos teksto stiliaus vieningumą.

Nr.	Etapai ir procesai, veiksnių grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
71.	Susistemina strateginių ir kitų kompetencijų ugdymo kokybės ir efektyvumo duomenis įstaigos mastu, organizuoja ugdymo poveikio rezultatams vertinimą (priemonių, įrankių pritaikymas veikloje, atliekant užduotis ir pan.) įstaigos mastu, teikia pasiūlymus įstaigos vadovybei dėl ugdymo, gerina ugdymą įstaigos mastu	Įstaigų ŽI specialistai	Įstaigų vadovai, vidurinės grandies vadovai	Ne rečiau kaip kartą metuose
72.	Analizuoja strateginių ir kitų kompetencijų ugdymo kokybės ir efektyvumo duomenis, priima sprendimus gerinant ugdymą įstaigos mastu, remiantis ugdymo rezultatais ir poveikiu strateginiams ir kitiems įstaigos tikslams, rezultatams, veiklai	Įstaigų vadovai	Įstaigų ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai	Ne rečiau kaip kartą metuose
73.	Kartą per pusmetį stebi, analizuoja, sistemina VSKUE po SKC ugdymo ciklo praeitų mokymų bei kitų centralizuotų mokymų kokybės vertinimą, grįžtamąjį ryšį ir priima SKC ugdymo gerinimo sprendimus (įskaitant poreikį modifikuoti modulius ir kt.)	Agentūra	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai, vidurinės grandies vadovai, specialistai	Pirmam pusmečiui – iki birželio 31 d. Antram pusmečiui – iki gruodžio 31 d.
74.	Kartą metuose atlieka kokybinį-sisteminį SKC ugdymo poveikio veiklos rezultatams vertinimą <sup>54</sup>	Agentūra	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai, kitos suinteresuotosios šalys	Iki gruodžio 31 d.
<b>VIII. Gerųjų praktikų sklaida ir konsultavimas, bendradarbiavimo skatinimas, suinteresuotųjų šalių įtraukimas (centralizuotas lygis)</b>				
75.	Konsultuoja ir moko suinteresuotąsias šalis dėl pažangaus ŽI valdymo, įskaitant ugdymo srities klausimus	Agentūra	Įstaigos ir kitos suinteresuotosios šalys	Nuolat
76.	Sistemina ir viešina pažangiąsias ŽI valdymo (įskaitant ugdymo sritį) praktikas ir skatina bendradarbiavimą, tinklaveiką, besimokančios organizacijos principų įgyvendinimą, pažangių žmogiškųjų išteklių vadybos elementų (įskaitant ugdymo srities) diegimą ir gerinimą bei kt.	Agentūra	Įstaigos ir kitos suinteresuotosios šalys	Nuolat

<sup>54</sup> Šis vertinimas gali būti atliekamas organizuojant kartą metuose vadybos vertinamosios analizės sesiją (panašiu į strateginės sesijos arba iki dienos trukmės konferencijos formatą), kurioje dalyvauja Agentūros atstovai, dalies įstaigų vadovų, ŽI specialistų, kitų suinteresuotųjų šalių atstovų, siekiant įvertinti visą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdysenos (valdymo) sistemos būklę (įskaitant sistemos elemento – SKC ugdymo) ir sistemos atitiktį poreikiams, poveikį veiklos rezultatams. Plačiau žr. žemiau pateiktos 8 lentelės rodiklį Nr. 22.

Nr.	Etapai ir procesai, veiksmų grupės ir (arba) veiksmai	Atsakingi asmenys	Dalyviai	Terminas, laikotarpis
<b>IX. Metodikos bei kitų LR žmogiškųjų išteklių valdysenos (valdymo) sistemos elementų peržiūra (vertinimas) ir gerinimas, atskaitomybė (centralizuotas lygis)</b>				
77.	Peržiūri ir gerina Metodiką ir instrukciją, kitus LR ŽI valdysenos (valdymo) sistemos elementus	Agentūra	Įvairios suinteresuotosios šalys	Peržiūri (ne rečiau kaip kartą per metus iki gruodžio 31 d. ir pagal poreikį). Gerina (pagal poreikį)
78.	Atsiskaito už strateginių ir planavimo dokumentų įgyvendinimą, tikslus ir rodiklius, projektinę veiklą, plėtojant ŽI valdysenos (valdymo) sistemą (įskaitant ugdymo sritį)	Agentūra	Kontroliuojančios įstaigos, suinteresuotosios šalys	Pagal atskaitomybės reikalavimų terminus

Šaltinis – parengta Teikėjo, atsižvelgiant į įvairius Metodikos literatūros ir kitų informacijos šaltinių sąrašė pateiktų šaltinių duomenis

Apibendrinant aukščiau pateiktos 3 lentelės duomenis:

1. Visi aukščiau pateiktoje 3 lentelėje rekomenduojami veiksmai kartojami cikliška kasmet: tiek einamaisiais metais nurodyti veiksmai vykdomi kitais metais, tiek kitais metais nurodyti veiksmai vykdomi einamaisiais metais.
2. Žalia spalva aukščiau pateiktos 3 lentelės antrame stulpelyje pažymėti SKC ugdymo ir Metodikos įgyvendinimo elementai; balta spalva – kompetencijų decentralizuoto ugdymo ir su tuo susiję elementai.
3. Aukštesniųjų vadovų ir jų pavaduotojų kompetencijų ugdymas ir su tuo susiję veiksmai neįtraukti į 3 lentelę aukščiau, kadangi yra parengta atskira „Valstybės tarnybos įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo ir ugdymo poreikių nustatymo metodika“<sup>55</sup>.
4. Aukščiau pateiktoje 3 lentelėje nėra pateikti netipiniai arba santykinai rečiau vykdomi veiksmai.
5. Dalis aukščiau pateiktoje 3 lentelėje pateiktų veiksmų apibendrinti į veiksmų grupes.
6. Rekomenduojami veiksmų atlikimo vėliausi terminai aukščiau pateiktoje 3 lentelėje gali būti keičiami pagal poreikį, atsižvelgiant į LR teisės aktų pakeitimus, organizacinius-techninius aspektus, kt.

<sup>55</sup> Valstybės tarnybos įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo ir ugdymo poreikių nustatymo metodikos, parengtos 2024 m. pagal ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamą projektą Nr. 11-002-P-0001 „Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas („Lyderystės akademija“), viešojo pirkimo techninė specifikacija. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_docs.asp?PID=752375&LID=876267&AllowPrint=1](https://pirkimai.eviesiejiipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_docs.asp?PID=752375&LID=876267&AllowPrint=1)>.

## 1.4. Metodikos įgyvendinimo nauda

Žemiau 4 lentelėje pateikiamos Metodikos įgyvendinimo naudos pagrindinėms suinteresuotosioms šalims.

**4 lentelė.** Metodikos įgyvendinimo nauda pagrindinėms suinteresuotosioms šalims

<b>Nr.</b>	<b>Suinteresuotosios šalys</b>	<b>Nauda suinteresuotajai šaliai</b>
1.	Visuomenė	Aukštesnė viešųjų paslaugų kokybė, poreikių patenkinimas, pasitikėjimas viešuoju sektoriumi, teigiamas poveikis gyvenimo kokybei
2.	Agentūra	Efektyvus SKC ugdymo organizavimas, koordinavimas ir vertinimas valstybės mastu, stiprinant žmoniškųjų išteklių valdymo brandą ir sistemiškai ugdant strategines kompetencijas LR viešajame sektoriuje
3.	Įstaigos	Įstaigų tikslų efektyvesnis įgyvendinimas ir rezultatų pasiekimas dėka įstaigų vidurinės grandies vadovų ir specialistų sisteminio ir jų poreikius atitinkančio ugdymo (centralizuoto ir decentralizuoto), bendradarbiavimo bei gerųjų praktikų perėmimo
4.	Įstaigų vadovai, ŽI specialistai	Galimybė išplėsti ribotus ugdymui skirtus išteklius, sistemingai ugdyti strategines kompetencijas pagal kompetencijų įsivertinimo duomenis, nustatytą SKC ugdymo poreikį, tiksliau nustatyti decentralizuoto lygio kompetencijų ugdymo poreikį, efektyviau planuoti ir organizuoti ugdymą, vertinti ugdymo kokybę ir poveikį, gerinti ugdymą
5.	Įstaigų vidurinės grandies vadovai	Vadovaujamų padalinių tikslų efektyvesnis įgyvendinimas ir rezultatų pasiekimas, susietas su atstovaujamų įstaigų tikslais; kompetencijų lygio įsivertinimas ir ugdymo poreikio nustatymas, kryptingas kompetencijų kėlimas pagal prioritetus, didesnis vidurinės grandies vadovų ir vadovaujamo padalinio specialistų profesionalumas, karjeros galimybės
6.	Įstaigų specialistai	Kompetencijų lygio įsivertinimas ir ugdymo poreikio nustatymas, kryptingas kompetencijų kėlimas pagal prioritetus, didesnis asmeninis profesionalumas, karjeros galimybės

Šaltinis – parengta Teikėjo

## 2. STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ CENTRALIZUOTO UGDYMO PLANAVIMAS IR ORGANIZAVIMAS

2.1. Viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų ugdymo poreikių nustatymo ir įvertinimo aprašas

2.1.1. Bendrieji reikalavimai vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų ugdymo poreikių nustatymo įrankių rinkiniui

SKC ugdymo poreikio nustatymo įrankių rinkiniui keliami reikalavimai pagal lygius (įstaigos, komandos, individualus) pateikiami 5 lentelėje žemiau.

**5 lentelė.** Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo poreikių nustatymo lygiai ir su jais susiję reikalavimai

Lygis	SKC ugdymo poreikio nustatymo įrankių rinkiniui keliami reikalavimai pagal lygius
<b>1. Įstaigos lygis</b>	Nustatyti (iš įstaigos veikimo perspektyvos) – ką vidurinės grandies vadovas ir specialistas turi suprasti iš įstaigos veikimo perspektyvos, kad jis būtų sėkmingas siekiant iškeltų tikslų
<b>2. Komandos lygis</b>	Nustatyti (iš komandų perspektyvos) – ką vidurinės grandies vadovas ir specialistas turi žinoti, taikyti dirbdamas savo komandoje ar komandose, jeigu jos yra kelios
<b>3. Individualus (vidurinės grandies vadovų ir specialistų) lygis</b>	Nustatyti (iš vidurinės grandies vadovų ir specialistų perspektyvos) – kokių specifinių žinių ir įgūdžių reikia įstaigų vidurinės grandies vadovams ir specialistams savarankiškam darbų atlikimui, kad jie pasiektų jiems iškeltus tikslus, turėtų galimybę auginti tiek profesines, tiek asmenines kompetencijas

Šaltinis – parengta Teikėjo

SKC ugdymo poreikių nustatymo įrankiai (Metodikos 3, 4, 5 priedai) kuriami ir (arba) atnaujinami, išpildant aukščiau 5 lentelėje nurodytus reikalavimus bei integruojant LR teisės aktais apibrėžtas strategines kompetencijas<sup>56</sup> ir Kompetencijų modelį<sup>57</sup>.

SKC ugdymo poreikių nustatymo įrankių rinkinį<sup>58</sup> sudaro:

1. Įstaigų lygio (institucinio lygio) klausimynas vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų turinio elementų svarbos nustatymui.
2. Vidurinės grandies vadovų įsivertinimo klausimynas strateginių kompetencijų esamo lygio nustatymui.
3. Specialistų įsivertinimo klausimynas strateginių kompetencijų esamo lygio nustatymui.

<sup>56</sup> Metodikos rengimo laikotarpiu strateginės kompetencijos yra: lyderystės, analitinė, finansinė, skaitmeninė.

<sup>57</sup> Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą:

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

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

<sup>58</sup> Detalus šių įrankių praktinis taikymas detalizuojamas atskirame dokumente – Metodikos gairėse (instrukcijoje).

### 2.1.2. Vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų ugdymo poreikių nustatymo loginė matrica

Naudojant Metodikos 3, 4, 5 prieduose pateiktą formą yra reikalinga parengti SKC ugdymo poreikių nustatymo įrankiams strateginių kompetencijų turinio detalizavimą, šiam tikslui parengiant loginę matricą (žr. 6 lentelę žemiau). Šioje matricoje kiekviena iš strateginių kompetencijų (I, II, III, IV) išskaidoma į sritis (A, B, C, <...>) ir kiekvienai sričiai detalizuojami kompetencijų turinio elementai – elgesio aprašymai (t. y. kompetencijas sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymai). Užtikrinant susietumą su Kompetencijų modeliu, matricoje (6 lentelėje žemiau) yra nurodomi Kompetencijų modelio artimiausi kompetencijų indikatorių ar jų dalių aprašymų atitikmenys pagal strateginėms kompetencijoms parengtą klausimynų turinį, skirtą specialistams ir vidurinės grandies vadovams.

Pažymėtina, kad rengiant Metodiką ne tik vidurinės grandies vadovams, bet taip pat ir specialistams buvo nustatytas poreikis parengti lyderystės kompetencijos turinio elementus (žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymus), kurių Kompetencijų modelis neapima.

**6 lentelė.** Vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų ugdymo poreikių nustatymo loginė matrica

Nr.	Specialistams (klausimynų turiniui)	Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)	Specialistams (Kompetencijų modelis)	Padalinių vadovams <sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)
1.	<b>I. Lyderystės kompetencija</b>	<b>I. Lyderystės kompetencija</b>		<b>Yra lyderiu.</b> Įtraukia į veiklą ir įkvepia darbuotojus siekti aukštų rezultatų, kurdamas palankią darbo aplinką ir būdamas asmeninio elgesio pavyzdžiu
2.	<b>A. Vizijos formavimas ir sklaida</b>	<b>A. Vizijos formavimas ir sklaida</b>		<b>Nustato ir perduoda viziją.</b> Perteikia darbuotojams įstaigos viziją ir padeda suprasti kaip jie savo darbu prisideda prie jos įgyvendinimo:
3.	Siekiu dalyvauti įstaigos vizijos formavime	Įtraukiu padalinio darbuotojus į įstaigos vizijos formavimą		

<sup>59</sup> Vidurinės grandies vadovų atitikmuo Kompetencijų modelyje.

Nr.	Specialistams (klausimynų turiniui)	Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)	Specialistams (Kompetencijų modelis)	Padalinių vadovams <sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)
4.	Gebu perteikti kitiems darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims įstaigos viziją	Perteikiu savo padalinio darbuotojams ir kitoms suinteresuotosioms šalims (pagal poreikį) įstaigos viziją		Perteikia darbuotojams įstaigos viziją <...>
5.		Padedu suprasti kaip padalinio darbuotojai savo darbu prisideda prie įstaigos vizijos įgyvendinimo		<...> ir padeda suprasti kaip jie savo darbu prisideda prie jos įgyvendinimo
6.	<b>B. Organizacinės kultūros formavimas ir rūpinimasis emocine darbuotojų gerove</b>	<b>B. Organizacinės kultūros formavimas ir rūpinimasis emocine darbuotojų gerove</b>		<b>Formuoja kultūrą.</b> Stiprina įstaigos vertybių laikymąsi padalinyje. <b>Rūpinasi emocine gerove.</b> Kuria pozityvią darbo atmosferą padalinyje, palaikančią darbuotojų emocinę gerovę
7.	Laikausi įstaigos vertybių	Skatinu padalinio darbuotojus laikytis įstaigos vertybių ir užtikrinu, kad jos būtų taikomos kasdienėje veikloje		<b>Formuoja kultūrą.</b> Stiprina įstaigos vertybių laikymąsi padalinyje
8.	Prisidedu kuriant pozityvią darbo atmosferą, palaikančią kitų darbuotojų emocinę gerovę	Skatinu padalinyje pozityvią darbo atmosferą, kuri prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės		<b>Rūpinasi emocine gerove.</b> Kuria pozityvią darbo atmosferą padalinyje, palaikančią darbuotojų emocinę gerovę
9.		Esu empatiškas ir jautrus darbuotojų poreikiams		
10.	<b>C. Įsitraukimas į veiklą</b>	<b>C. Įtraukimas į veiklą ir lūkesčių nustatymas</b>		<b>Įtraukia į veiklą.</b> Įtraukia pavaldžius darbuotojus ir kitų padalinių atstovus į padaliniui ir įstaigai svarbių klausimų sprendimą. <b>Nustato lūkesčius.</b> Nustato aiškius lūkesčius darbui ir tarpusavio elgesiui padalinyje ir užtikrina jų laikymąsi

Nr.	Specialistams (klausimynų turiniui)	Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)	Specialistams (Kompetencijų modelis)	Padalinių vadovams <sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)
11.	Imuosi iniciatyvos veikloje, įsitraukiu į padaliniui ir įstaigai svarbių klausimų sprendimą	Įtraukiu pavaldžius darbuotojus ir kitų padalinių atstovus, taip pat pagal poreikį kitas suinteresuotąsias šalis į padaliniui ir įstaigai svarbių klausimų sprendimą		<b>Įtraukia į veiklą.</b> Įtraukia pavaldžius darbuotojus ir kitų padalinių atstovus į padaliniui ir įstaigai svarbių klausimų sprendimą
12.		Nustatau aiškius lūkesčius darbui ir tarpusavio elgesiui padalinyje bei užtikrinu, kad visi jų laikytųsi		<b>Nustato lūkesčius.</b> Nustato aiškius lūkesčius darbui ir tarpusavio elgesiui padalinyje ir užtikrina jų laikymąsi
13.	<b>D. Asmeninio pavyzdžio demonstravimas</b>	<b>D. Darbuotojų motyvavimas ir pavyzdžio demonstravimas</b>		<b>Yra pavyzdžiu.</b> Asmeninio elgesio pavyzdžiu įkvepia ir motyvuoja darbuotojus, skatina jų didžiavimąsi įstaiga. <b>Pripažįsta ir motyvuoja.</b> Pripažįsta pavaldžių darbuotojų indėlį ir pasiekimus ir skatina juos naudodamas tinkamiausias darbuotojų motyvavimo priemones
14.		Pastebiu ir įvertinu pavaldžių darbuotojų pasiekimus		<b>Pripažįsta ir motyvuoja.</b> Pripažįsta pavaldžių darbuotojų indėlį ir pasiekimus <...>
15.		Pagal darbuotojų poreikius taikau tinkamiausias motyvavimo priemones, skatindamas darbuotojų elgesį		<b>Pripažįsta ir motyvuoja.</b> <...> ir skatina juos naudodamas tinkamiausias darbuotojų motyvavimo priemones
16.	Asmeninio elgesio pavyzdžiu įkvepiu ir motyvuuju kolegas veikti	Asmeninio elgesio pavyzdžiu įkvepiu ir motyvuuju darbuotojus veikti		<b>Yra pavyzdžiu.</b> Asmeninio elgesio pavyzdžiu įkvepia ir motyvuoja darbuotojus <...>
17.	Skatinu kolegas didžiuotis įstaiga, rodydamas pavyzdį savo asmeniniu elgesiu	Skatinu darbuotojus didžiuotis įstaiga, rodydamas pavyzdį savo asmeniniu elgesiu		<b>Yra pavyzdžiu.</b> <...> skatina jų didžiavimąsi įstaiga

Nr.	Specialistams (klausimynų turiniui)	Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)	Specialistams (Kompetencijų modelis)	Padalinių vadovams <sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)
18.		Papildomi lyderystės elementai, neįeinantys į Kompetencijų modelio „Yra lyderiu“ kompetenciją		
19.	<b>E. Bendradarbiavimas</b>	<b>E. Bendradarbiavimas</b>		
20.	Kuriu bendradarbiavimą skatinančią darbo aplinką	Kuriu bendradarbiavimą skatinančią darbo aplinką	<b>Bendradarbiauja.</b> Padeda kitiems ir noriai bendradarbiauja.	<b>Bendradarbiauja.</b> Padeda kitiems, skatina komandinį darbą ir bendradarbiavimą padalinyje ir įstaigoje
21.	<b>II. Analitinė kompetencija</b>	<b>II. Analitinė kompetencija</b>		
22.	<b>A. Kritinis mąstymas</b>	<b>A. Kritinis mąstymas</b>		
23.	Atidžiai įvertinu pateiktą informaciją ir ieškau sprendimų variantų, kad mano išvados būtų pagrįstos	Prieš formuodamas išvadą, aktyviai kvestionuoju prielaidas ir tyrinėju kelis požiūrius		<b>Įsigilina į kitų poziciją.</b> Gilinasi į kitų požiūrį ar poziciją ir į ją atsižvelgia siekdamas bendro tikslo
24.	Užduodu klausimus apie pateiktus duomenis bei informaciją, siekdamas geriau suprasti situaciją ir jos priežastis	Objektyviai vertinu įrodymus ir argumentus, kad įsitikinčiau, jog mano išvados yra pagrįstos	<b>Įsigilina į kitų poziciją.</b> Išklauso kitų poziciją ir stengiasi ją suprasti	
25.	Diskutuoju su kolegomis apie darbo iššūkius, siekdamas bendrų sprendimų ir tobulinimo galimybių	Duomenų pagrindu kvestionuoju savo ir kitų idėjas, kad atskleisčiau galimus trūkumus		
26.	<b>B. Duomenų ir informacijos rinkimas, analizė ir apdorojimas</b>	<b>B. Duomenų ir informacijos rinkimas, analizė ir apdorojimas</b>		
27.	Surenku ir tvarkau darbo rezultatus bei kitus svarbius duomenis (pvz., klientų atsiliepimus, procesų rodiklius)	Sistemiškai renku kiekybinius ir kokybinius duomenis, kad galėčiau lengviau priimti sprendimus		
28.	Naudoju pagrindines skaičiavimo formules ir įprastus įrankius, grafikus ar lenteles, kad galėčiau priimti informuotus sprendimus	Efektyviai naudoju statistinius įrankius ar programinę įrangą sudėtingiems duomenų rinkiniams analizuoti		

Nr.	Specialistams (klausimynų turiniui)	Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)	Specialistams (Kompetencijų modelis)	Padalinių vadovams <sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)
29.	Surinktą informaciją panaudoju praktinėms išvalgoms, kurios padeda gerinti darbo procesus ir rezultatus	Taikau tyrimų metodus, užtikrindamas išvadų pagrįstumą, patikimumą ir pagrįsdamas sprendimus		
30.	<b>C. Problemų sprendimas</b>	<b>C. Problemų sprendimas</b>		
31.	Gebėdamas pastebėti kasdienės darbo problemas, ieškau jų priežasčių ir vertinu galimus sprendimus	Suskirstau sudėtingas problemas į valdomas dalis, kad nustatyčiau pagrindines priežastis	<b>Įžvelgia esmę.</b> Informacijos sraute išskiria esminius klausimus, įžvelgia priežastinius ryšius	<b>Įžvelgia esmę.</b> Informacijos sraute išskiria esminius klausimus, įžvelgia priežastinius ryšius ir formuluoja logiškas išvadas
32.		Iš atskirų elementų ir procesų sąveikų darau pagrįstas išvadas apie visumą, bendrą nagrinėjamą sistemą		
33.	Aptariu iškilusias problemas su kolegomis ir kartu kuriame praktinius bei efektyvius sprendimus	Išanalizavęs įvairias alternatyvas kuriu kūrybiškus ir efektyvius sprendimus	<b>Pagrįstai sprendžia.</b> Patikrina informaciją iš įvairių šaltinių ir ja remdamasis formuluoja pagrįstas išvadas ir siūlymus	<b>Pagrįstai sprendžia.</b> Kitiškai įvertina informaciją ir formuluoja nuoseklius ir pagrįstus sprendimus.
34.	Pasirenku ir pritaikau sprendimus, kurie padeda įveikti darbo iššūkius ir tobulinti darbo procesus	Įvertinu ir išgryninu galimus sprendimus, atsirinkdamas tą, kuris geriausiai atitinka iššūkį		
35.	<b>D. Tendencijų analizė</b>	<b>D. Prognozavimas ir tendencijų analizė</b>		
36.	Stebiu savo darbo rezultatus ir ieškau pasikartojančių tendencijų, kurios gali padėti nustatyti tobulėjimo kryptis	Išnagrinėju istorinius ir dabartinius duomenis, tendencijas, kad prognozuočiau ateitį		
37.	Naudoju paprastus analizės būdus, kad suprasčiau, kaip keičiasi mano darbo rezultatai per laiką	Iššūkiams ir galimybėms numatyti naudoju scenarijų planavimą		
38.	Dalinuosi pastebėjimais su komanda, siekdamas kartu rasti būdus darbo kokybei gerinti	Naujas tendencijas integruoju į strategines rekomendacijas ilgalaikiam planavimui		
39.	<b>E. Veiklos vertinimas</b>	<b>E. Veiklos vertinimas</b>		

<b>Nr.</b>	<b>Specialistams (klausimynų turiniui)</b>	<b>Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)</b>	<b>Specialistams (Kompetencijų modelis)</b>	<b>Padalinių vadovams<sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)</b>
40.	Proaktyviai dalyvauju nustatant aiškius savo darbo tikslus ir reguliariai vertinu jų pasiekimą	Nustatau aiškius, išmatuojamus veiklos rodiklius, kad būtų galima stebėti rezultatus		
41.	Naudoju paprastus rodiklius (pvz., darbo apimtis, užduočių atlikimo laikas) savo darbo efektyvumui stebėti	Reguliariai stebiu ir vertinu veiklos rezultatų duomenis pagal šiuos rodiklius (kriterijus)		
42.	Aktyviai dalyvauju veiklos vertinimo procese, teikdamas ir gaudamas grįžtamąjį ryšį, kuris padeda nuolat tobulėti	Teikiu konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir atlieku koregavimus bei gerinimą, remdamasis veiklos vertinimais		
43.	<b>III. Finansinė kompetencija</b>	<b>III. Finansinė kompetencija</b>		
44.	<b>A. Finansų valdymas</b>	<b>A. Finansų valdymas</b>		
45.	Seku ir planuoju savo darbo užduotis taip, kad jos atitiktų nustatytus biudžeto ribas bei išlaidų planą santykyje su orientacija į rezultatus	Gebu planuoti ir derinti padalinio finansinius išteklius, atitinkančius įstaigos strateginius tikslus		
46.	Atkreipiu dėmesį į darbo metu patirtas išlaidas ir stengiuosi jas optimizuoti santykyje su orientacija į rezultatus	Proaktyviai koreguoju su padalinio veikla susijusias finansinius išteklius, reaguodamas į besikeičiančias ekonomines, organizacines ar kitas aplinkybes		
47.	<b>B. Finansinė atskaitomybė ir dokumentų tvarkymas</b>	<b>B. Apskaita ir finansinė atskaitomybė</b>		
48.		Gera suprantu apskaitos bei finansinės atskaitomybės principus ir nuosekliai juos taikau savo darbe		
49.	Laikausi nustatytų procedūrų, tvarkydamas finansinius dokumentus ir apskaitos įrašus	Laikausi nustatytų procedūrų, tvarkydamas finansinius dokumentus ir apskaitos įrašus		
50.	<b>C. Sąnaudų ir naudos analizė</b>	<b>C. Sąnaudų ir naudos bei ekonominė analizė</b>		
51.		Gebu atlikti sąnaudų ir naudos analizę		

Nr.	Specialistams (klausimynų turiniui)	Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)	Specialistams (Kompetencijų modelis)	Padalinių vadovams <sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)
52.	Įvertinu savo darbo rezultatus, lygindamas sąnaudas su pasiektomis naudomis, siekdamas suprasti savo indėlį į įstaigos veiklą	Vertinu sprendimų ekonominį poveikį kiekybiniais ir kokybiniais metodais		
53.	Analizuoju darbo procesus, kad atrasčiau galimybes optimizuoti sąnaudas ir pagerinti rezultatus	Sudėtingus finansinius duomenis paverčiu praktiškai įgyvendinamomis rekomendacijomis sprendimus priimančioms asmenims		
54.	<b>D. Išteklių panaudojimo efektyvumas</b>	<b>D. Fiskalinis valdymas ir išteklių valdymas</b>		
55.	Atlieku savo užduotis siekdamas optimaliai panaudoti prieinamus išteklius ir laiką	Efektyviai skiriu ribotus išteklius, kad optimizuočiau įstaigos veiklą		
56.		Nuolat stebiu finansinius rezultatus ir atlieku koregavimus, kad pagerinčiau išteklių panaudojimą		
57.	Bendradarbiauju ir siūlau patobulinimus, kurie gali padidinti efektyvumą bei optimizuoti sąnaudas	Užtikrinu tinkamą padalinio veiklos atskaitomybę ir išlaidų skaidrumą		
58.	<b>E. Viešųjų pirkimų procesų suvokimas</b>	<b>E. Viešieji pirkimai ir sutarčių valdymas</b>		
59.	Suvokiu viešųjų pirkimų procesus, galimybes ir gebu šios srities žinias taikyti, atlikdamas savo veiklos srities funkcijas (pavyzdžiui, dalyvaudamas nustatant pirkimų poreikį, inicijuojant pirkimus, rengiant technines specifikacijas, komunikuodamas su pirkimų organizatoriais)	Užtikrinu, kad viešųjų pirkimų procesai, susiję su mano padalinio veikla, būtų skaidrūs, efektyvūs ir suderinti su įstaigos politika, teisės aktais		
60.		Valdau procesus, kad užtikrinčiau tinkamą kainos ir kokybės santykį iki sutarčių sudarymo		

Nr.	Specialistams (klausimynų turiniui)	Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)	Specialistams (Kompetencijų modelis)	Padalinių vadovams <sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)
61.		Atidžiai stebiu sutarčių vykdymą, užtikrindamas, kad rezultatai atitiktų sutartus standartus ir sutartinius įsipareigojimus		
62.	<b>F. Finansinės rizikos suvokimas</b>	<b>F. Finansinės rizikos valdymas</b>		
63.	Gebėdamas pastebėti netikėtus pokyčius ar klaidas, imuosi pastarąsias taisyti	Proaktyviai identifikuojau finansinę riziką ir įvertinu jos poveikį		
64.	Gebėdamas pastebėti netikėtus pokyčius ar klaidas, pranešu apie tai vadovybei ar atsakingiems asmenims	Dalyvauju kuriant ir įgyvendinant veiksmingas finansinės rizikos mažinimo priemones		
65.		Valdau riziką bei peržiūriu rizikos valdymo procesus, priemones ir juos atnaujinu tiek proaktyviai, tiek reaguodamas į naujus iššūkius		
66.	<b>IV. Skaitmeninė kompetencija</b>	<b>IV. Skaitmeninė kompetencija</b>		
67.	<b>A. Pagrindinis informacinių technologijų (toliau – IT) raštingumas</b>	<b>A. Pagrindinis IT raštingumas</b>		
68.	Savo kasdienėms užduotims efektyviai naudoju įprastą biuro programinę įrangą (pvz., tekstų rengyklės, skaičiuoklės)	Savo ir padalinio užduotims efektyviai naudoju įprastą biuro programinę įrangą (pvz., tekstų rengyklės, skaičiuoklės)		
69.	Lengvai naršau kompiuterinėse sistemose ir galiu atlikti pagrindines technines užduotis, pavyzdžiui, failų tvarkymą ir paprastų problemų sprendimą	Efektyviai naudoju kompiuterines sistemas ir galiu pašalinti pagrindines technines problemas (pavyzdžiui, darbo vietų įrangos problemas, programinės įrangos trikdžius) arba suorganizuoti jų operatyvų pašalinimą		
70.	<b>B. Duomenų ir informacijos valdymas</b>	<b>B. Duomenų ir informacijos valdymas</b>		
71.	Saugau ir sistemingai tvarkau skaitmeninius duomenis, kad mano darbo rezultatai būtų lengvai pasiekiami ir suprantami	Laikausi gerosios skaitmeninių duomenų ir informacijos tvarkymo, bendrinimo ir apsaugos patirties (pavyzdžiui, pagal Nacionalinio kibernetinio saugumo centro		

Nr.	Specialistams (klausimynų turiniui)	Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)	Specialistams (Kompetencijų modelis)	Padalinių vadovams <sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)
		rekomendacijas, ISO/IEC 27001:2022 standarto reikalavimus)		
72.	<b>C. Kibernetinio saugumo pagrindai</b>	<b>C. Kibernetinio saugumo valdymas</b>		
73.	Esu susipažinęs su pagrindinėmis kibernetinio saugumo grėsmėmis (pvz., sukčiavimu, kenkėjiškais programomis) ir imuosi būtinų atsargumo priemonių	Suprantu įprastas kibernetinio saugumo grėsmes (pvz., sukčiavimą apsimetant, kenkėjiškas programas) ir imuosi veiksmų, kad apsaugočiau įrenginius ir informaciją		
74.	Naudoju stiprius slaptažodžius ir tinkamai juos valdau, kad apsaugočiau asmeninę ir įstaigos informaciją	Naudoju stiprius slaptažodžius, šifravimą ir kitas saugumo priemones, kad apsaugočiau neskelbtinus duomenis		
75.		Nuolat atnaujinu žinias apie geriausią kibernetinio saugumo praktiką ir atitinkamai koreguoju savo įpročius		
76.	<b>D. Skaitmeninė komunikacija ir bendradarbiavimas</b>	<b>D. Skaitmeninė komunikacija ir bendradarbiavimas</b>		
77.	Efektyviai naudoju skaitmenines komunikacijos priemones (tokias kaip el. paštas, vaizdo konferencijos ir kt.), kad galėčiau bendrauti su kolegomis ir suinteresuotais šalimis	Efektyviai naudoju skaitmenines komunikacijos priemones (tokias kaip el. paštas, vaizdo konferencijos ir kt.), kad galėčiau bendrauti su kolegomis ir suinteresuotais šalimis		
78.	Prisitaikau prie skirtingų komunikacijos situacijų ir tikslinių grupių, siekdamas užtikrinti sklandų apsikeitimą informacija	Pritaikau savo bendravimo stilių, kad jis atitiktų skirtingas tikslines grupes ir kontekstus		<b>Daro įtaką.</b> Aiškiai ir įtaigiai perteikia savo poziciją skirtingoms suinteresuotoms šalims
79.	Prisidedu prie skaitmeninės srities iniciatyvų, projektų darbe, pavyzdžiui, dalindamasis informacija bei patirtimi	Aktyviai dalyvauju ir kitus skatinu dalyvauti skaitmeninių sprendimų kūrimo, diegimo ir tobulinimo iniciatyvose, projektuose		
80.	<b>E. Skaitmeninių priemonių naudojimas</b>	<b>E. Skaitmeninių priemonių naudojimas</b>		
81.	Efektyviai naudoju įstaigos veikloje taikomas informacines sistemas, skaitmenines priemones	Efektyviai naudoju įstaigos veikloje taikomas informacines sistemas, skaitmenines priemones		

Nr.	Specialistams (klausimynų turiniui)	Vidurinės grandies vadovams (klausimynų turiniui)	Specialistams (Kompetencijų modelis)	Padalinių vadovams <sup>59</sup> (Kompetencijų modelis)
82.	Tinkamai prisitaikau prie naujų funkcionalumų bei sistemų ir efektyviai juos naudoju savo kasdiniame darbe	Tinkamai prisitaikau prie naujų funkcionalumų bei sistemų ir efektyviai juos naudoju padalinio veikloje		
83.		Gebu naršyti sudėtingose informacinėse sistemose, kad rasčiau ir naudočiau informaciją, kuri yra svarbi veiklai		
84.	<b>F. Skaitmeninės inovacijos ir turinio kūrimas</b>	<b>F. Skaitmeninės inovacijos ir turinio kūrimas</b>		
85.	Nuolat plečiu savo žinias, tobulinu naujų darbo metodų bei technologijų taikymo gebėjimus	Aktyviai tyrinėju besiformuojančias skaitmenines technologijas (pvz., dirbtinį intelektą, didžiuosius duomenis, automatizavimą), kad pagerinčiau padalinio procesus	<b>Žingeidus.</b> Domisi <...> technologinėmis savo veiklos srities naujovėmis ir jas taiko	<b>Žingeidus.</b> Domisi <...> technologinėmis padalinio veiklos srities naujovėmis ir jas taiko
86.	Naudoju skaitmenines priemones kurdamas aiškias ataskaitas, pateiktis ar kitus darbo dokumentus, kurie padeda efektyviau bendrauti ir bendradarbiauti	Kuriu skaitmeninį turinį (pvz., ataskaitas, infografikus, vaizdo įrašus), kuris pagerina bendravimą ir bendradarbiavimą	<b>Taiko technologijas.</b> Naudoja pažangias skaitmenines technologijas informacijai rinkti, analizuoti ir pateikti	<b>Taiko technologijas.</b> Skatina ir padeda padalinio darbuotojams naudoti pažangias skaitmenines technologijas informacijai rinkti, analizuoti ir pateikti
87.		Siūlau ir įgyvendinu novatoriškus skaitmeninius sprendimus, kuriais sprendžiamos viešojo sektoriaus problemos		

Šaltinis – parengta Teikėjo

Pagal aukščiau 6 lentelėje pateiktą matricą klausimynams skirtas turinys yra perkeliamas į SKC ugdymo poreikio nustatymo įrankius, žr. Metodikos 3, 4, 5 priedus. Taikant šiuos įrankius vykdomos apklausos pagal aukščiau 3 lentelėje detalizuotus etapus ir procesus.

## 2.2. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo tikslų kėlimas

Apdorojus SKC ugdymo poreikio nustatymo apklausų rezultatus pagal Metodikos gairėse (instrukcijoje) nurodytas rekomendacijas, yra iškeliami SKC ugdymo tikslai pagal identifikuotą poreikį.

SKC ugdymo tikslų kėlimas remiasi siekiu užtikrinti, kad viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovai ir specialistai turėtų prieigą prie inovatyvių, nuoseklių ir sistemingų ugdymo galimybių, kurios stiprintų jų strategines kompetencijas ir prisidėtų prie įstaigų veiklos efektyvumo bei kokybės.

Šiuo etapu siekiama:

1. Sistemiškai ugdyti viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovus ir specialistus, stiprinant jų strategines (prioritetines) kompetencijas.
2. Palaikyti nuoseklią ugdymo sistemą, kurioje būtų suderinti centralizuoto ir decentralizuoto ugdymo lygiai.
3. Užtikrinti modernių mokymosi metodų taikymą, įskaitant e-mokymąsi.
4. Padidinti ugdymo prieinamumą, užtikrinant, kad visiems tikslinės grupės atstovams – vidurinės grandies vadovams ir specialistams – būtų suteiktos vienodos galimybės ugdyti strategines (prioritetines) kompetencijas pagal nustatytus SKC ugdymo poreikius.

Esant galimybei, rekomenduojama iškelti SKC ugdymo tikslus pagal atskiras strategines (prioritetines) kompetencijas ir jų lygius (susietus su Kompetencijų modelyje apibrėžtais lygiais), šiuos tikslus perkeltiant į SKC ugdymo programų aprašus, pavyzdžiui, jei Agentūra įsigyja paslaugas iš rinkos pagal Agentūros parengtą atitinkamų mokymų paslaugų viešojo pirkimo techninę specifikaciją.

## 2.3. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo metodų parinkimas ir ugdymo organizavimas

Agentūra įvertina įvairias SKC ugdymo galimybes, įskaitant pagal išorės teikėjų parengtus kursus, programas, platformas ir kitus išteklius ar siūlomas paslaugas, taip pat įvertina kitų viešojo sektoriaus subjektų siūlomus išteklius ir bendradarbiavimo galimybes organizuojant SKC ugdymą. Pavyzdžiui, nustačius skaitmeninėje kompetencijoje kibernetinio saugumo gebėjimų ugdymo poreikį, yra įvertinamos Nacionalinio kibernetinio saugumo centro prie Krašto apsaugos ministerijos galimybės ir ištekliai<sup>60</sup>, apimant jų teikiamas užsakomąsias paslaugas ir mokymosi platformą, joje prieinamus kursus. Tokiu būdu užtikrinama centralizuotą ugdymą organizuojančių įstaigų sinergija ir mokymų organizavimo nedubliavimas arba papildymas, racionaliai panaudojant išteklius.

7 lentelėje žemiau yra pateikiami rekomenduojami SKC ugdymo metodų pasirinkimo atvejai.

---

<sup>60</sup> Nacionalinio kibernetinio saugumo centro prie Krašto apsaugos ministerijos mokymosi platforma ir užsakomosios paslaugos kibernetinio saugumo gebėjimų ugdymui. [Žiūrėta 2025-03-27]. Prieiga per internetą: <[www.nksc.lt/mokymai/](http://www.nksc.lt/mokymai/)>; <[www.nksc.lt/cyber\\_range.html#how-to-join](http://www.nksc.lt/cyber_range.html#how-to-join)>.

**7 lentelė.** Rekomenduojami SKC ugdymo metodų pasirinkimo atvejai ir sąlygos

Nr.	Metodas	Aprašas	Taikymo atvejai ir sąlygos
1.	Nuotolinis ugdymas	Mokymas(is) nuotoliu elektroninėje platformoje arba nuotoliniu būdu. Gali būti sinchroninis (realiu laiku su lektoriumi) arba asinchroninis (mokymasis dalyviui patogiu metu)	Leidžia pasiekti plačią auditoriją nepriklausomai nuo vietos, taupo laiką ir sąnaudas. Tinka įvairių strateginių kompetencijų ugdymui. Reikalauja savarankiškumo ir turi būti interaktyvus, kad būtų efektyvus
2.	Kontaktinis ugdymas grupėse	Mokymas vyksta fizinėje vietoje, dalyvaujant lektoriui ir dalyviams. Formos: auditoriniai mokymai, paskaitos, seminarai	Skatina tiesioginį bendravimą, keitimąsi patirtimi, didina įsitraukimą. Ypač tinkamas sudėtingų situacijų analizavimui, kritinio mąstymo lavinimui, praktinių įgūdžių ugdymui. Tačiau esant ribotiems ištekliams ir dideliame dalyvių, kuriuos siekiama apmokyti, skaičiui – metodas gali būti ekonomiškai mažiau efektyvus
3.	Atvejo analizės	Paremtas realių darbinių situacijų pristatymu ir aptarimu. Analizuojami veiksmai, priežastiniai ryšiai, siūlomi ir vertinami sprendimai. Atvejo analizės gali būti naudojamos tiek viešinant ir diskutuojant interneto platformose, tiek nuotolinio, tiek kontaktinio ugdymo metu	Ugdo kritinį mąstymą, problemų sprendimo ir refleksijos įgūdžius. Tinka įvairių strateginių kompetencijų ugdymui. Padeda perkelti teoriją į praktiką. Sudėtingiau taikomas metodas, jei yra siekiama apmokyti didesnę dalyvių kiekį
4.	Simuliacijos arba sužaidybini-mas	Mokymasis imituojant realias ar artimas realybei situacijas. Gali būti interaktyvūs žaidimai, sprendimų modeliavimas, situacinės užduotys. Galimas tiek fizinis, tiek virtualus šių ugdymo metodų taikymas	Didina įsitraukimą ir praktinių įgūdžių taikymą. Tinka mokytis spręsti kompleksines problemas, ugdyti įvairias strategines kompetencijas. Sudėtingiau taikomas metodas, jei yra siekiama apmokyti didesnę dalyvių kiekį
5.	Gerosios praktikos sklaida	Metodas, kai nagrinėjami realūs sėkmingai įgyvendinti sprendimai organizacijose. Gali būti įtraukiamos refleksijos, vertinami veiksniai, lėmę sėkmę. Galima integruoti tiek į kontaktinius, tiek į nuotolinius ugdymo formatus	Skatina mokymąsi iš pažangių organizacijų, padalinių, procesų patirties, apimant galimus perkelti sprendimus į kitas organizacijas. Tinka įvairių kompetencijų ugdymui, bet ypač aktualu diegiant naujoves, keičiant elgseną
6.	Mentorystė	Tarpusavio mokymasis, kai labiau patyrę vidurinės grandies vadovai arba specialistai dalinasi žiniomis, stebi, konsultuoja ar ugdo kitus	Tinkama ugdyti giluminį supratimą, ilgalaikiam įgūdžių palaikymui, įvairioms kompetencijoms. Skatina besimokančios organizacijos kultūrą, padeda įtvirtinti po mokymų įgytas žinias ir taikyti jas darbe. Sudėtingiau taikomas

Nr.	Metodas	Aprašas	Taikymo atvejai ir sąlygos
			metodas, jei yra siekiama apmokyti didesnę dalyvių kiekį
7.	Mikromokymai ir trumpi moduliai	Trumpi (15–30 min.) koncentruoti mokymosi vienetai – vaizdo įrašai, testai, užduotys ir pan. Naudojami nuolatiniam gerinimui, atnaujinimui	Efektyvūs greitam informacijos įsisavinimui, įvairių kompetencijų ugdymui. Lengvai integruojami į kasdienę praktiką. Padidina prieinamumą ir savarankiško mokymosi galimybes, reikalauja santykinai mažiau išteklių, lengviau apmokyti didesnę dalyvių kiekį
8.	Teminės dirbtuvės	Praktiniai užsiėmimai, skirti kompetencijai lavinti per kūrybines užduotis, refleksijas, komandinius pratimus. Ypač tinka kontaktinėse formose arba sinchroniniuose nuotoliniuose formatuose	Įtraukiantis ir interaktyvus metodas. Naudingas kuriant idėjas, sprendžiant problemas, tobulinant įvairias kompetencijas. Sudėtingiau taikomas metodas, jei yra siekiama apmokyti didesnę dalyvių kiekį

Šaltinis – parengta Teikėjo

Agentūra atsižvelgdama į skaitmenizacijos svarbą ir siekdama maksimaliai padidinti ugdymo prieinamumą, prioritetą skiria VSKUE talpinamiems e. mokymams. Šiuo būdu išnaudojamos galimybės:

1. Plačios prieigos užtikrinimas – e. mokymai suteikia galimybę dalyviams mokytis jiems patogiu metu bei nepriklausomai nuo lokacijos.

2. Interaktyvumas ir personalizavimas – interaktyvūs kursai, pritaikyti skirtingoms vidurinės grandies ir specialistų grupėms, leidžia kiekvienam mokytis pagal savo tempą patogiu metu.

3. Efektyvumo matavimas – integruotos VSKUE analitikos priemonės leidžia stebėti dalyvių pažangą, analizuoti mokymosi rezultatus.

4. Nuolatinis atnaujinimas – e. mokymus galima ir reikalinga periodiškai atnaujinti, todėl juose galima integruoti naujausias žinias ir viešojo sektoriaus veiklos gerąsias praktikas.

Iškėlus SKC ugdymo tikslus pagal identifikuotą SKC ugdymo poreikį, pasirinkusi ugdymo metodus, Agentūra priima ir įgyvendina tolesnius sprendimus dėl SKC ugdymo planavimo ir organizavimo pagal aukščiau 3 lentelėje detalizuotus etapus ir procesus.

### 3. STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ CENTRALIZUOTO UGDYMO BEI METODIKOS VERTINIMAS IR GERINIMAS

LR viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdysenos (valdymo) sistemoje vykdomas kompetencijų ugdymo monitoringas, matavimas, analizė, vertinimas ir gerinimas:

1. Centralizuotame lygyje – Agentūrai vykdamas SKC ugdymo monitoringą, matavimą, analizę, vertinimą ir gerinimą: Agentūra vykdo SKC ugdymo kokybės stebėseną, taikydama įrankius ir priemones (grįžtamajam ryšiui gauti ir kt.) išanalizuoja ir įvertina vykusių mokymų kokybę, mokymų programų modulių aktualumą, SKC ugdymo poveikio veiklos rezultatams vertinimą bei vykdo SKC ugdymo gerinimą, atsižvelgdama į įstaigų poreikius.

2. Decentralizuotame lygyje – Agentūrai skatinant ir įstaigoms vykdamas pažangių žmogiškųjų išteklių vadybos metodų<sup>61</sup> įgyvendinimą, apimančią tipinį ugdymo ciklą kiekvienoje įstaigoje: kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo periodiškumą, kurio sudedamosios dalys yra kasmetinis kompetencijų vertinimas (pvz., 360 grįžtamojo ryšio kompetencijų vertinimas), vertinimo analizė (aptarimas), ugdymo tikslų iškėlimas, periodinis tikslų pasiekimo sekimas, metinis veiklos vertinimas, ugdymų kompetencijų pritraukimas metinių tikslų ir užduočių įgyvendinimui, ugdymo plano sudarymas ir skirtingų ugdymo metodų, priemonių ir įrankių parinkimas ir pritaikymas įgūdžiams įgyti ir palaikyti, ugdymo kokybės vertinimas iš karto po mokymų ir po pusės metų (po įvykusių mokymų), ugdymo poveikio rezultatams vertinimas (priemonių, įrankių pritaikymas veikloje, atliekant užduotis ir pan.). Įstaigos vykdo savo organizacijos (instituciniu) lygiu tiek SKC ugdymo, tiek įstaigų pačių organizuoto ugdymo monitoringą, matavimą, analizę, vertinimą, įskaitant ugdymo poveikio specialisto ar vidurinės vadovo darbo veiklos rezultatams stebėseną ir vertinimą, kaip pavyko pasiekti ugdymosi tikslus. Įstaigos vykdo ugdymo gerinimą, atsižvelgdamos į savo atstovaujamos įstaigos poreikius.

Centralizuoto ir decentralizuoto lygių turinys bei sąveika detalizuojami aukščiau 3 lentelėje, kurioje pateikiamas rekomenduojamas LR viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų ugdymo ir Metodikos įgyvendinimo metinis ciklas, apimantis svarbiausius elementus (etapus, procesus, veiksmų grupes ir veiksmus).

Toliau šiame skyriuje detalizuojama centralizuoto lygio Agentūros veikla ir jos metodiniai aspektai.

---

<sup>61</sup> Pavyzdžiui, įgyvendinant priemones numatytas šiuose ir kituose dokumentuose, praktikose:

1. Metodinis dokumentas „Darbuotojų ugdymas“, parengtas 2023 m. sukurtame Organizacinės kultūros naudotojo vadove, pagal įgyvendintą ES lėšomis finansuojamą projektą Nr. Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007 „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Organzacin%C4%97%20kult%C5%ABra/7\\_%20VRM%20Metodika\\_Darbuotoj%C5%B3%20ugdymas.docx](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Organzacin%C4%97%20kult%C5%ABra/7_%20VRM%20Metodika_Darbuotoj%C5%B3%20ugdymas.docx)>.

2. Darbuotojų ugdymo tvarkos aprašo projektas, parengtas 2023 m. sukurtame Organizacinės kultūros naudotojo vadove, pagal įgyvendintą ES lėšomis finansuojamą projektą Nr. Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007 „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Organzacin%C4%97%20kult%C5%ABra/17\\_%20Ugdyma\\_s\\_apra%C5%A1as.docx](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Organzacin%C4%97%20kult%C5%ABra/17_%20Ugdyma_s_apra%C5%A1as.docx)>.

### 3.1. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo monitoringas, matavimas, analizė, vertinimas

SKC ugdymo monitoringas, matavimas, analizė, vertinimas vykdomas remiantis SKC ugdymo kokybės ir poveikio veiklos rezultatams vertinimo tikslų bei rodiklių, už kurių matavimą atsakinga Agentūra, sąranga. Rekomenduojama sąranga pateikiama žemiau 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Rekomenduojama strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo kokybės ir poveikio veiklos rezultatams vertinimo tikslų bei rodiklių sąranga

Nr.	Rodiklis (vertinimo kriterijus)	Matavimo vienetas	Rodiklio apskaičiavimo aprašas	Rodiklio matavimo periodiškumas	Rodiklio siektina reikšmė 2030 m.	Duomenų šaltinis, įrankiai, pastabos ir komentarai
<b>I. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo bendrieji kokybės vertinimo rodikliai</b>						
1.	Bendras mokymo dalyvių pasitenkinimas mokymais pagal visas strateginių kompetencijų ugdymo programas	Balas	Apskaičiuojamas VSKUE visų strateginių kompetencijų mokymų programose baigusiu mokymo dalyvių pasitenkinimo svertinis (atskiroms programoms suteikiant vienodą svorį) vidurkis 10 balų Likerto skalėje	Kartą per metus	≥ 8	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede. Rodiklis nustatytas pagal LR viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strategines gaires <sup>62</sup>
2.	Vidurinės grandies vadovų ir specialistų, dalyvavusių centralizuotame kvalifikacijos tobulinime, patenkintų ugdymo kokybe, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp patenkintų centralizuoto ugdymo kokybe 8 balais ar daugiau (10 balų Likerto skalėje) ir visų atsakiusiųjų pagal visų strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo programas	Kartą per metus	Didėjimo tendencija	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede. Rodiklis nustatytas pagal Agentūros Strateginio valdymo sistemoje naudojamų pažangos ir tęstinės veiklos stebėsenos rodiklių nustatymo ir skaičiavimo gairių 2 priedą

<sup>62</sup> Viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginės gairės, patvirtintos LR Vyriausybės 2023 m. gruodžio 20 d. nutarimu Nr. 1000. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/54c07931a09711ee8172b53a675305ab?jfwid=11mmzbrq11>>.

Nr.	Rodiklis (vertinimo kriterijus)	Matavimo vienetas	Rodiklio apskaičiavimo aprašas	Rodiklio matavimo periodiškumas	Rodiklio siektina reikšmė 2030 m.	Duomenų šaltinis, įrankiai, pastabos ir komentarai
3.	Vidurinės grandies vadovų ir specialistų, dalyvavusių centralizuotame <b>lyderystės</b> kompetencijos tobulinime, patenkintų ugdymo kokybe, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp patenkintų <b>lyderystės</b> kompetencijos centralizuoto ugdymo kokybe 8 balais ar daugiau (10 balų Likerto skalėje) ir visų atsakiusių į apklausą VSKUE	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	Didėjimo tendencija	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede
4.	Vidurinės grandies vadovų ir specialistų, dalyvavusių centralizuotame <b>finansinės</b> kompetencijos tobulinime, patenkintų ugdymo kokybe, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp patenkintų <b>finansinės</b> kompetencijos centralizuoto ugdymo kokybe 8 balais ar daugiau (10 balų Likerto skalėje) ir visų atsakiusių į apklausą VSKUE	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	Didėjimo tendencija	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede
5.	Vidurinės grandies vadovų ir specialistų, dalyvavusių centralizuotame <b>analitinės</b> kompetencijos tobulinime, patenkintų ugdymo kokybe, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp patenkintų <b>analitinės</b> kompetencijos centralizuoto ugdymo kokybe 8 balais ar daugiau (10 balų Likerto skalėje) ir visų atsakiusių į apklausą VSKUE	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	Didėjimo tendencija	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede
6.	Vidurinės grandies vadovų ir specialistų, dalyvavusių centralizuotame <b>skaitmeninės</b> kompetencijos tobulinime, patenkintų ugdymo kokybe, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp patenkintų <b>skaitmeninės</b> kompetencijos centralizuoto ugdymo kokybe 8 balais ar daugiau (10 balų Likerto skalėje) ir visų atsakiusių į apklausą VSKUE	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	Didėjimo tendencija	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede

Nr.	Rodiklis (vertinimo kriterijus)	Matavimo vienetas	Rodiklio apskaičiavimo aprašas	Rodiklio matavimo periodiškumas	Rodiklio siektina reikšmė 2030 m.	Duomenų šaltinis, įrankiai, pastabos ir komentarai
	tobulinime, patenkintų ugdymo kokybe, dalis					
<b>II. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo detalieji kokybės vertinimo rodikliai (matuojami bendrai pagal kiekvieną strateginių kompetencijų ugdymo programą ir atskirai pagal programos lygį)</b>						
7.	Mokymų aktualumas	Balas	Apskaičiuojamas VSKUE strateginių kompetencijų mokymų programas baigusių mokymo dalyvių atsakymų vidurkis 5 balų Likerto skalėje – pagal atsakymus į klausimą „ <i>Kiek mokymai buvo Jums aktualūs?</i> “	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	≥ 4	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede
8.	Mokymų medžiagos aiškumas ir suprantamumas	Balas	Apskaičiuojamas VSKUE strateginių kompetencijų mokymų programas baigusių mokymo dalyvių atsakymų vidurkis 5 balų Likerto skalėje – pagal atsakymus į klausimą „ <i>Ar mokymų medžiaga pateikta aiškiai ir suprantamai?</i> “	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	≥ 4	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede
9.	Galimybės pritaikyti mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktinėje veikloje	Balas	Apskaičiuojamas VSKUE strateginių kompetencijų mokymų programas baigusių mokymo dalyvių atsakymų vidurkis 5 balų Likerto skalėje – pagal atsakymus į klausimą „ <i>Kaip vertinate galimybes pritaikyti mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktinėje veikloje?</i> “	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	≥ 4	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede

Nr.	Rodiklis (vertinimo kriterijus)	Matavimo vienetas	Rodiklio apskaičiavimo aprašas	Rodiklio matavimo periodiškumas	Rodiklio siektina reikšmė 2030 m.	Duomenų šaltinis, įrankiai, pastabos ir komentarai
10.	Mokymo dalyvių, kurie rekomenduotų mokymus kolegoms, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp atsakiusių, kad mokymus rekomenduotų kolegoms, ir visų atsakiusių į apklausą VSKUE	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	≥ 80	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede
11.	Mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių pritaikomumo praktikoje pavyzdžiai	Kokybinis atvirų atsakymų vertinimas	Kokybiniais metodais išanalizuojami VSKUE mokymo dalyvių atsakymai į klausimą „ <i>Kaip mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius pritaikysite savo darbe, profesiniame augime, tobulėjime?</i> “	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	Kokybinė išvada apie mokymų naudą	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede
12.	Mokymų kokybės gerinimo sritys	Kokybinis atvirų atsakymų vertinimas	Kokybiniais metodais išanalizuojami VSKUE mokymo dalyvių atsakymai į klausimą „ <i>Jei galėtumėte ką nors pakeisti šiuose mokymuose, ką Jūs keistumėte? Jeigu turite – pateikite pasiūlymus</i> “	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	Kokybinė išvada apie poreikį gerinti mokymus	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede
13.	Ateities mokymų temų poreikių gairės	Kokybinis atvirų atsakymų vertinimas	Kokybiniais metodais išanalizuojami VSKUE mokymo dalyvių atsakymai į klausimą „ <i>Kokie kiti centralizuoti mokymai, organizuojami Viešojo valdymo agentūros, būtų Jums aktualūs ateityje?</i> “	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	Kokybinė išvada apie poreikį organizuoti būsimum mokymus	Rodiklis matuojamas pagal standartizuotą VSKUE vykdomų mokymų kokybės vertinimo klausimyną, pateiktą Metodikos 6 priede

Nr.	Rodiklis (vertinimo kriterijus)	Matavimo vienetas	Rodiklio apskaičiavimo aprašas	Rodiklio matavimo periodiškumas	Rodiklio siektina reikšmė 2030 m.	Duomenų šaltinis, įrankiai, pastabos ir komentarai
<b>III. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo mokymų programų sėkmingo baigimo rodikliai (matuojami bendrai pagal kiekvieną strateginių kompetencijų ugdymo programą ir atskirai pagal programos lygį)</b>						
14.	Mokymo dalyvių, sėkmingai baigusių <b>lyderystės</b> įgūdžių tobulinimo programos, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp VSKUE programos baigimo testą išlaikiusiųjų ir dalyvavusiųjų mokymuose	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	[70; 90] intervale	Rodiklis matuojamas pagal VSKUE pateiktų įgūdžių tobulinimo programų žinių patikrinimo testų, sukurtų e. mokymų medžiagos rengėjo (išorės teikėjo), išlaikymo rezultatus
15.	Mokymo dalyvių, sėkmingai baigusių <b>finansinių</b> įgūdžių tobulinimo programos, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp VSKUE programos baigimo testą išlaikiusiųjų ir dalyvavusiųjų mokymuose	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	[70; 90] intervale	Rodiklis matuojamas pagal VSKUE pateiktų įgūdžių tobulinimo programų žinių patikrinimo testų, sukurtų e. mokymų medžiagos rengėjo (išorės teikėjo), išlaikymo rezultatus
16.	Mokymo dalyvių, sėkmingai baigusių <b>analitinių</b> įgūdžių tobulinimo programos, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp VSKUE programos baigimo testą išlaikiusiųjų ir dalyvavusiųjų mokymuose	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	[70; 90] intervale	Rodiklis matuojamas pagal VSKUE pateiktų įgūdžių tobulinimo programų žinių patikrinimo testų, sukurtų e. mokymų medžiagos rengėjo (išorės teikėjo), išlaikymo rezultatus
17.	Mokymo dalyvių, sėkmingai baigusių <b>skaitmeninių</b> įgūdžių tobulinimo programos, dalis	Procentai	Apskaičiuojamas santykis tarp VSKUE programos baigimo testą išlaikiusiųjų ir dalyvavusiųjų mokymuose	Kartą per pusmetį arba po kiekvieno centralizuoto ugdymo ciklo bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	[70; 90] intervale	Rodiklis matuojamas pagal VSKUE pateiktų įgūdžių tobulinimo programų žinių patikrinimo testų, sukurtų e. mokymų medžiagos rengėjo (išorės teikėjo), išlaikymo rezultatus

Nr.	Rodiklis (vertinimo kriterijus)	Matavimo vienetas	Rodiklio apskaičiavimo aprašas	Rodiklio matavimo periodiškumas	Rodiklio siektina reikšmė 2030 m.	Duomenų šaltinis, įrankiai, pastabos ir komentarai
<b>IV. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo aktyvumo (dalyvavimo) rodikliai</b>						
18.	Mokymo dalyviai, išklause <b>lyderystės</b> įgūdžių tobulinimo programos	Asmenys	Sumuojamas VSKUE mokymus baigusių bendras mokymo dalyvių skaičius	Kartą per metus bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	15 000 (akumuliuota 2024–2030 m. laikotarpio reikšmė)	Rodiklis nustatytas pagal LR viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strategines gaires. Rodiklis matuojamas pagal VSKUE vykdomą dalyvavimo registravimą
19.	Mokymo dalyviai, išklause <b>finansinių</b> įgūdžių tobulinimo programos	Asmenys	Sumuojamas VSKUE mokymus baigusių bendras mokymo dalyvių skaičius	Kartą per metus bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	8 000 (akumuliuota 2024–2030 m. laikotarpio reikšmė)	Rodiklis nustatytas pagal LR viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strategines gaires. Rodiklis matuojamas pagal VSKUE vykdomą dalyvavimo registravimą
20.	Mokymo dalyviai, išklause <b>analitinių</b> įgūdžių tobulinimo programos	Asmenys	Sumuojamas VSKUE mokymus baigusių bendras mokymo dalyvių skaičius	Kartą per metus bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	8 000 (akumuliuota 2024–2030 m. laikotarpio reikšmė)	Rodiklis nustatytas pagal LR viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strategines gaires. Rodiklis matuojamas pagal VSKUE vykdomą dalyvavimo registravimą
21.	Mokymo dalyviai, išklause <b>skaitmeninių</b> įgūdžių tobulinimo programos	Asmenys	Sumuojamas VSKUE mokymus baigusių bendras mokymo dalyvių skaičius	Kartą per metus bendrai pagal programą ir atskirai pagal jos lygius	8 000 (akumuliuota 2024–2030 m. laikotarpio reikšmė)	Rodiklis nustatytas pagal LR viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strategines gaires. Rodiklis matuojamas pagal VSKUE vykdomą dalyvavimo registravimą

Nr.	Rodiklis (vertinimo kriterijus)	Matavimo vienetas	Rodiklio apskaičiavimo aprašas	Rodiklio matavimo periodiškumas	Rodiklio siektina reikšmė 2030 m.	Duomenų šaltinis, įrankiai, pastabos ir komentarai
<b>V. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo poveikio veiklos rezultatams vertinimas</b>						
22.	Centralizuoto ugdymo poveikis veiklos rezultatams	Kokybinis-sisteminis vertinimas	Vykdomas organizuojant kartą metuose vadybos vertinamosios analizės sesiją (panašiu į strateginės sesijos arba iki dienos trukmės konferencijos formata), kurioje dalyvauja Agentūros atstovai, dalies įstaigų vadovų, ŽI specialistų, kitų suinteresuotųjų šalių atstovų, siekiant įvertinti visą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdysenos (valdymo) sistemos būklę (įskaitant sistemos elemento – SKC ugdymo) ir sistemos atitiktį poreikiams, poveikį veiklos rezultatams	Kartą per metus bendrai pagal visas strateginių kompetencijų ugdymo programas ir atskirai pagal programas	Kokybinė išvada apie centralizuoto ugdymo poveikį ir poreikį gerinti SKC ugdymą	Rodiklis nustatytas pagal LR valstybės tarnybos įstatymo 36 str. 2 d. 5 p.
23.	Vidurinės grandies vadovų strateginių kompetencijų lygio pokytis	Lygio pokytis	Strateginių kompetencijų įsivertinimo lygių skirtingais metais lyginamoji analizė su sąlyga, jei kasmetinių SKC ugdymo poreikio nustatymui skirtų įsivertinimo klausimynų struktūra ir tapatus turinys leidžia vykdyti pilną arba dalinį palyginamumą pagal strategines kompetencijas ir kompetencijas sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymus	Kartą per metus pagal atskiras strategines kompetencijas ir kompetencijas sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymus	Atskirai vidurinės grandies vadovų ir atskirai specialistų kompetencijų lygio augimo tendencijos, dinamika atskirame tikslinės grupės segmente	SKC ugdymo poreikio nustatymo duomenys iš kompetencijų lygio įsivertinimo klausimynų. Dėl ateityje galimų SKC ugdymo poreikio nustatymo įsivertinimo klausimynų korekcijų (pavyzdžiui, pasikeitus strateginių kompetencijų apibrėžimui, pasikeitus Kompetencijų modeliui ar kitų priežasčių) – kompetencijų lygio augimo tendencijos, dinamikos matuoti gali būti atsisakoma
24.	Specialistų strateginių kompetencijų lygio pokytis	Lygio pokytis	Strateginių kompetencijų įsivertinimo lygių skirtingais metais lyginamoji analizė su sąlyga, jei kasmetinių SKC ugdymo poreikio nustatymui skirtų įsivertinimo klausimynų struktūra ir tapatus turinys leidžia vykdyti pilną arba dalinį palyginamumą pagal strategines kompetencijas ir kompetencijas sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymus	Kartą per metus pagal atskiras strategines kompetencijas ir kompetencijas sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymus	Atskirai vidurinės grandies vadovų ir atskirai specialistų kompetencijų lygio augimo tendencijos, dinamika atskirame tikslinės grupės segmente	SKC ugdymo poreikio nustatymo duomenys iš kompetencijų lygio įsivertinimo klausimynų. Dėl ateityje galimų SKC ugdymo poreikio nustatymo įsivertinimo klausimynų korekcijų (pavyzdžiui, pasikeitus strateginių kompetencijų apibrėžimui, pasikeitus Kompetencijų modeliui ar kitų priežasčių) – kompetencijų lygio augimo tendencijos, dinamikos matuoti gali būti atsisakoma

Šaltinis – parengta Teikėjo

Papildomi aspektai, susiję su monitoringu, matavimu, analize, vertinimu, taikant aukščiau 8 lentelėje pateiktą sąrangą:

1. Jei SKC centralizuoto ugdymo ciklo metu ugdymas buvo organizuojamas ne tik VSKUE, į aukščiau lentelėje pateiktų rodiklių matavimus įtraukiami ir kitų ugdymo formų kokybės vertinimo duomenys (jei aktualu).

2. Sukaupus duomenis už atskirus laikotarpius, sprendimų priėmimui tikslinga matuoti atskirų rodiklių kaitos dinamiką laike ir analizuoti bei vertinti tendencijas, taip pat vykdyti atskirų rodiklių tarpusavio palyginimus tarp skirtingų įgūdžių tobulinimo programų ir jų lygių, taip pat atskirai pagal vidurinės grandies vadovų ir specialistų tikslinės grupės segmentus.

3. Monitoringas, matavimas, analizė, vertinimas pirmoje eilėje yra adaptuojami pagal VSKUE funkcionalumo galimybes bei išnaudojant kitų informacinių sistemų bei skaitmeninių įrankių galimybes, atsižvelgiant į jų plėtrą, siekiant veiksmų skaitmeninimo, automatizavimo ir veiksmų keliamos administracinės naštos mažinimo.

4. Įstaigoms gali būti suteikiami jų įstaigų vidurinės grandies vadovų ir specialistų su rodikliais susiję duomenys, Agentūros sukaupti VSKUE ir kitose sistemose (jei yra), siekiant efektyvaus naudojimo ne tik SKC ugdymui, bet ir institucinio lygio ŽI valdymo sprendimams įstaigose.

### 3.2. Strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo gerinimas

SKC ugdymo gerinimas apima mokymų programų aktualumo užtikrinimą, atsižvelgiant į įstaigų poreikius: periodiškai pagal identifikuotą poreikį atnaujinant programas, jų modulius, ugdymo metodus ir formas, taip pat įvedant reikalingas korekcijas į aukščiau 3 lentelėje pateiktų etapų ir procesų turinį, jo praktinį įgyvendinimą.

Pavyzdžiai ir gairės, kuriomis kryptimis galėtų vykti SKC ugdymo gerinimas, atsižvelgiant į pagal Metodikos 3.1. poskyryje Agentūrai rekomenduojamą atlikti SKC ugdymo monitoringą, matavimą, analizę, vertinimą:

1. VSKUE reguliarus plėtojimas ir optimizavimas, programų turinio tobulinimas ir atnaujinimas, periodiškai peržiūrint, pritaikant prie naujausių teisės aktų, valstybės valdymo reformų ir technologinių inovacijų, tarptautinių ir nacionalinių tendencijų, visuomenės, įstaigų klientų bei kitų suinteresuotųjų šalių keliamų reikalavimų įstaigų veiklai.

2. Tikslinės grupės dalyvių įsitraukimo ir motyvacijos skatinimas.

3. Mikromokymai ir trumpi moduliai – lengvai prieinami 15–30 min. trukmės koncentruoti mokymosi vienetai, skirti greitam įgūdžių tobulinimui.

4. Interaktyvios diskusijų erdvės – skatinamas aktyvus dalijimasis patirtimi, diskusijos su ekspertais ir kolegomis.

Taip pat įstaigose decentralizuotu lygiu lygiagrečiai turėtų būti vykdoma efektyvių ugdymo procesų ir metodų plėtra: užtikrinant reikiamus išteklius mokymams (žmogiškuosius, finansinius, infrastruktūrinius) ir atsižvelgiant į besimokančios organizacijos principus, detalizuojamus Metodikos 2 priede. Agentūra, šioje srityje siekdama stiprinti LR viešajame sektoriuje žmogiškųjų išteklių vadybos brandą ir decentralizuoto ugdymo kokybę bei efektyvumą, turėtų toliau plėtoti įstaigoms teikiamą metodinę, konsultacinę pagalbą, gerųjų praktikų sklaidą viešajame sektoriuje, bendradarbiavimo skatinimą, tinklaveiką ir kt.

### 3.3. Metodikos peržiūra ir gerinimas

Agentūra užtikrina Metodikos veikimą, pritaikymą, panaudojimą, aktualumą, lanksčiai ją integruodama ir adaptuodama savo veikloje. Šiuo tikslu Agentūra periodiškai peržiūri ir atnaujina Metodikos turinį ir praktinį Metodikos įgyvendinimą.

Metodikos peržiūros ir gerinimo principai:

1. Periodiškumas – Metodikos peržiūra vykdoma bent kartą per metus, taip pat pagal poreikį, pavyzdžiui, pasikeitus LR teisės aktams, strateginių kompetencijų apibrėžimui, Kompetencijų modeliui ir kt.

2. Duomenimis grįstas gerinimas (įskaitant SKC ugdymo planavime, organizavime ir vertinime) dalyvaujančių ir bendradarbiaujančių suinteresuotųjų šalių grįžtamojo ryšio pagrindu, bei siekiant mažinti rizikas (dėl teisės aktų ir procesų nesuderintumo, administracinės naštos, išteklių trūkumo ir kt.).

3. Inovacijos, skaitmenizacija, reikalinga Metodikos įgyvendinimo efektyvumui – esant galimybei pritaikomi ir plėtojami papildomi technologiniai sprendimai ir gerosios praktikos, dirbtinis intelektas, vertinamos sistemų ir priemonių galimybės ir integracijos, apimant: Viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvę (VSKUE), Viešojo sektoriaus darbuotojų registro informacinę sistemą (VSDRIS), Žmogiškųjų išteklių valdymo informacinę sistemą (ŽIVIS), Valstybės duomenų valdysenos informacinę sistemą (VDVIS) ir kt.

## LITERATŪROS IR KITŲ INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. 8 kompetencijos, kurias turėtų ugdyti federaliniai finansų valdymo specialistai. „Management Concepts“. [Žiūrėta 2025-02-07]. Prieiga per internetą: <[www.managementconcepts.com/resource/8-competencies-federal-financial-management-professionals-should-strive-for/](http://www.managementconcepts.com/resource/8-competencies-federal-financial-management-professionals-should-strive-for/)>.
2. Analizės funkcijos kompetencijos modelis. Jungtinės Karalystės Analizės funkcijos centrinė grupė. [Žiūrėta 2025-02-07]. Prieiga per internetą: <<https://analysisfunction.civilservice.gov.uk/documenttype/competency-framework/>>.
3. Ataskaita „Centralizuoto valstybės tarnybos įstaigų vadovų ugdymo sistemos modelio sukūrimas ir įdiegimas“, parengta 2023 m. pagal ES struktūrinių fondų lėšomis bendrai finansuotą įgyvendintą projektą Nr. 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002 „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“.
4. Ataskaita „Centralizuotos vidaus tarnybos sistemos pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos, integruojančios profesinį mokymą ir aukštąjį mokslą, galimo modelio alternatyvų vertinimas“, parengta 2022 m. pagal ES struktūrinių fondų lėšomis finansuotą įgyvendintą projektą Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0005 „Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas vidaus tarnyboje“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Naudinga\\_informacija/Alternatyvu\\_%20vertinimas%20-2022-06-29%20GALUTIN%C4%96%20ATASKAITA%2B.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Naudinga_informacija/Alternatyvu_%20vertinimas%20-2022-06-29%20GALUTIN%C4%96%20ATASKAITA%2B.pdf)>; <<https://vrm.lrv.lt/lt/naudinga-informacija/es-investicijos-viesajam-valdymui/kompetencijomis-gristas-zmogiskuju-istekliu-valdymas-vidaus-tarnyboje/>>.
5. Aštuonioliktosios LR Vyriausybės programa, patvirtinta LR Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu Nr. XIV-72. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>>.
6. Besimokančios organizacinės kultūros politikos projektas. Viešojo valdymo agentūra.
7. Darbuotojų ugdymo tvarkos aprašo projektas, parengtas 2023 m. sukurtame Organizacinės kultūros naudotojo vadove, pagal įgyvendintą ES lėšomis finansuojamą projektą Nr. Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007 „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Organzacin%C4%97%20kult%C5%ABra/17\\_%20Ugdymas\\_apra%C5%A1as.docx](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Organzacin%C4%97%20kult%C5%ABra/17_%20Ugdymas_apra%C5%A1as.docx)>.
8. Devynioliktosios LR Vyriausybės programa, patvirtinta LR Seimo 2024 m. gruodžio 12 d. nutarimu Nr. XV-54. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0b418dc0b89811ef88c08519262548c4](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0b418dc0b89811ef88c08519262548c4)>.
9. EBPO 2021 m. ataskaita „Duomenimis grįstų sprendimų telkimas LR Vyriausybėje. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: pagrindimas <[www.oecd.org/en/publications/mobilising-evidence-at-the-centre-of-government-in-lithuania\\_323e3500-en.html](http://www.oecd.org/en/publications/mobilising-evidence-at-the-centre-of-government-in-lithuania_323e3500-en.html)>.
10. EBPO 2021 m. dokumentas „Skaitmeninio talento ir įgūdžių viešajame sektoriuje modelis“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: pagrindimas <[www.oecd.org/en/publications/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector\\_4e7c3f58-en.html](http://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_4e7c3f58-en.html)>.
11. EBPO viešojo sektoriaus ataskaita „Užimtumas ir vadyba viešajame sektoriuje 2023 m.“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023\\_5b378e11-en.html](http://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html)>.
12. EBPO dokumentas „Pagrindinių kompetencijų modelis žmogiškųjų išteklių valdymui“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/careers/apply/OECD-Core-Competency-Framework.pdf](http://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/careers/apply/OECD-Core-Competency-Framework.pdf)>.

13. Įstaigos vadovo ir valstybės tarnautojo, turinčio pavaldžių asmenų, kompetencijos vertinimo, taikant 360 laipsnių kompetencijų vertinimą, organizavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Viešojo valdymo agentūros direktoriaus 2024 m. rugsėjo 20 d. įsakymu Nr. V-137. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c4c1c950772e11efabdbb4a1fc8b0b63](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c4c1c950772e11efabdbb4a1fc8b0b63)>.
14. JAV finansų valdymo personalo pagrindinių kompetencijų modelis. JAV Vyriausybės atskaitomybės biuras. [Žiūrėta 2025-02-07]. Prieiga per internetą: <[www.gao.gov/products/cc-1](http://www.gao.gov/products/cc-1)>.
15. Lietuvos nacionalinė įgūdžių strategija 2021–2022 m., kurią parengė Lietuva, bendradarbiaudama su Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO). [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<http://strata-old.lt.stirna.serveriai.lt/apie-mus/projektai/nacionaline-igudziu-strategija/>>; <[www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-strategy-lithuania\\_14deb088-en.html](http://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-strategy-lithuania_14deb088-en.html)>.
16. Lyderystės kompetencijos modelis. Kalifornijos žmoniškųjų išteklių departamentas. [Žiūrėta 2025-02-07]. Prieiga per internetą: <[www.calhr.ca.gov/Training/Pages/competencies-leadership-model.aspx](http://www.calhr.ca.gov/Training/Pages/competencies-leadership-model.aspx)>.
17. LR 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://vrm.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai-2/pletros-programos/2022-2030-metu-viesojo-valdymo-pletros-programa/>>.
18. LR 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programos, patvirtintos LR Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206, pagrindimas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%20met%C5%B3%20Vie%C5%A1ojo%20valdymo%20pl%C4%97tros%20programos%20pagrindimas.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/2022-2030%20met%C5%B3%20Vie%C5%A1ojo%20valdymo%20pl%C4%97tros%20programos%20pagrindimas.pdf)>.
19. LR 2022–2030 m. plėtros programos valdytojos LR vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 01-002-08-03-01 „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmoniškųjų išteklių valdysenos sistemą“ aprašas, patvirtintas LR vidaus reikalų ministro 2022 m. birželio 14 d. įsakymu Nr. 1V-432. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a8dd9fd0ebd911ecb2618cb58b54cd29/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a8dd9fd0ebd911ecb2618cb58b54cd29/asr)>.
20. LR švietimo įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>>.
21. LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0546D91E9C63](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0546D91E9C63)>.
22. LR valstybės tarnybos įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr>>.
23. LR viešojo administravimo įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>>.
24. LR viešųjų pirkimų įstatymas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/asr>>.
25. LR Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1176 „Dėl LR valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d1d27480f6ee11e89fcaa4a4a9822176/asr)>.
26. Metodinis dokumentas „Darbuotojų ugdymas“, parengtas 2023 m. sukurtame Organizacinės kultūros naudotojo vadove, pagal įgyvendintą ES lėšomis finansuojamą projektą Nr. Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007 „Žmoniškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą:

- [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Organzacin%C4%97%20kult%C5%ABra/7\\_%20VRM%20Metodika\\_Darbuotoj%C5%B3%20ugdymas.docx](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Organzacin%C4%97%20kult%C5%ABra/7_%20VRM%20Metodika_Darbuotoj%C5%B3%20ugdymas.docx).
27. Nacionalinio kibernetinio saugumo centro prie Krašto apsaugos ministerijos mokymosi platforma ir užsakomosios paslaugos kibernetinio saugumo gebėjimų ugdymui. [Žiūrėta 2025-03-27]. Prieiga per internetą: [www.nksc.lt/mokymai/](http://www.nksc.lt/mokymai/); [www.nksc.lt/cyber\\_range.html#how-to-join](http://www.nksc.lt/cyber_range.html#how-to-join).
  28. Pagrindinės viešojo sektoriaus finansų specialistų kompetencijos. Viešųjų finansų ir apskaitos institutas. [Žiūrėta 2025-03-27]. Prieiga per internetą: [www.nksc.lt/mokymai/www.cipfa.org/training/key-competencies-for-public-sector-finance-professionals](http://www.nksc.lt/mokymai/www.cipfa.org/training/key-competencies-for-public-sector-finance-professionals).
  29. Piliečių skaitmeninių gebėjimų sistema. Europos Komisija. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp/digcomp-framework\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp/digcomp-framework_en).
  30. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. Viešojo valdymo agentūra. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <https://portalas.vtd.lt/upload/VERTINIMO%20rekomendacijos%20atnaujintos%202024-09-20%20galutinis.pdf>.
  31. Skaitmeninių kompetencijų modelis viešajam sektoriui. Ispanijos nacionalinis viešojo administravimo institutas. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: [www.inap.es/documents/10136/1976576/Marco%2Bde%2Bcompetencias%2Bdigitales%2BEnglish/0a0f2094-cac7-f828-5b7a-9f2b13723b49](http://www.inap.es/documents/10136/1976576/Marco%2Bde%2Bcompetencias%2Bdigitales%2BEnglish/0a0f2094-cac7-f828-5b7a-9f2b13723b49).
  32. Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo metodikos parengimo viešojo pirkimo dokumentai. Viešojo valdymo agentūra. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: [https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_docs.asp?PID=784139](https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_docs.asp?PID=784139).
  33. Strateginio valdymo sistemoje naudojamų pažangos ir tęstinės veiklos stebėsenos rodiklių nustatymo ir skaičiavimo gairių 2 priedas. Viešojo valdymo agentūra.
  34. Tarptautinės atominės energijos agentūros kompetencijų modelis. [Žiūrėta 2025-02-07]. Prieiga per internetą: [www.iaea.org/sites/default/files/18/03/competency-framework.pdf](http://www.iaea.org/sites/default/files/18/03/competency-framework.pdf).
  35. UNESCO valstybės tarnautojų kompetencijos dirbtinio intelekto ir skaitmeninės transformacijos srityje modelis. [Žiūrėta 2025-02-07]. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000383325>.
  36. Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ruošinių ir bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių kompetencijų aprašymų ir profesinių kompetencijų aprašymų pavyzdžiai, patvirtinti Viešojo valdymo agentūros direktoriaus 2023 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. V-92. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: [www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4468c9f0a61b11eea5a28c81c82193a8/asr](http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4468c9f0a61b11eea5a28c81c82193a8/asr).
  37. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir biudžetinių įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašas, patvirtintas LR Vyriausybės 2024 m. sausio 3 d. nutarimu Nr. 6. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6a426151aa4311ee8172b53a675305ab?jfwid=rinbj7rbk%20->>.
  38. Valstybės tarnybos įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo ir ugdymo poreikių nustatymo metodikos, parengtos 2024 m. pagal ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamą projektą Nr. 11-002-P-0001 „Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas („Lyderystės akademija“), viešojo pirkimo techninė specifikacija. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą:

- [https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_docs.asp?PID=752375&LID=876267&AllowPrint=1](https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_docs.asp?PID=752375&LID=876267&AllowPrint=1)>.
39. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/j5GHq4jt56g.pdf>>;  
<<https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/RILpLajvUA.pdf>>.
  40. Viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginės gairės, patvirtintos LR Vyriausybės 2023 m. gruodžio 20 d. nutarimu Nr. 1000. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/54c07931a09711ee8172b53a675305ab?jfwid=11mmzbrq11>>.
  41. Viešojo sektoriaus darbuotojų registro informacinės sistemos (VSDR IS) kūrimo ir diegimo techninė specifikacija. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <[https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase\\_docs.asp?PID=769829&LID=898758&AllowPrint=1](https://pirkimai.eviesiejipirkimai.lt/app/rfq/publicpurchase_docs.asp?PID=769829&LID=898758&AllowPrint=1)>.
  42. Viešojo sektoriaus lyderystės modelis. Nacionalinė „Medicaid“ vadovų asociacija. [Žiūrėta 2025-02-07]. Prieiga per internetą: <<https://medicaidirectors.org/resource/public-sector-leadership-framework>>.
  43. Viešųjų paslaugų lyderystės kompetencijų modelis. Kanados Viešųjų paslaugų komisija. [Žiūrėta 2025-02-07]. Prieiga per internetą: <<https://psc.gpei.ca/public-service-leadership-competencies-framework>>.
  44. Viešojo valdymo agentūros administruojama „Viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvė“. [Žiūrėta 2025-04-01]. Prieiga per internetą: <<https://vva.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/centralizuotas-aukstesniuju-vadovu-ir-valstybes-tarnautoju-ugdymas/>>.
  45. Žmogiškųjų išteklių valdymo informacinės sistemos (ŽIVIS) kūrimo ir diegimo techninė specifikacija. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <<https://viesiejipirkimai.lt/epps/cft/prepareViewCfTWS.do?resourceId=344288>>.

## Priedas Nr. 1. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio pagrindiniai aspektai

Kompetencijų modelis yra paremtas trimis kompetencijų grupėmis:

1. Bendrosios kompetencijos – tai kompetencijos, svarbios atliekant bet kurią veiklą valstybės tarnyboje ir privalomos visiems valstybės tarnautojams.

2. Vadovų kompetencijos – tai kompetencijos, svarbios atliekant vadovų funkcijas ir privalomos tik įstaigų ir jų struktūrinių padalinių vadovams.

3. Specifinės kompetencijos – tai kompetencijos, svarbios atliekant tam tikrų pareigybių grupių funkcijas ir privalomos tik šių grupių valstybės tarnautojams. Šios kompetencijos nėra privalomos įstaigų vadovams.

Žemiau 9 lentelėje apibendrinami kertiniai įstaigų vadovų, įstaigų padalinių vadovų ir specialistų darbo pobūdžio skirtumai, atsispindintys kompetencijų turinyje.

**9 lentelė.** Kertiniai įstaigų vadovų, įstaigų padalinių vadovų ir specialistų darbo pobūdžio skirtumai, atsispindintys kompetencijų turinyje

<b>Specialistai</b>	<b>Padalinių vadovai</b>	<b>Įstaigų vadovai</b>
Specialistai yra atsakingi už jiems pavestų užduočių įgyvendinimą bendradarbiaujant su kitais įstaigoje dirbančiais darbuotojais	Padalinių vadovai yra atsakingi už vadovaujamo padalinio veiklos ir komandos valdymą, koordinuojant jį su kitų įstaigos padalinių veikla	Įstaigų vadovai yra atsakingi už efektyvią įstaigos veiklą, jai reikalingų sistemų diegimą ir (arba) veikimą, veiklos koordinavimą su kitomis įstaigomis ir organizacijomis

Šaltinis – Kompetencijų modelis

Kompetencijų modelyje yra išskiriami 4 kompetencijos pasireiškimo lygiai:

1. Bazinis – kompetencijoje aprašytas elgesys yra silpnai išreikštas, stebimas retai.
  2. Vidutinis – kompetencijoje aprašytas elgesys yra vidutiniškai išreikštas, stebimas pakankamai dažnai.
  3. Aukštesnis už vidutinį – kompetencijoje aprašytas elgesys yra gerai išreikštas, stebimas dažnai.
  4. Aukštas – kompetencijoje aprašytas elgesys yra puikiai išreikštas, stebimas beveik visada.
- Detalesnė ir kita aktuali informacija pateikiama Kompetencijų modelyje<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis. [Žiūrėta 2025-01-20]. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/j5GHq4jt56g.pdf>; <https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/RILpLajvUA.pdf>.

## Priedas Nr. 2. Besimokančios organizacijos principai

### **1. Besimokanti organizacija samdo ir stengiasi išsaugoti tokius darbuotojus, kurie turi tinkamą motyvaciją bei požiūrį į mokymąsi, taip pat aktyviai ieško galimybių mokytis bei tobulėti:**

- 1.1. Skirdami dalį savo darbo laiko mokymuisi.
- 1.2. Žiūrėdami į darbe kylančias problemas kaip į galimybę išmokti ką nors nauja.
- 1.3. Suvokdami, kad prieš norint ką nors pakeisti, svarbu keistis pačiam.
- 1.4. Atvirai aptardami klaidas tam, kad iš jų pasimokytų.
- 1.5. Padėdami vieni kitiems mokytis ir tobulėti.
- 1.6. Atvirai ir sąžiningai teikdami konstruktyvų grįžtamąjį ryšį vienas kitam.
- 1.7. Įsiklausydami į kitų kolegų nuomones prieš reikšdami savo požiūrį.
- 1.8. Išreiškdami savo požiūrį kartu klausdami ir kitų nuomonės.
- 1.9. Gerbdami vienas kitą ir kurdami pasitikėjimu grįstus tarpusavio santykius.

### **2. Besimokanti organizacija kuria palankią mokymuisi aplinką (mikroklimatą), kuri skatintų organizacijos darbuotojus veikti nuolat mokantis ir tobulėjant:**

- 2.1. Užtikrinamas psichologinis saugumas (net ir klysti bei iš to mokytis).
- 2.2. Palaikomas atvirumas naujoms idėjoms.
- 2.3. Sudaromos galimybės iš karto taikyti praktiškai tai, ko mokoma(si).
- 2.4. Toleruojami skirtumai: darbuotojai turi galimybes pasirinkti iš kelių skirtingų ir alternatyvių mokymo(si) metodų ir patys kontroliuoti mokymosi būdą.
- 2.5. Formuojamas bendras įprotis dedikuoti tam tikrą konkretų laiką (pvz., 1 val. per savaitę) darbuotojų mokymui(si).

### **3. Besimokančioje organizacijoje aukštesnieji ir padalinių vadovai yra pagrindiniai šios kultūros kūrėjai ir iniciatoriai:**

- 3.1. Tapdami patys nuolat besimokančias ir mokymosi šalininkais.
- 3.2. Užtikrindami, kad organizacijos veiksmai atitiktų jos vertybes.
- 3.3. Pabrėždami mokymosi svarbą ir rodydami jo tiesioginę įtaką bendriems veiklos rezultatams ir kitoms sritims.
- 3.4. Ugdydami ir mokydami tuos darbuotojus, kuriems jie vadovauja.
- 3.5. Suteikdami darbuotojams laiko ir reikalingų išteklių mokytis.
- 3.6. Tenkindami mokymų ir kvalifikacijos kėlimo prašymus.
- 3.7. Skatinami klausti ir gauti atsakymus į klausimą „kodėl“, nepriklausomai nuo užimamų pareigų.
- 3.8. Dalindamiesi naujausia informacija su darbuotojais apie suinteresuotąsias šalis, rinkos tendencijas ir organizacinius pokyčius.

### **4. Besimokanti organizacija kuria sistemas, kurios leidžia fiksuoti žinias ir jomis dalintis:**

- 4.1. Plėtojama dvikryptė komunikacija (naudojama pasiūlymų sistema, elektroninė diskusijų platforma, atviri susitikimai ir pan.).
- 4.2. Suteikiama galimybė darbuotojams gauti reikiamą informaciją greitai, lengvai ir reikiamu metu.
- 4.3. Sudaromos galimybės visiems darbuotojams perimti organizacijos įgytą patirtį.

4.4. Matuojamas darbuotojų mokymuisi ir tobulinimuisi skirtas laikas valandomis ir kiti ištekliai (taip pat ir finansiniai).

#### **5. Besimokanti organizacija siekia įgalinti:**

- 5.1. Vertindama darbuotojus už iniciatyvos ėmimąsi ir mokymą(si).
- 5.2. Suteikdama darbuotojams laisvę pasirenkant, atliekant ir perskirstant savo darbo užduotis.
- 5.3. Kviesdama darbuotojus prisidėti prie organizacijos vizijos vystymo ir įgyvendinimo.
- 5.4. Suteikdama darbuotojams galimybę įgyti, naudoti ir kontroliuoti išteklius, kurių jiems reikia darbui atlikti ir jį tobulinti.
- 5.5. Remdama tuos darbuotojus, kurie prisiima pamatuotą riziką.
- 5.6. Stengiamasi suartinti skirtingų kvalifikacijos lygių ir darbo grupių požiūrius.
- 5.7. Kuo mažiau naudojami tokie mokymo(si) būdai, kai besimokantieji yra pasyvūs klausytojai.

#### **6. Besimokanti organizacija kuria ryšį su bendruomene:**

- 6.1. Padėdama darbuotojams išlaikyti darbo ir asmeninio laiko balansą.
- 6.2. Skatindama darbuotojus mąstyti globaliai.
- 6.3. Skatindama darbuotojus atsižvelgti į suinteresuotų asmenų poreikius priimant sprendimus.
- 6.4. Atsižvelgdama į priimtų sprendimų moralinę pusę.
- 6.5. Bendradarbiaudama su kitomis išorinėmis bendruomenėmis, siekdama abipusiai naudingų tikslų.
- 6.6. Sprendžiant problemas skatindama skirtingų pareigybių darbuotojus dalintis informacija.

#### **7. Mokymosi sėkmė stipriai priklauso nuo žmonių bendradarbiavimo darbo grupėse (komandose) – bendrų apmąstymų, svarstymų, vertinimų, diskusijų ir sprendimų. Darbo grupės (komandos) geba diegti naujoves ir kurti naujas žinias bendradarbiaujant:**

- 7.1. Turėdamos laisvę įgyvendinti pačių apibrėžtus tikslus.
- 7.2. Darbo grupių (komandų) nariai yra lygiaverčiai nepriklausomai nuo pareigų ar kitų skirtumų.
- 7.3. Sutelkdamos dėmesį ir į grupę iškeltą užduotį, ir į tai, kaip ją geriau atlikti dirbant drauge.
- 7.4. Galėdamos keisti sprendimus, remdamosi grupinėmis diskusijomis arba surinkta informacija.
- 7.5. Įvertinamos už grupinio darbo pasiekimus.
- 7.6. Įsitikinusios, kad organizacija savo veikloje taikys jų pateiktas rekomendacijas.

Šaltinis – Agentūros parengtas Besimokančios organizacinės kultūros politikos projektas.

Priedas Nr. 3. Viešojo sektoriaus įstaigų lygio (institucinio lygio) klausimynas vidurinės grandies vadovų ir specialistų strateginių kompetencijų turinio elementų svarbos nustatymui

**LYDERYSTĖS, ANALITINĖS, FINANSINĖS IR SKAITMENINĖS KOMPETENCIJŲ  
TURINIO SVARBOS VERTINIMO KLAUSIMYNAS LR VIEŠOJO SEKTORIAUS  
ĮSTAIGOMS**

**Klausimyne naudojamos pagrindinės sąvokos:**

1. **Įstaiga** – LR valstybės arba savivaldybės institucija, įstaiga.
2. **Kompetencija** – žinios, gebėjimai, įgūdžiai bei praktinis jų panaudojimas atliekant darbinės funkcijas.

**Apklausą vykdo** – Viešojo valdymo agentūra.

**Apklauso tikslas** – nustatyti įstaigų vidurinės grandies vadovų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų turinio svarbą, siekiant suorganizuoti Jūsų įstaigos personalui tinkamus centralizuotus mokymus pagal nustatytus kompetencijų tobulinimo poreikius.

**Dalyvavimo šioje apklausoje nauda Jums:**

1. Atsakę į apklausą gausite Jūsų įstaigai skirtą pakvietimą sudalyvauti ES ir (arba) LR valstybės biudžeto lėšomis finansuojamuose Viešojo valdymo agentūros centralizuotu būdu organizuojamuose mokymuose, atitinkančiuose Jūsų įstaigos kompetencijų tobulinimo poreikius.
2. Atsakymais prisidėsite prie Viešojo valdymo agentūros centralizuotu būdu organizuojamų mokymų rengimo ir esamų programų turinio kokybės didinimo.
3. Atsakymus galėsite panaudoti savo įstaigos poreikiams, pvz.: priimant žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus, nustatant tikslus ir kompetencijas, veiklos ir kompetencijų vertinime ir kt.

Be to, kviečiame Jūsų aukščiausiąją vadovybę asmeniškai papildomai paraginti Jūsų vidurinės grandies vadovus bei specialistus aktyviai dalyvauti tuo pačiu metu vykdomose jų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų lygio įsivertinimo apklausoje, kviečiant atsakyti į vidurinės grandies vadovams bei specialistams skirtus klausimynus.

Esame tikri, kad bendradarbiaudami galime efektyviai planuoti ir organizuoti būsimus centralizuotus mokymus, todėl **prašytume Jūsų skirti laiko šiai apklausai (tikėtina trukmė ≈1h):**

1. Paskirkite pagrindinį Jūsų atstovą, kuris koordinuos šio klausimyno užpildymą.
2. Susipažinkite su visu klausimynu, įskaitant atskiras dalis apie vidurinės grandies vadovų ir specialistų kompetencijų svarbą.
3. Rekomenduojame kompetencijų svarbos įvertinimui suformuoti komandą, pavyzdžiui, pagal poreikį įtraukiant įstaigos vadovą, pavaduotojus, įstaigos pagrindinį žmogiškųjų išteklių specialistą, pagrindinius padalinių vadovus, kadangi atskirų kompetencijų turinio svarba gali skirtis pagal atskirus padalinius ir darbuotojus. Dėl šios priežasties iš Jūsų įstaigos reikalingas bendras santykinės kompetencijų turinio svarbos įvertinimas konsensuso būdu įstaigos mastu.

**Jūsų atsakymų konfidencialumas užtikrinamas, atsakymai bus panaudoti apibendrintai centralizuoto ugdymo poreikių analizei.**

Uždarų klausimų atsakymuose įvertinkite kompetencijos turinio svarbą nuo 1 iki 5 pažymėdami vieną geriausiai tinkantį atsakymo variantą ties kiekvienu kompetencijos elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymu, kur svarba:

- 1 balas – **žema**.
- 2 balai – **žemesnė už vidutinę**.
- 3 balai – **vidutinė**.
- 4 balai – **aukštesnė už vidutinę**.
- 5 balai – **aukšta**.

## 1. DALIS: VIDURINĖS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ TURINIO SVARBOS VERTINIMAS

### I. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA

#### A. Vizijos formavimas ir sklaida

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
1.	2. Įtraukiu padalinio darbuotojus į įstaigos vizijos formavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	3. Perteikiu savo padalinio darbuotojams ir kitoms suinteresuotosioms šalims (pagal poreikį) įstaigos viziją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	4. Padedu suprasti kaip padalinio darbuotojai savo darbu prisideda prie įstaigos vizijos įgyvendinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### B. Organizacinės kultūros formavimas ir rūpinimasis emociene darbuotojų gerove

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
4.	6. Skatinu padalinio darbuotojus laikytis įstaigos vertybių ir užtikrinu, kad jos būtų taikomos kasdienėje veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	7. Skatinu padalinyje pozityvią darbo atmosferą, kuri prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	8. Esu empatiškas ir jautrus darbuotojų poreikiams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Įtraukimas į veiklą ir lūkesčių nustatymas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
7.	10. Įtraukiu pavaldžius darbuotojus ir kitų padalinių atstovus, taip pat pagal poreikį kitas suinteresuotąsias šalis į padaliniui ir įstaigai svarbių klausimų sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	11. Nustatau aiškius lūkesčius darbui ir tarpusavio elgesiui padalinyje bei užtikrinu, kad visi jų laikytųsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### D. Darbuotojų motyvavimas ir pavyzdžio demonstravimas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
9.	13. Pastebiu ir įvertinu pavaldžių darbuotojų pasiekimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	14. Pagal darbuotojų poreikius taikau tinkamiausias motyvavimo priemones, skatindamas darbuotojų elgesį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	15. Asmeninio elgesio pavyzdžiu įkvepiu ir motyvuju darbuotojus veikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	16. Skatinu darbuotojus didžiuotis įstaiga, rodydamas pavyzdį savo asmeniniu elgesiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E. Bendradarbiavimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
13.	19. Kuriu bendradarbiavimą skatinančią darbo aplinką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. ANALITINĖ KOMPETENCIJA

### A. Kritinis mąstymas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
14.	22. Prieš formuodamas išvadą, aktyviai kvestionuoju prielaidas ir tyrinėju kelis požiūrius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	23. Objektyviai vertinu įrodymus ir argumentus, kad įsitikinčiau, jog mano išvados yra pagrįstos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	24. Duomenų pagrindu kvestionuoju savo ir kitų idėjas, kad atskleisčiau galimus trūkumus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Duomenų ir informacijos rinkimas, analizė ir apdorojimas**

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
17.	26. Sistemingai renku kiekybinius ir kokybinius duomenis, kad galėčiau lengviau priimti sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	27. Efektyviai naudoju statistinius įrankius ar programinę įrangą sudėtingiems duomenų rinkiniams analizuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	28. Taikau tyrimų metodus, užtikrindamas išvadų pagrįstumą, patikimumą ir pagrįsdamas sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Problemų sprendimas**

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
20.	30. Suskirstau sudėtingas problemas į valdomas dalis, kad nustatyčiau pagrindines priežastis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	31. Iš atskirų elementų ir procesų sąveikų darau pagrįstas išvadas apie visumą, bendrą nagrinėjamą sistemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	32. Išanalizavęs įvairias alternatyvas kuriu kūrybiškus ir efektyvius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	33. Įvertinu ir išgryninu galimus sprendimus, atsirinkdamas tą, kuris geriausiai atitinka iššūkį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### D. Prognozavimas ir tendencijų analizė

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
24.	35. Išnagrinėju istorinius ir dabartinius duomenis, tendencijas, kad prognozuočiau ateitį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	36. Iššūkiams ir galimybėms numatyti naudoju scenarijų planavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	37. Naujas tendencijas integruoju į strategines rekomendacijas ilgalaikiam planavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### E. Veiklos vertinimas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
27.	39. Nustatau aiškius, išmatuojamus veiklos rodiklius, kad būtų galima stebėti rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	40. Reguliariai stebiu ir vertinu veiklos rezultatų duomenis pagal šiuos rodiklius (kriterijus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	41. Teikiu konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir atlieku koregavimus bei gerinimą, remdamasis veiklos vertinimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. FINANSINĖ KOMPETENCIJA

#### A. Finansų valdymas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
30.	44. Gebu planuoti ir derinti padalinio finansinius išteklius, atitinkančius įstaigos strateginius tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	45. Proaktyviai koreguoju su padalinio veikla susijusias finansinius išteklius, reaguodamas į besikeičiančias ekonomines, organizacines ar kitas aplinkybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### B. Apskaita ir finansinė atskaitomybė

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
32.	47. Gerai suprantu apskaitos bei finansinės atskaitomybės principus ir nuosekliai juos taikau savo darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	48. Laikausi nustatytų procedūrų, tvarkydamas finansinius dokumentus ir apskaitos įrašus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Sąnaudų ir naudos bei ekonominė analizė

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
34.	50. Gebu atlikti sąnaudų ir naudos analizę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	51. Vertinu sprendimų ekonominį poveikį kiekybiniais ir kokybiniais metodais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	52. Sudėtingus finansinius duomenis paverčiu praktiškai įgyvendinamomis rekomendacijomis sprendimus priimantiems asmenims	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### D. Fiskalinis valdymas ir išteklių valdymas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
37.	54. Efektyviai skiriu ribotus išteklius, kad optimizučiau įstaigos veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	55. Nuolat stebiu finansinius rezultatus ir atlieku koregavimus, kad pagerinčiau išteklių panaudojimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	56. Užtikrinu tinkamą padalinio veiklos atskaitomybę ir išlaidų skaidrumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E. Viešieji pirkimai ir sutarčių valdymas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
40.	58. Užtikrinu, kad viešųjų pirkimų procesai, susiję su mano padalinio veikla, būtų skaidrūs, efektyvūs ir suderinti su įstaigos politika, teisės aktais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	59. Valdau procesus, kad užtikrinčiau tinkamą kainos ir kokybės santykį iki sutarčių sudarymo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	60. Atidžiai stebiu sutarčių vykdymą, užtikrindamas, kad rezultatai atitiktų sutartus standartus ir sutartinius įsipareigojimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### F. Finansinės rizikos valdymas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
43.	62. Proaktyviai identifikuojau finansinę riziką ir įvertinu jos poveikį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	63. Dalyvauju kuriant ir įgyvendinant veiksmingas finansinės rizikos mažinimo priemones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	64. Valdau riziką bei peržiūriu rizikos valdymo procesus, priemones ir juos atnaujinu tiek proaktyviai, tiek reaguodamas į naujus iššūkius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. SKAITMENINĖ KOMPETENCIJA

##### A. Pagrindinis IT raštingumas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
46.	67. Savo ir padalinio užduotims efektyviai naudoju įprastą biuro programinę įrangą (pvz., tekstų rengyklės, skaičiuoklės)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	68. Efektyviai naudoju kompiuterines sistemas ir galiu pašalinti pagrindines technines problemas (pavyzdžiui, darbo vietų įrangos problemas, programinės įrangos trikdžius) arba suorganizuoti jų operatyvų pašalinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### B. Duomenų ir informacijos valdymas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
48.	70. Laikausi gerosios skaitmeninių duomenų ir informacijos tvarkymo, bendrinimo ir apsaugos patirties (pavyzdžiui, pagal Nacionalinio kibernetinio saugumo centro rekomendacijas, ISO/IEC 27001:2022 standarto reikalavimus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Kibernetinio saugumo valdymas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
49.	72. Suprantu įprastas kibernetinio saugumo grėsmes (pvz., sukčiavimą apsimitant, kenkėjiškas programas) ir imuosi veiksmy, kad apsaugočiau įrenginius ir informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	73. Naudoju stiprius slaptažodžius, šifravimą ir kitas saugumo priemones, kad apsaugočiau neskelbtinus duomenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.	74. Nuolat atnaujinu žinias apie geriausią kibernetinio saugumo praktiką ir atitinkamai koreguoju savo įpročius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### D. Skaitmeninė komunikacija ir bendradarbiavimas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
52.	76. Efektyviai naudoju skaitmenines komunikacijos priemones (tokias kaip el. paštas, vaizdo konferencijos ir kt.), kad galėčiau bendrauti su kolegomis ir suinteresuotosiomis šalimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	77. Pritaikau savo bendravimo stilių, kad jis atitiktų skirtingas tikslines grupes ir kontekstus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	78. Aktyviai dalyvauju ir kitus skatinu dalyvauti skaitmeninių sprendimų kūrimo, diegimo ir tobulinimo iniciatyvose, projektuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E. Skaitmeninių priemonių naudojimas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
55.	80. Efektyviai naudoju įstaigos veikloje taikomas informacines sistemas, skaitmenines priemones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56.	81. Tinkamai prisitaikau prie naujų funkcionalumų bei sistemų ir efektyviai juos naudoju padalinio veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57.	82. Gebu naršyti sudėtingose informacinėse sistemose, kad rasčiau ir naudočiau informaciją, kuri yra svarbi veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### F. Skaitmeninės inovacijos ir turinio kūrimas

Nr.	Vidurinės grandies vadovų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu vidurinės grandies vadovams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
58.	84. Aktyviai tyrinėju besiformuojančias skaitmenines technologijas (pvz., dirbtinį intelektą, didžiuosius duomenis, automatizavimą), kad pagerinčiau padalinio procesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59.	85. Kuriu skaitmeninį turinį (pvz., ataskaitas, infografikus, vaizdo įrašus), kuris pagerina bendravimą ir bendradarbiavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.	86. Siūlau ir įgyvendinu novatoriškus skaitmeninius sprendimus, kuriais sprendžiamos viešojo sektoriaus problemos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ATVIRI KLAUSIMAI DĖL VIDURINĖS GRANDIES VADOVŲ LYDERYSTĖS, ANALITINĖS, FINANSINĖS IR SKAITMENINĖS KOMPETENCIJŲ

Neprivalomi atsakyti klausimai:

V1	Ar yra aukščiau pateiktuose klausimuose nenurodytų vidurinės grandies vadovų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymų, kuriuos laikote kritiškai svarbiais jūsų įstaigai? Nurodykite:
V2	Kurie trys vidurinės grandies vadovų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) elementai, Jūsų vertinimu, reikalauja didžiausio tobulinimo Jūsų įstaigoje? Galite nurodyti iš uždarų klausimų turinio arba nurodyti savo nuožiūra:
V3	Jei Jūsų įstaigoje kritiškai svarbios yra ne tik vidurinės grandies vadovų lyderystės, analitinė, finansinė ir skaitmeninė kompetencijos, bet ir kitos vidurinės grandies vadovų kompetencijos, nurodykite kokios jos (jei tokių yra papildomai):
V4	Kokios didžiausios kliūtys trukdo plėtoti Jums svarbiausius vidurinės grandies vadovų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų elementus Jūsų įstaigoje? Nurodykite:

## 2. DALIS: SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ TURINIO SVARBOS VERTINIMAS

### I. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA

#### A. Vizijos formavimas ir sklaida

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
1.	3. Siekiu dalyvauti įstaigos vizijos formavime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	4. Gebu perteikti kitiems darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims įstaigos viziją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### B. Organizacinės kultūros formavimas ir rūpinimasis emocine darbuotojų gerove

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
3.	7. Laikausi įstaigos vertybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	8. Prisidedu kuriant pozityvią darbo atmosferą, palaikančią kitų darbuotojų emocinę gerovę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Įsitraukimas į veiklą

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
5.	11. Imuosi iniciatyvos veikloje, įsitraukiu į padaliniui ir įstaigai svarbių klausimų sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### D. Asmeninio pavyzdžio demonstravimas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
6.	16. Asmeninio elgesio pavyzdžiu įkvepiu ir motyvuoju kolegas veikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	17. Skatinu kolegas didžiuotis įstaiga, rodydamas pavyzdį savo asmeniniu elgesiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E. Bendradarbiavimas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
8.	20. Kuriu bendradarbiavimą skatinančią darbo aplinką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. ANALITINĖ KOMPETENCIJA

### A. Kritinis mąstymas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
9.	23. Atidžiai įvertinu pateiktą informaciją ir ieškau sprendimų variantų, kad mano išvados būtų pagrįstos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	24. Užduodu klausimus apie pateiktus duomenis bei informaciją, siekdamas geriau suprasti situaciją ir jos priežastis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	25. Diskutuojau su kolegomis apie darbo iššūkius, siekdamas bendrų sprendimų ir tobulinimo galimybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B. Duomenų ir informacijos rinkimas, analizė ir apdorojimas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
12.	27. Surenku ir tvarkau darbo rezultatus bei kitus svarbius duomenis (pvz., klientų atsiliepimus, procesų rodiklius)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	28. Naudoju pagrindines skaičiavimo formules ir įprastus įrankius, grafikus ar lenteles, kad galėčiau priimti informuotus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	29. Surinktą informaciją panaudoju praktinėms išvalgoms, kurios padeda gerinti darbo procesus ir rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Problemų sprendimas**

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
15.	31. Gebėdamas pastebėti kasdienės darbo problemas, ieškau jų priežasčių ir vertinu galimus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	33. Aptariu iškilusias problemas su kolegomis ir kartu kuriame praktinius bei efektyvius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	34. Pasirenku ir pritaikau sprendimus, kurie padeda įveikti darbo iššūkius ir tobulinti darbo procesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D. Tendencijų analizė**

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
18.	36. Stebiu savo darbo rezultatus ir ieškau pasikartojančių tendencijų, kurios gali padėti nustatyti tobulėjimo kryptis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	37. Naudoju paprastus analizės būdus, kad suprasčiau, kaip keičiasi mano darbo rezultatai per laiką	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	38. Dalinuosi pastebėjimais su komanda, siekdamas kartu rasti būdus darbo kokybei gerinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E. Veiklos vertinimas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
21.	40. Proaktyviai dalyvauju nustatant aiškius savo darbo tikslus ir reguliariai vertinu jų pasiekimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	41. Naudoju paprastus rodiklius (pvz., darbo apimtis, užduočių atlikimo laikas) savo darbo efektyvumui stebėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	42. Aktyviai dalyvauju veiklos vertinimo procese, teikdamas ir gaudamas grįžtamąjį ryšį, kuris padeda nuolat tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. FINANSINĖ KOMPETENCIJA

#### A. Finansų valdymas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
24.	45. Seku ir planuoju savo darbo užduotis taip, kad jos atitiktų nustatytus biudžeto ribas bei išlaidų planą santykyje su orientacija į rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	46. Atkreipiu dėmesį į darbo metu patirtas išlaidas ir stengiuosi jas optimizuoti santykyje su orientacija į rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Finansinė atskaitomybė ir dokumentų tvarkymas**

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
26.	49. Laikaisi nustatytų procedūrų, tvarkydamas finansinius dokumentus ir apskaitos įrašus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Sąnaudų ir naudos analizė**

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
27.	52. Įvertinu savo darbo rezultatus, lygindamas sąnaudas su pasiektomis naudomis, siekdamas suprasti savo indėlį į įstaigos veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	53. Analizuoju darbo procesus, kad atrasčiau galimybes optimizuoti sąnaudas ir pagerinti rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D. Išteklių panaudojimo efektyvumas**

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
29.	55. Atlieku savo užduotis siekdamas optimaliai panaudoti prieinamus išteklius ir laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	57. Bendradarbiauju ir siūlau patobulinimus, kurie gali padidinti efektyvumą bei optimizuoti sąnaudas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E. Viešųjų pirkimų procesų suvokimas**

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
31.	59. Suvokiu viešųjų pirkimų procesus, galimybes ir gebu šios srities žinias taikyti, atlikdamas savo veiklos srities funkcijas (pavyzdžiui, dalyvaudamas nustatant pirkimų poreikį, inicijuojant pirkimus, rengiant technines specifikacijas, komunikuodamas su pirkimų organizatoriais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**F. Finansinės rizikos suvokimas**

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
32.	63. Gebėdamas pastebėti netikėtus pokyčius ar klaidas, imuosi pastarąsias taisyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	64. Gebėdamas pastebėti netikėtus pokyčius ar klaidas, pranešu apie tai vadovybei ar atsakingiems asmenims	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. SKAITMENINĖ KOMPETENCIJA

##### A. Pagrindinis IT raštingumas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
34.	68. Savo kasdienėms užduotims efektyviai naudoju įprastą biuro programinę įrangą (pvz., tekstų rengykles, skaičiuokles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	69. Lengvai naršau kompiuterinėse sistemose ir galiu atlikti pagrindines technines užduotis, pavyzdžiui, failų tvarkymą ir paprastų problemų sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### B. Duomenų ir informacijos valdymas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
36.	71. Saugau ir sistemingai tvarkau skaitmeninius duomenis, kad mano darbo rezultatai būtų lengvai pasiekiami ir suprantami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### C. Kibernetinio saugumo pagrindai

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
37.	73. Esu susipažinęs su pagrindinėmis kibernetinio saugumo grėsmėmis (pvz., sukčiavimu, kenkėjiškomis programomis) ir imuosi būtinų atsargumo priemonių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
38.	74. Naudoju stiprius slaptažodžius ir tinkamai juos valdau, kad apsaugočiau asmeninę ir įstaigos informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### D. Skaitmeninė komunikacija ir bendradarbiavimas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
39.	77. Efektyviai naudoju skaitmenines komunikacijos priemones (tokias kaip el. paštas, vaizdo konferencijos ir kt.), kad galėčiau bendrauti su kolegomis ir suinteresuotosiomis šalimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	78. Prisitaikau prie skirtingų komunikacijos situacijų ir tikslinių grupių, siekdamas užtikrinti sklandų apsikeitimą informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	79. Prisidedu prie skaitmeninės srities iniciatyvų, projektų darbe, pavyzdžiui, dalindamasis informacija bei patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### E. Skaitmeninių priemonių naudojimas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
42.	81. Efektyviai naudoju įstaigos veikloje taikomas informacines sistemas, skaitmenines priemones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
43.	82. Tinkamai prisitaikau prie naujų funkcionalumų bei sistemų ir efektyviai juos naudoju savo kasdiniame darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### F. Skaitmeninės inovacijos ir turinio kūrimas

Nr.	Specialistų kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Jūsų įstaigos mastu specialistams įvertinkite kompetencijos turinio svarbą skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – žema	2 – žemesnė už vidutinę	3 – vidutinė	4 – aukštesnė už vidutinę	5 – aukšta
44.	85. Nuolat plečiu savo žinias, tobulinu naujų darbo metodų bei technologijų taikymo gebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	86. Naudoju skaitmenines priemones kurdamas aiškias ataskaitas, pateiktis ar kitus darbo dokumentus, kurie padeda efektyviau bendrauti ir bendradarbiauti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### ATVIRI KLAUSIMAI DĖL SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS, ANALITINĖS, FINANSINĖS IR SKAITMENINĖS KOMPETENCIJŲ

Neprivalomi atsakyti klausimai:

S1	Ar yra aukščiau pateiktuose klausimuose nenurodytų specialistų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymų, kuriuos laikote kritiškai svarbiais jūsų įstaigai? Nurodykite:
S2	Kurie trys specialistų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) elementai, Jūsų vertinimu, reikalauja didžiausio tobulinimo Jūsų įstaigoje? Galite nurodyti iš uždarų klausimų turinio arba nurodyti savo nuožiūra:

S3	Jei Jūsų įstaigoje kritiškai svarbios yra ne tik specialistų lyderystės, analitinė, finansinė ir skaitmeninė kompetencijos, bet ir kitos specialistų kompetencijos, nurodykite kokios jos (jei tokių yra papildomai):
S4	Kokios didžiausios kliūtys trukdo plėtoti Jums svarbiausius specialistų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų elementus Jūsų įstaigoje? Nurodykite:

## BAIGIAMIEJI KLAUSIMAI

<b>Įrašykite Jūsų pagrindinės viešojo sektoriaus darbovietės pavadinimą:</b>	
<b>Pagrindinis šio klausimyno užpildymą Jūsų įstaigoje koordinuojantis asmuo: jo vardas, pavardė, pareigos, padalinys (jei yra), el. pašto adresas ir tel. nr.:</b>	

Dėkojame už atsakymus!

Pastaba – šis klausimynas įskaitmeninamas perkeliant į VSKUE.

Priedas Nr. 4. Viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų įsivertinimo klausimynas strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo poreikio nustatymui

**LYDERYSTĖS, ANALITINĖS, FINANSINĖS IR SKAITMENINĖS KOMPETENCIJŲ  
ESAMO LYGIO ĮSIVERTINIMO KLAUSIMYNAS LR VIEŠOJO SEKTORIAUS  
VIDURINĖS GRANDIES VADOVAMS**

**Klausimyne naudojamos pagrindinės sąvokos:**

1. **Įstaiga** – LR valstybės arba savivaldybės institucija, įstaiga.
2. **Kompetencija** – žinios, gebėjimai, įgūdžiai bei praktinis jų panaudojimas atliekant darbinės funkcijas.

**Apklausą vykdo** – Viešojo valdymo agentūra.

**Apklausos tikslas** – nustatyti įstaigų vidurinės grandies vadovų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų esamą lygį įsivertinimu, siekiant suorganizuoti Jums tinkamus centralizuotus mokymus pagal nustatytus kompetencijų tobulinimo poreikius.

**Dalyvavimo šioje apklausoje nauda Jums:**

1. Atsakę į apklausą gausite pakvietimą sudalyvauti ES ir (arba) LR valstybės biudžeto lėšomis finansuojamuose Viešojo valdymo agentūros centralizuotu būdu organizuojamuose mokymuose, atitinkančiuose Jūsų kompetencijų tobulinimo poreikius.

2. Atsakymais prisidėsite prie Viešojo valdymo agentūros centralizuotu būdu organizuojamų mokymų rengimo ir esamų programų turinio kokybės didinimo.

3. Galimybė įsivertinti Jūsų asmeninį kompetencijų lygį ir kompetencijų tobulinimo poreikius, šią informaciją toliau Jums savo nuožiūra naudojant savo darbinėje veikloje (pavyzdžiui, tikslų ir kompetencijų nustatyme veiklos vertinimo metu, planuojant karjeros sprendimus ar kt.).

Be to, kviečiame paraginti Jūsų vadovaujamo padalinio darbuotojus taip pat sudalyvauti apklausoje (atsakant į specialistams skirtą klausimyną).

Esame tikri, kad bendradarbiaudami galime efektyviai planuoti ir organizuoti būsimus centralizuotus mokymus, todėl **prašytume Jūsų skirti laiko šiai apklausai, atsakant pagal instrukciją** – atsakymuose įsivertinkite Jūsų turimos kompetencijos lygį nuo 0 iki 4 pagal elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymą, remiantis šia balų skale:

- 0 balų – **neišreikštas**: kompetencijoje aprašytas elgesys neišreikštas, nestebimas.
- 1 balas – **bazinis**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra silpnai išreikštas, stebimas retai.
- 2 balai – **vidutinis**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra vidutiniškai išreikštas, stebimas pakankamai dažnai.
- 3 balai – **aukštesnis už vidutinį**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra gerai išreikštas, stebimas dažnai.
- 4 balai – **aukštas**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra puikiai išreikštas, stebimas beveik visada.

Jeigu Jūsų esamos įsivertinimo lygis pagal atskirą kompetencijos elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymą šiuo metu siekia bazinį balą (lygį) „1“ ar neišreikšto elgesio balą (lygį) „0“, tokiu atveju nebijokite šiuo būdu objektyviai įsivertinti, kadangi planuojant centralizuotus mokymus tai bus indikacija, kad tam tikroms temoms reikia skirti didesnę dėmesį ir stiprinti kompetencijas atitinkamose srityse, įskaitant galimą organizuoti papildomą metodinę, konsultacinę pagalbą ir gerųjų praktikų sklaidą viešajame sektoriuje.

Apklausiai užpildyti apytikriai reikės ≈20 min. Jūsų laiko. **Jūsų atsakymų konfidencialumas užtikrinamas, atsakymai bus panaudoti apibendrintai centralizuoto ugdymo poreikių analizei.**

## KOMPETENCIJŲ ĮSIVERTINIMO KLAUSIMAI

Primename – atsakymuose įsivertinkite Jūsų turimos kompetencijos lygį nuo 0 iki 4 pagal elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymą, remiantis šia balų skale ir pažymėdami vieną geriausiai tinkantį atsakymo variantą ties kiekvienu kompetencijos elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymu:

0 balų – **neišreikštas**: kompetencijoje aprašytas elgesys neišreikštas, nestebimas.

1 balas – **bazinis**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra silpnai išreikštas, stebimas retai.

2 balai – **vidutinis**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra vidutiniškai išreikštas, stebimas pakankamai dažnai.

3 balai – **aukštesnis už vidutinį**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra gerai išreikštas, stebimas dažnai

4 balai – **aukštas**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra puikiai išreikštas, stebimas beveik visada.

### I. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA

#### A. Vizijos formavimas ir sklaida

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
1.	2. Įtraukiu padalinio darbuotojus į įstaigos vizijos formavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	3. Perteikiu savo padalinio darbuotojams ir kitoms suinteresuotosioms šalims (pagal poreikį) įstaigos viziją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	4. Padedu suprasti kaip padalinio darbuotojai savo darbu prisideda prie įstaigos vizijos įgyvendinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B. Organizacinės kultūros formavimas ir rūpinimasis emocine darbuotojų gerove

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
4.	6. Skatinu padalinio darbuotojus laikytis įstaigos vertybių ir užtikrinu, kad jos būtų taikomos kasdienėje veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	7. Skatinu padalinyje pozityvią darbo atmosferą, kuri prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	8. Esu empatiškas ir jautrus darbuotojų poreikiams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Įtraukimas į veiklą ir lūkesčių nustatymas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
7.	10. Įtraukiu pavaldžius darbuotojus ir kitų padalinių atstovus, taip pat pagal poreikį kitas suinteresuotąsias šalis į padaliniui ir įstaigai svarbių klausimų sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	11. Nustatau aiškius lūkesčius darbui ir tarpusavio elgesiui padalinyje bei užtikrinu, kad visi jų laikytųsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D. Darbuotojų motyvavimas ir pavyzdžio demonstravimas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
9.	13. Pastebiu ir įvertinu pavaldžių darbuotojų pasiekimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	14. Pagal darbuotojų poreikius taikau tinkamiausias motyvavimo priemones, skatindamas darbuotojų elgesį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	15. Asmeninio elgesio pavyzdžiu įkvepiu ir motyvuojau darbuotojus veikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	16. Skatinu darbuotojus didžiuotis įstaiga, rodydamas pavyzdį savo asmeniniu elgesiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E. Bendradarbiavimas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
13.	19. Kuriu bendradarbiavimą skatinančią darbo aplinką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. ANALITINĖ KOMPETENCIJA

### A. Kritis mąstymas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
14.	22. Prieš formuodamas išvadą, aktyviai kvestionuoju prielaidas ir tyrinėju kelis požiūrius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	23. Objektyviai vertinu įrodymus ir argumentus, kad įsitikinčiau, jog mano išvados yra pagrįstos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	24. Duomenų pagrindu kvestionuoju savo ir kitų idėjas, kad atskleisčiau galimus trūkumus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B. Duomenų ir informacijos rinkimas, analizė ir apdorojimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
17.	26. Sistemingai renku kiekybinius ir kokybinius duomenis, kad galėčiau lengviau priimti sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	27. Efektyviai naudoju statistinius įrankius ar programinę įrangą sudėtingiems duomenų rinkiniams analizuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	28. Taikau tyrimų metodus, užtikrindamas išvadų pagrįstumą, patikimumą ir pagrįsdamas sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Problemų sprendimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
20.	30. Suskirstau sudėtingas problemas į valdomas dalis, kad nustatyčiau pagrindines priežastis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	31. Iš atskirų elementų ir procesų sąveikų darau pagrįstas išvadas apie visumą, bendrą nagrinėjamą sistemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	32. Išanalizavęs įvairias alternatyvas kuriu kūrybiškus ir efektyvius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	33. Įvertinu ir išgryninu galimus sprendimus, atsirinkdamas tą, kuris geriausiai atitinka iššūkį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### D. Prognozavimas ir tendencijų analizė

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
24.	35. Išnagrinėju istorinius ir dabartinius duomenis, tendencijas, kad prognozuočiau ateitį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	36. Iššūkiams ir galimybėms numatyti naudoju scenarijų planavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	37. Naujas tendencijas integruoju į strategines rekomendacijas ilgalaikiam planavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E. Veiklos vertinimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
27.	39. Nustatau aiškius, išmatuojamus veiklos rodiklius, kad būtų galima stebėti rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	40. Reguliariai stebiu ir vertinu veiklos rezultatų duomenis pagal šiuos rodiklius (kriterijus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	41. Teikiu konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir atlieku koregavimus bei gerinimą, remdamasis veiklos vertinimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. FINANSINĖ KOMPETENCIJA

#### A. Finansų valdymas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
30.	44. Gebu planuoti ir derinti padalinio finansinius išteklius, atitinkančius įstaigos strateginius tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	45. Proaktyviai koreguoju su padalinio veikla susijusias finansinius išteklius, reaguodamas į besikeičiančias ekonomines, organizacines ar kitas aplinkybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Apskaita ir finansinė atskaitomybė**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
32.	47. Gerai suprantu apskaitos bei finansinės atskaitomybės principus ir nuosekliai juos taikau savo darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	48. Laikaisi nustatytų procedūrų, tvarkydamas finansinius dokumentus ir apskaitos įrašus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Sąnaudų ir naudos bei ekonominė analizė**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
34.	50. Gebu atlikti sąnaudų ir naudos analizę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	51. Vertinu sprendimų ekonominį poveikį kiekybiniais ir kokybiniais metodais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	52. Sudėtingus finansinius duomenis paverčiu praktiškai įgyvendinamomis rekomendacijomis sprendimus priimančioms asmenims	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D. Fiskalinis valdymas ir išteklių valdymas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
37.	54. Efektyviai skiriu ribotus išteklius, kad optimizučiau įstaigos veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
38.	55. Nuolat stebiu finansinius rezultatus ir atlieku koregavimus, kad pagerinčiau išteklių panaudojimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	56. Užtikrinu tinkamą padalinio veiklos atskaitomybę ir išlaidų skaidrumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### E. Viešieji pirkimai ir sutarčių valdymas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
40.	58. Užtikrinu, kad viešųjų pirkimų procesai, susiję su mano padalinio veikla, būtų skaidrūs, efektyvūs ir suderinti su įstaigos politika, teisės aktais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	59. Valdau procesus, kad užtikrinčiau tinkamą kainos ir kokybės santykį iki sutarčių sudarymo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	60. Atidžiai stebiu sutarčių vykdymą, užtikrindamas, kad rezultatai atitiktų sutartus standartus ir sutartinius įsipareigojimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### F. Finansinės rizikos valdymas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
43.	62. Proaktyviai identifikuojau finansinę riziką ir įvertinu jos poveikį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
44.	63. Dalyvauju kuriant ir įgyvendinant veiksmingas finansinės rizikos mažinimo priemones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	64. Valdau riziką bei peržiūriu rizikos valdymo procesus, priemones ir juos atnaujinu tiek proaktyviai, tiek reaguodamas į naujus iššūkius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. SKAITMENINĖ KOMPETENCIJA

##### A. Pagrindinis IT raštingumas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
46.	67. Savo ir padalinio užduotims efektyviai naudoju įprastą biuro programinę įrangą (pvz., tekstų rengyklės, skaičiuoklės)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	68. Efektyviai naudoju kompiuterines sistemas ir galiu pašalinti pagrindines technines problemas (pavyzdžiui, darbo vietų įrangos problemas, programinės įrangos trikdžius) arba suorganizuoti jų operatyvų pašalinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Duomenų ir informacijos valdymas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
48.	70. Laikaisi gerosios skaitmeninių duomenų ir informacijos tvarkymo, bendrinimo ir apsaugos patirties (pavyzdžiui, pagal Nacionalinio kibernetinio saugumo centro rekomendacijas, ISO/IEC 27001:2022 standarto reikalavimus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Kibernetinio saugumo valdymas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
49.	72. Suprantu įprastas kibernetinio saugumo grėsmes (pvz., sukčiavimą apsimitant, kenkėjiškas programas) ir imuosi veiksmų, kad apsaugočiau įrenginius ir informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	73. Naudoju stiprius slaptažodžius, šifravimą ir kitas saugumo priemones, kad apsaugočiau neskelbtinus duomenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.	74. Nuolat atnaujinu žinias apie geriausią kibernetinio saugumo praktiką ir atitinkamai koreguoju savo įpročius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D. Skaitmeninė komunikacija ir bendradarbiavimas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
52.	76. Efektyviai naudoju skaitmenines komunikacijos priemones (tokias kaip el. paštas, vaizdo konferencijos ir kt.), kad galėčiau bendrauti su kolegomis ir suinteresuotosiomis šalimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	77. Pritaikau savo bendravimo stilių, kad jis atitiktų skirtingas tikslines grupes ir kontekstus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	78. Aktyviai dalyvauju ir kitus skatinu dalyvauti skaitmeninių sprendimų kūrimo, diegimo ir tobulinimo iniciatyvose, projektuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E. Skaitmeninių priemonių naudojimas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
55.	80. Efektyviai naudoju įstaigos veikloje taikomas informacines sistemas, skaitmenines priemones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56.	81. Tinkamai prisitaikau prie naujų funkcionalumų bei sistemų ir efektyviai juos naudoju padalinio veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57.	82. Gebu naršyti sudėtingose informacinėse sistemose, kad rasčiau ir naudočiau informaciją, kuri yra svarbi veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## F. Skaitmeninės inovacijos ir turinio kūrimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
58.	84. Aktyviai tyrinėju besiformuojančias skaitmenines technologijas (pvz., dirbtinį intelektą, didžiuosius duomenis, automatizavimą), kad pagerinčiau padalinio procesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59.	85. Kuriu skaitmeninį turinį (pvz., ataskaitas, infografikus, vaizdo įrašus), kuris pagerina bendravimą ir bendradarbiavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.	86. Siūlau ir įgyvendinu novatoriškus skaitmeninius sprendimus, kuriais sprendžiamos viešojo sektoriaus problemos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## BAIGIAMASIS KLAUSIMAS

	Įstaigos pavadinimas
Įrašykite Jūsų pagrindinės viešojo sektoriaus darbovietės pavadinimą:	

Dėkojame už atsakymus!

Pastaba – šis klausimynas įskaitmeninamas perkeliant į VSKUE.

Priedas Nr. 5. Viešojo sektoriaus specialistų įsivertinimo klausimynas strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo poreikio nustatymui

**LYDERYSTĖS, ANALITINĖS, FINANSINĖS IR SKAITMENINĖS KOMPETENCIJŲ  
ESAMO LYGIO ĮSIVERTINIMO KLAUSIMYNAS LR VIEŠOJO SEKTORIAUS  
SPECIALISTAMS**

**Klausimyne naudojamos pagrindinės sąvokos:**

1. **Įstaiga** – LR valstybės arba savivaldybės institucija, įstaiga.
2. **Kompetencija** – žinios, gebėjimai, įgūdžiai bei praktinis jų panaudojimas atliekant darbinės funkcijas.

**Apklausą vykdo** – Viešojo valdymo agentūra.

**Apklauso tikslas** – nustatyti įstaigų specialistų lyderystės, analitinės, finansinės ir skaitmeninės kompetencijų esamą lygį įsivertinimu, siekiant suorganizuoti Jums tinkamus centralizuotus mokymus pagal nustatytus kompetencijų tobulinimo poreikius.

**Dalyvavimo šioje apklausoje nauda Jums:**

1. Atsakę į apklausą gausite pakvietimą sudalyvauti ES ir (arba) LR valstybės biudžeto lėšomis finansuojamuose Viešojo valdymo agentūros centralizuotu būdu organizuojamuose mokymuose, atitinkančiuose Jūsų kompetencijų tobulinimo poreikius.
2. Atsakymais prisidėsite prie Viešojo valdymo agentūros centralizuotu būdu organizuojamų mokymų rengimo ir esamų programų turinio kokybės didinimo.
3. Galimybė įsivertinti Jūsų asmeninį kompetencijų lygį ir kompetencijų tobulinimo poreikius, šią informaciją toliau Jums savo nuožiūra naudojant savo darbinėje veikloje (pavyzdžiui, tikslų ir kompetencijų nustatyme veiklos vertinimo metu, planuojant karjeros sprendimus ar kt.).

Esame tikri, kad bendradarbiaudami galime efektyviai planuoti ir organizuoti būsimus centralizuotus mokymus, todėl **prašytume Jūsų skirti laiko šiai apklausai, atsakant pagal instrukciją** – atsakymuose įsivertinkite Jūsų turimos kompetencijos lygį nuo 0 iki 4 pagal elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymą, remiantis šia balų skale:

- 0 balų – **neišreikštas**: kompetencijoje aprašytas elgesys neišreikštas, nestebimas.
- 1 balas – **bazinis**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra silpnai išreikštas, stebimas retai.
- 2 balai – **vidutinis**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra vidutiniškai išreikštas, stebimas pakankamai dažnai.
- 3 balai – **aukštesnis už vidutinį**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra gerai išreikštas, stebimas dažnai.
- 4 balai – **aukštas**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra puikiai išreikštas, stebimas beveik visada.

Jeigu Jūsų esamos įsivertinimo lygis pagal atskirą kompetencijos elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymą šiuo metu siekia bazinį balą (lygį) „1“ ar neišreikšto elgesio balą (lygį) „0“, tokiu atveju nebijokite šiuo būdu objektyviai įsivertinti, kadangi planuojant centralizuotus mokymus tai bus indikacija, kad tam tikroms temoms reikia skirti didesnę dėmesį ir stiprinti kompetencijas atitinkamose srityse, įskaitant galimą organizuoti papildomą metodinę, konsultacinę pagalbą ir gerųjų praktikų sklaidą viešajame sektoriuje.

Apklausiai užpildyti apytikriai reikės ≈15 min. Jūsų laiko. **Jūsų atsakymų konfidencialumas užtikrinamas, atsakymai bus panaudoti apibendrintai centralizuoto ugdymo poreikių analizei.**

## KOMPETENCIJŲ ĮSIVERTINIMO KLAUSIMAI

Primename – atsakymuose įsivertinkite Jūsų turimos kompetencijos lygį nuo 0 iki 4 pagal elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymą, remiantis šia balų skale ir pažymėdami vieną geriausiai tinkantį atsakymo variantą ties kiekvienu kompetencijos elgesio (t. y. kompetenciją sudarančių žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų) aprašymu:

0 balų – **neišreikštas**: kompetencijoje aprašytas elgesys neišreikštas, nestebimas.

1 balas – **bazinis**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra silpnai išreikštas, stebimas retai.

2 balai – **vidutinis**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra vidutiniškai išreikštas, stebimas pakankamai dažnai.

3 balai – **aukštesnis už vidutinį**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra gerai išreikštas, stebimas dažnai

4 balai – **aukštas**: kompetencijoje aprašytas elgesys yra puikiai išreikštas, stebimas beveik visada.

### I. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA

#### A. Vizijos formavimas ir sklaida

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
1.	3. Siekiu dalyvauti įstaigos vizijos formavime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	4. Gebu perteikti kitiems darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims įstaigos viziją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B. Organizacinės kultūros formavimas ir rūpinimasis emocine darbuotojų gerove

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
3.	7. Laikaisi įstaigos vertybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	8. Prisidedu kuriant pozityvią darbo atmosferą, palaikančią kitų darbuotojų emocinę gerovę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Įsitraukimas į veiklą

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
5.	11. Imuosi iniciatyvos veikloje, įsitraukiu į padaliniui ir įstaigai svarbių klausimų sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### D. Asmeninio pavyzdžio demonstravimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
6.	16. Asmeninio elgesio pavyzdžiu įkvepiu ir motyvuojau kolegas veikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	17. Skatinu kolegas didžiuotis įstaiga, rodydamas pavyzdį savo asmeniniu elgesiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## E. Bendradarbiavimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
8.	20. Kuriu bendradarbiavimą skatinančią darbo aplinką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. ANALITINĖ KOMPETENCIJA

### A. Kritinis mąstymas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
9.	23. Atidžiai įvertinu pateiktą informaciją ir ieškau sprendimų variantų, kad mano išvados būtų pagrįstos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	24. Užduodu klausimus apie pateiktus duomenis bei informaciją, siekdamas geriau suprasti situaciją ir jos priežastis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	25. Diskutuojau su kolegomis apie darbo iššūkius, siekdamas bendrų sprendimų ir tobulinimo galimybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Duomenų ir informacijos rinkimas, analizė ir apdorojimas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
12.	27. Surenku ir tvarkau darbo rezultatus bei kitus svarbius duomenis (pvz., klientų atsiliepimus, procesų rodiklius)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	28. Naudoju pagrindines skaičiavimo formules ir įprastus įrankius, grafikus ar lenteles, kad galėčiau priimti informuotus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	29. Surinktą informaciją panaudoju praktinėms išvalgoms, kurios padeda gerinti darbo procesus ir rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Problemų sprendimas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
15.	31. Gebėdamas pastebėti kasdienes darbo problemas, ieškau jų priežasčių ir vertinu galimus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	33. Aptariu iškilusias problemas su kolegomis ir kartu kuriame praktinius bei efektyvius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	34. Pasirenku ir pritaikau sprendimus, kurie padeda įveikti darbo iššūkius ir tobulinti darbo procesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### D. Tendencijų analizė

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
18.	36. Stebiu savo darbo rezultatus ir ieškau pasikartojančių tendencijų, kurios gali padėti nustatyti tobulėjimo kryptis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	37. Naudoju paprastus analizės būdus, kad suprasčiau, kaip keičiasi mano darbo rezultatai per laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	38. Dalinuosi pastebėjimais su komanda, siekdamas kartu rasti būdus darbo kokybei gerinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### E. Veiklos vertinimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
21.	40. Proaktyviai dalyvauju nustatant aiškius savo darbo tikslus ir reguliariai vertinu jų pasiekimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	41. Naudoju paprastus rodiklius (pvz., darbo apimtis, užduočių atlikimo laikas) savo darbo efektyvumui stebėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	42. Aktyviai dalyvauju veiklos vertinimo procese, teikdamas ir gaudamas grįžtamąjį ryšį, kuris padeda nuolat tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. FINANSINĖ KOMPETENCIJA

#### A. Finansų valdymas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
24.	45. Seku ir planuoju savo darbo užduotis taip, kad jos atitiktų nustatytus biudžeto ribas bei išlaidų planą santykiyje su orientacija į rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	46. Atkreipiu dėmesį į darbo metu patirtas išlaidas ir stengiuosi jas optimizuoti santykiyje su orientacija į rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### B. Finansinė atskaitomybė ir dokumentų tvarkymas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
26.	49. Laikausi nustatytų procedūrų, tvarkydamas finansinius dokumentus ir apskaitos įrašus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### C. Sąnaudų ir naudos analizė

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
27.	52. Įvertinu savo darbo rezultatus, lygindamas sąnaudas su pasiektomis naudomis, siekdamas suprasti savo indėlį į įstaigos veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
28.	53. Analizuoju darbo procesus, kad atrasčiau galimybes optimizuoti sąnaudas ir pagerinti rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### D. Išteklių panaudojimo efektyvumas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
29.	55. Atlieku savo užduotis siekdamas optimaliai panaudoti prieinamus išteklius ir laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	57. Bendradarbiauju ir siūlau patobulinimus, kurie gali padidinti efektyvumą bei optimizuoti sąnaudas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### E. Viešųjų pirkimų procesų suvokimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
31.	59. Suvokiu viešųjų pirkimų procesus, galimybes ir gebu šios srities žinias taikyti, atlikdamas savo veiklos srities funkcijas (pavyzdžiui, dalyvaudamas nustatant pirkimų poreikį, inicijuojant pirkimus, rengiant technines specifikacijas, komunikuodamas su pirkimų organizatoriais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**F. Finansinės rizikos suvokimas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
32.	63. Gebėdamas pastebėti netikėtus pokyčius ar klaidas, imuosi pastarąsias taisyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	64. Gebėdamas pastebėti netikėtus pokyčius ar klaidas, pranešu apie tai vadovybei ar atsakingiems asmenims	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**IV. SKAITMENINĖ KOMPETENCIJA****A. Pagrindinis IT raštingumas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
34.	68. Savo kasdienėms užduotims efektyviai naudoju įprastą biuro programinę įrangą (pvz., tekstų rengyklės, skaičiuoklės)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	69. Lengvai naršau kompiuterinėse sistemose ir galiu atlikti pagrindines technines užduotis, pavyzdžiui, failų tvarkymą ir paprastų problemų sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Duomenų ir informacijos valdymas**

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
36.	71. Saugau ir sistemingai tvarkau skaitmeninius duomenis, kad mano darbo rezultatai būtų lengvai pasiekiami ir suprantami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. Kibernetinio saugumo pagrindai

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
37.	73. Esu susipažinęs su pagrindinėmis kibernetinio saugumo grėsmėmis (pvz., sukčiavimu, kenkėjiškomis programomis) ir imuosi būtinų atsargumo priemonių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	74. Naudoju stiprius slaptažodžius ir tinkamai juos valdau, kad apsaugočiau asmeninę ir įstaigos informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### D. Skaitmeninė komunikacija ir bendradarbiavimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas  (nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
39.	77. Efektyviai naudoju skaitmenines komunikacijos priemones (tokias kaip el. paštas, vaizdo konferencijos ir kt.), kad galėčiau bendrauti su kolegomis ir suinteresuotosiomis šalimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	78. Prisitaikau prie skirtingų komunikacijos situacijų ir tikslinių grupių, siekdamas užtikrinti sklandų apsikeitimą informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	79. Prisidedu prie skaitmeninės srities iniciatyvų, projektų darbe, pavyzdžiui, dalindamasis informacija bei patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E. Skaitmeninių priemonių naudojimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
42.	81. Efektyviai naudoju įstaigos veikloje taikomas informacines sistemas, skaitmenines priemones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	82. Tinkamai prisitaikau prie naujų funkcionalumų bei sistemų ir efektyviai juos naudoju savo kasdiniame darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### F. Skaitmeninės inovacijos ir turinio kūrimas

Nr.	Kompetencijos turinys: žinių, gebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų aprašymas <b>(nurodomas papildomas numeris pagal Metodikos 6 lentelę – atsekamumui)</b>	Įsivertinkite Jūsų esamą kompetencijos lygį skalėje nuo 0 iki 4, kur:				
		0 – neišreikštas, nestebimas	1 – bazinis	2 – vidutinis	3 – aukštesnis už vidutinį	4 – aukštas
44.	85. Nuolat plečiu savo žinias, tobulinu naujų darbo metodų bei technologijų taikymo gebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	86. Naudoju skaitmenines priemones kurdamas aiškias ataskaitas, pateiktis ar kitus darbo dokumentus, kurie padeda efektyviau bendrauti ir bendradarbiauti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### BAIGIAMASIS KLAUSIMAS

	<b>Įstaigos pavadinimas</b>
<b>Įrašykite Jūsų pagrindinės viešojo sektoriaus darbovietės pavadinimą:</b>	

Dėkojame už atsakymus!

Pastaba – šis klausimynas įskaitmeninamas perkeliant į VSKUE.

Priedas Nr. 6. Viešojo sektoriaus vidurinės grandies vadovų ir specialistų (darbuotojų) strateginių kompetencijų centralizuoto ugdymo kokybės vertinimo klausimynas

**MOKYMŲ VERTINIMO ANKETA**

Ši apklausa anketa yra anoniminė. Siekdami gerinti mokymo kursų organizavimą ir kokybę maloniai prašome pareikšti savo nuomonę.

Nr.	Klausimas	Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – visiškai neaktualūs	2 – neaktualūs	3 – nei aktualūs, nei neaktualūs	4 – aktualūs	5 – labai aktualūs
1.	Kiek mokymai buvo Jums aktualūs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Klausimas	Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – visiškai neaiškiai ir nesuprantamai	2 – didesne dalimi neaiškiai ir nesuprantamai	3 – vidutiniškai	4 – didesne dalimi aiškiai ir suprantamai	5 – labai aiškiai ir suprantamai
2.	Ar mokymų medžiaga pateikta aiškiai ir suprantamai?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Klausimas	Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur:				
		1 – nieko nepritaikysiu	2 – didesne dalimi nepritaikysiu	3 – vidutiniškai	4 – didesne dalimi pritaikysiu	5 – viską pritaikysiu
3.	Kaip vertinate galimybes pritaikyti mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktinėje veikloje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Klausimas		
4.	Ar rekomenduotumėte šiuos mokymus kolegoms?	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Taip

Nr.	Klausimas	Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 10 (kur 1 – žemiausias įvertinimas, 10 – aukščiausias)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Kaip bendrai vertinate mokymus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.	Kaip mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius pritaikysite savo darbe, profesiniame augime, tobulėjime? <i>Neprivalomas atsakyti klausimas</i>	
7.	Jei galėtumėte ką nors pakeisti šiuose mokymuose, ką Jūs keistumėte? Jeigu turite – pateikite pasiūlymus. <i>Neprivalomas atsakyti klausimas</i>	

8.	Kokie kiti centralizuoti mokymai, organizuojami Viešojo valdymo agentūros, būtų Jums aktualūs ateityje? <i>Neprivalomas atsakyti klausimas</i>

Dėkojame už atsakymus!

Pastaba – šis klausimynas įskaitmeninamas perkeliant į VSKUE.