



LIETUVOS RESPUBLIKOS KULTŪROS MINISTRAS

**ĮSAKYMAS
DĖL KULTŪROS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ 2020–2022 METŲ KVALIFIKACIJOS
TOBULINIMO PROGRAMOS PATVIRTINIMO**

2020 m. balandžio 3 d. Nr. IV-284
Vilnius

Tvirtinu Kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programą (pridedama).

Kultūros ministras

Mindaugas Kvietkauskas

KULTŪROS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ 2020–2022 METŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROGRAMA

I SKYRIUS ĮVADAS

1. Spartus technologinis proveržis, globalizacijos ir tarptautiškumo procesai, menų ir mokslo integracija, tarpdalykiškumas skatina nuolatinį kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijos lavinimo ir kaitos poreikį. Pakankamo modernėjimo ir tobulėjimo negali užtikrinti atskiri kompetencijos centrai, siejami su atskiromis kultūros sektoriaus ar švietimo įstaigomis: teatru, biblioteka, muziejumi, archyvu, kultūros centru, galerija ar universitetu. Jau egzistuojantys kultūros sektoriaus kvalifikacijos tobulinimo židiniai ir jų plėtojamos žinių ir gebėjimų tobulinimo programos, tyrimai ir vykdomas kompetencijų lavinimas, perkeliameji ir patirtiniai gebėjimai yra prielaida nuosekliai veikiančiais kompetencijų integralumo ir perkeliamumo sistemai sukurti. Sistema neturėtų būti reglamentuojama iš viršaus, o įgalinama tyrimų ir sistemos dalyvių dialogo būdu, užtikrinant kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo turinio aktualumą, naujumą, problemišumą, profesionalumą, tikslingumą. Šiuo metu veikiančios kultūros lauko sektoriniai kompetencijų tobulinimo židiniai dėl finansavimo trūkumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijų stokos yra pajėgūs užtikrinti gana fragmentišką kvalifikacijos tobulinimą, dažniausiai finansuojamą iš projektinių lėšų.

2. Dabartiniai visuomenės poreikiai diktuoja kompetencijų dinamiką, jas nuolatos atnaujinant ir lavinant. Kompetencijų tobulinimo dinamiką būtina užtikrinti dalyvaujant bendruose, atvirose kultūros kompetencijų kėlimo tinkluose. Toks požiūris į kompetencijų raidą orientuotas į kultūros sektoriaus darbuotojų, menininkų ir kūrėjų bendradarbiavimo, įsitraukimo, pasitikėjimo, atvirumo pokyčius, veiklos tarpsektoriškumo ir inovatyvumo, kūrybiškumo skatinimą, sudarant sąlygas kaitai bei didesniai tarpusavio pripažinimui.

3. Šiuolaikinis kompetencijų lavinimo ir realizavimo tinklas dera su nuotoline komunikacija, nenormine darbo laiko politika, verslo ir meno integracija, skatina tarptinklinį bendradarbiavimą tarp skirtingų kultūros sektoriaus įstaigų ir sričių. Šiuolaikiniams tinklams būdingi keliaujantys darbuotojai, jiems labai aktualus gebėjimų perkeliamumas, pakeičiamumas. Esant migruojančioms kultūroms, kompetencijos, kaita ir jos pripažinimas tampa dar aktualesni, todėl kuriant kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą būtina orientotis į tokį kompetencijų tobulinimo dalyvių tinklą, kuris užtikrintų šias būtinas funkcijas: sektorinę ir tarpsektorinę komunikaciją, koordinaciją, konceptualizaciją, sertifikavimą, kvalifikacijos pripažinimą.

4. Kompetencijos (gebėjimų, nuostatų, žinių, gyvenimo būdo) pripažinimas šiuo metu yra aktuali moralinė ir teisinė būtinybė, kurią realizuoti gali tik bendra, tinklinė kompetencijų lavinimo, pripažinimo ir sertifikavimo sistema. Kompetencijos pripažinimas ir galimybių jos plėtrai sudarymas yra itin svarbi žmogiškųjų išteklių politikos dalis, užtikrinanti kvalifikacijos sistemos skaidrumą, skatinanti darbuotojus plėsti savo žinias ir ugdyti reikiamus gebėjimus bei suteikianti galimybes kultūros įstaigoms peržiūrėti motyvacinę sistemą, susiejant su darbuotojų kvalifikacija.

5. 2011 metais likvidavus Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimo centrą, kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir kompetencijų ugdymas buvo perduotas kultūros srities įstaigoms, kurios rengė programas – projektus, finansuojamus įvairių fondų lėšomis kvalifikacijos tobulinimui. 2013 metais, įsteigus Lietuvos kultūros tarybą, buvo sukurta kultūros

įstaigų ir organizacijų projektų finansavimo programa „Kvalifikacijos kėlimas“, jos tikslas – užtikrinti kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, siekiant didinti kultūros paslaugų ir produktų kokybę bei kultūros prieinamumą visuomenei. Programos reikalavimus atitinkantys juridiniai asmenys gali teikti paraiškas, siekdami gauti finansavimą kvalifikacijos tobulinimo projektams. Toks fragmentuotas kultūros ir meno darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizavimas neužtikrina sistemingo, kryptingo ir ilgalaikį poveikį turinčio kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų ugdymo ir tobulinimo, darnaus ir strateginio kultūros sektoriaus vystymosi. Toliau Progameoje bus vadovaujamosi šiomis sąvokomis:

5.1. **Kompetencija** – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma.

5.2. **Kultūros sektoriaus darbuotojas** – asmuo, įgijęs kurią nors kultūros, meno ar informacijos srities kvalifikaciją (bibliotekininko, muziejininko, choreografo, režisieriaus, kultūros vadybininko ir kt.) arba dirbantis kultūros, meno ar kūrybinių industrijų sričių įstaigose ar organizacijose.

5.3. **Kvalifikacija** – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma.

5.4. **Kvalifikacijos tobulinimas** – neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas.

5.5. **Kvalifikacijos tobulinimo institucija** – švietimo įstaiga ar kitas švietimo paslaugos teikėjas, turintis teisę vykdyti kultūros darbuotojų ir kitų specialistų kvalifikacijos tobulinimą.

5.6. **Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centras** – programoje suprantamas kaip tam tikroje apibrėžtoje kultūros srityje veikiantis kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centras, nacionalinio lygmens įstaiga, turinti įgaliojimus ir atsakinga už kompetencijų tobulinimo modelio įgyvendinimą tam tikroje kultūros srityje.

5.7. **Kvalifikacijos tobulinimo programa (Programa)** – dokumentas, kuriame apibrėžti mokymo ir mokymosi tikslai, uždaviniai, formos, turinys, įgyvendinimo nuoseklumas, trukmė, numatyti metodai ir priemonės, plėtojamoms, įgyjamos kompetencijos ir jų vertinimas.

5.8. **Neformalusis švietimas** – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas.

5.9. **Kultūrinės kompetencijos** – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, reikalingos sėkmingai ir efektyviai žmogaus veiklai, atsižvelgiant į konkretų kultūrinį kontekstą. Jas sudaro gebėjimas: saugoti ir plėtoti daugialypę Lietuvos kultūrą, praturtintą tautinių mažumų patirtimi; dalyvauti kuriant pilietinę visuomenę: suvokti kultūros demokratizavimo, decentralizavimo procesus, skatinti ir palaikyti teisinių normų laikymąsi; vadovautis šiuolaikine kultūros paskirties samprata: kurti informacinę ir kuriančią visuomenę; vadovautis bendražmogiškoms vertybėmis ir pan.

5.10. **Bendrosios kompetencijos** – tai įvairių žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų, asmens savybių visuma, būtina kultūros sektoriaus darbuotojo veiklai.

5.11. **Specialiosios kompetencijos** – kompetencijos, kurios leidžia asmeniui dirbti profesiniame (kultūros) lauke, konkrečioje kultūros srityje.

5.12. **Profesinės kompetencijos** – gebėjimas spręsti konkrečių profesinių užduočių kompleksą, kuris yra pagrįstas integruotomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi, taip pat asmeninėmis savybėmis, leidžiančiomis efektyviai atlikti specifines profesinės ir praktinės veiklas. Profesinė kompetencija – gebėjimas atlikti konkrečias profesinės (kultūrinės) veiklos ir / arba pareigų funkcijas.

5.13. **Vadybinės kompetencijos** – gebėjimas atlikti kultūros įstaigos (ar padalinio) vadovo funkcijas.

6. Kitos Progameoje vartojamos sąvokos suprantamos taip, kaip apibrėžta Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose teisės aktuose.

7. Todėl **Programai keliamas tikslas** – sukurti tvarią kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, orientuotą į kultūros paslaugų kokybinius pokyčius ir užtikrinančią vienodas galimybes viso viešojo kultūros sektoriaus darbuotojams tobulinti savo kvalifikaciją.

8. Sistema turi įgalinti kultūros įstaigas užtikrinti¹:

8.1. strateginę atitiktį užtikrinančią žmogiškųjų išteklių valdymą;

8.2. aktualias ir kokybiškas kultūros paslaugas, atitinkančias kintančios visuomenės poreikius, tai yra kvalifikacijos tobulinimo orientavimą į gero kultūros įstaigų valdymo, paslaugų kokybės ir efektyvumo didinimo rezultatus;

8.3. kultūros įstaigų tarpinstitucinės ir tarpinstitucinės tinklaveikos ir bendradarbiavimo kultūros stiprinimą;

8.4. kvalifikacijos tobulinimo sistemos susiejimą su darbuotojų kompetencijų vertinimo, motyvavimo ir karjeros siekimo procesais bei rezultatais.

9. Apžvelgus pagrindinius kultūros sektoriui aktualius nacionalinius strateginius dokumentus, verta paminėti 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programą (patvirtinta LR Vyriausybės 2012-11-28 nutarimu Nr. 1482), kurioje nustatytas vienas iš uždavinių – sukurti suaugusiųjų mokymosi sąlygas ir paskatas. 2019 m. kultūros politikos strateginiame dokumente „KULTŪRA 2030“ įtvirtintas siekis ugdyti kultūrinės žmogaus kompetencijas ir kūrybingumą visą gyvenimą. Nustatyta, jog šiam tikslui pasiekti būtina nuosekliai rengti aukštos kvalifikacijos kultūros ir meno pedagogus, profesionalius kultūros darbuotojus ir vadybininkus. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (patvirtinta LR Seimo 2012-05-15 nutarimu Nr. XI-2015) nustatyta, jog „vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių visuomenės vystymosi procesus, yra gerai išvystyta ir sėkmingai veikianti mokymosi visą gyvenimą sistema“. Pagal asmenų dalyvavimą mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesuose Lietuva užima tik 20 vietą Europos Sąjungoje. Tai aiškiai rodo poreikį kurti mokymosi visą gyvenimą sistemą. Kultūros įstaigos ir jų darbuotojai yra svarbūs ir aktyvūs mokymosi visą gyvenimą sistemos dalyviai, jiems keliamos užduotys neatsiejamoms nuo visuomenės kultūrinės edukacijos, informacinio raštingumo bei kitų šiuolaikinei visuomenei ir atskiram žmogui būtinų kompetencijų tobulinimo. Tad labai svarbu sukurti tvarią kompetencijų tobulinimo sistemą patiems kultūros darbuotojams. Vadovaujantis šiomis strateginėmis nuostatomis, Programa siekiama užtikrinti tęstinumą, lankstumą, galimybes susidaryti individualias kvalifikacijos tobulinimo programas ir įgyvendinant Programą naudoti inovatyvius mokymosi metodus.

10. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2018 m. kultūros sektoriuje dirbo 23 tūkst. darbuotojų (1,71 proc. visų dirbančiųjų), iš jų kiek daugiau nei pusė darbuotojų (14,5 tūkst.) dirba viešojo sektoriaus įstaigose (Kultūros ministerijos valdymo srities kultūros įstaigose – 5,1 tūkst., savivaldybių įstaigose – 6,9 tūkst., 2 tūkst. – mokyklų bibliotekose ir kitose žinybinėse kultūros įstaigose (pvz., Transporto muziejuje, Vidaus reikalų ministerijos reprezentaciniame pučiamųjų orkestre ir pan.), 0,5 tūkst. mokslo ir studijų institucijų bibliotekose), kita nemaža dalis kultūros sektoriaus darbuotojų dirba nevyriausybinėse organizacijose (toliau – NVO) ir privačiame sektoriuje. Programa orientuojama į viešojo sektoriaus kultūros įstaigas. NVO ir privačios organizacijos galės ir toliau pretenduoti į projektinį Lietuvos kultūros tarybos finansavimą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, o sukūrus ir pradėjus pilnavertiškai funkcionuoti viešojo sektoriaus kvalifikacijos tobulinimo sistemai, į ją bus integruotas ir projektinio finansavimo modelis su galimybėmis NVO bei privačiam sektoriui.

11. Svarbu pažymėti, kad kultūros darbuotojų skaičius per pastaruosius metus tendencingai mažėja (nuo 26 tūkst. 2014 m. iki 24,8 tūkst. 2017 m. ir 23 tūkst. 2018 m.). Lyginamieji Europos Sąjungos (ES) duomenys nerodo kultūros darbuotojų pertekliaus Lietuvoje – Lietuva yra pačiame viduryje pagal kultūros darbuotojų skaičių, tenkantį 1000 gyventojui (8,71), nepaisant gausios

¹ Lietuvos pažangos strategija 2030, žr.: <https://www.lietuva2030.lt/lt/apie-lietuva-2030>; Lietuvos kultūros politikos strategija „KULTŪRA 2030, žr.: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/8e579f21682011e99684a7f33a9827ac?positionInSearchR>; ir kt.

gyventojų emigracijos iš Lietuvos (2017 m. Eurostat duomenimis, įvertinus realų gyventojų skaičių). Lietuvą pagal kultūros darbuotojų skaičių, tenkantį 1000 gyventojų, gerokai lenkia beveik visos Skandinavijos šalys: Islandija (15,07), Švedija (9,98), Danija (9,55), Suomija (8,81), taip pat Malta (11,08), Jungtinė Karalystė (9,04) bei kitos Baltijos šalys: Estija (9,27) ir Latvija (10,05). Kultūros ministerijai pavaldžioms ir nacionalinėms kultūros įstaigoms jau dabar labai trūksta kvalifikuotų darbuotojų dėl pralaimimos konkurencijos su privačiu sektoriumi bei kaimyninių ir kitų šalių kultūros sektoriaus darbo paklausa. Kitų ES šalių kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis kelis kartus didesnis nei Lietuvoje.

12. 2010 m. birželio 30 d. Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse, 2019 m. Lietuvos kultūros politikos strategijoje „KULTŪRA 2030“ ir kituose valstybės strateginiuose dokumentuose kultūros sektoriui formuojami uždaviniai² negali būti įgyvendinti be efektyvios ir tvarios kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos. 2018 m. spalio 30 d. VŠĮ Gerovės ekonomikos instituto parengtose „Rekomendacijose dėl kultūros darbuotojų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų (gebėjimų) tobulinimo programos ir galimų įgyvendinimo modelių“ (toliau – Rekomendacijos) konstatuojama, kad kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikis yra iš dalies žinomas – daugumos kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai yra analizuoti iki 2018 metų. Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį patvirtina ne tik atskirų kultūros sričių kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai, bet ir socialinių partnerių rekomendacijos, apimančios kultūros darbuotojų individualius poreikius bei kultūros įstaigų poreikius.³

13. Atlikti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai⁴, taip pat Rekomendacijose nustatytas kompetencijų tobulinimo poreikis atskleidžia, kad sparčiai kintančio šiuolaikinio kultūros lauko iššūkių kontekste kvalifikacijos tobulinimo poreikį pripažįsta dauguma apklaustųjų kultūros lauko žaidėjų: institucijų vadovų, darbuotojų, lankytojų, pavyzdžiui, vos 10 % Lietuvos muziejų darbuotojų pakanka turimų žinių ir įgūdžių, o 90 % išreiškia profesinio augimo poreikį⁵. Tai patvirtina ir Vytauto Didžiojo universiteto mokslininkų atliktas tyrimas, susijęs su kultūros institucijų darbuotojų komunikacijos kompetencijomis⁶. Pastebėtina, kad tam tikros bendrosios ir specialiosios kompetencijos sudaro apibrėžtų ir pasikartojančių gebėjimų, kuriuos tobulinti pageidauja minėtų tyrimų dalyviai, branduolį. Kita vertus, tokia situacija leidžia įvardyti akivaizdų sisteminių kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimų trūkumą bei būtinybę analizuoti dar netirtų kultūros lauko sektorių (teatrų ir koncertinių įstaigų, kultūros paveldo apsaugos institucijų, kultūros centrų ir kt.) poreikius, jų kaitą ir tipus (atkreiptinas dėmesys, kad mažiausiai žinių sutelkta apie profesines kompetencijas). Nuolatinė kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizė turėtų tapti integralia kvalifikacijos tobulinimo sistemos dalimi.

² Tokie kaip: „stiprinti meno poveikį visuomenei, kuriant kultūros bendradarbiavimo su kitais sektoriais modelius“, „skatinti meninės kūrybos įvairovę ir kultūros sektoriaus nepriklausomumą“, „efektyviau plėtoti į kokybę orientuotą kultūros institucijų veiklą“, „plėtoti visuomenės kultūrinį švietimą ir kūrybiškumą ir nustatyti, kad kiekvienas valstybės remiamas kultūros projektas privalo turėti ir edukacinį komponentą“. Plačiau žr.: 2010-06-30 LR Seimo nutarimu Nr. XI-977 patvirtintos Lietuvos kultūros ir politikos kaitos gairės; Lietuvos kultūros politikos strategija „KULTŪRA 2030“, prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/8e579f21682011e99684a7f33a9827ac?positionInSearchR>.

³ LR kultūros ministerijos ir Lietuvos kultūros tarybos iš dalies finansuojamas projektas „Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“ (2017 m.); 2017-10-06 Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos raštu LR kultūros ministerijai pateiktas poreikis tobulinti valstybės archyvų darbuotojų kompetencijas; Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis, Projekto santrauka (2018 m.).

⁴ Ten pat.

⁵ LR kultūros ministerijos ir Lietuvos kultūros tarybos iš dalies finansuojamas projektas „Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“ (2017 m.).

⁶ ESF finansuotas tyrimų projektas „Kultūros institucijų komunikacinių kompetencijų plėtra žinių ir kūrybos visuomenės kontekste“ (2015 m.) (išvados žr. http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015_Monografija_Komunikuoti-kultura.pdf/7bdd0010-16b7-4939-9138-c1edaf9af95a).

14. Vadovaujantis pagrindiniais Lietuvos kultūros politikos dokumentais⁷ ir kultūros sektorių analizuojančių mokslininkų tyrimais⁸, taip pat Rekomendacijose pateikiamu kompetencijų tobulinimo poreikiu kultūros sektoriuje, galima išskirti šiuos pasikartojančius bendrųjų kompetencijų laukus: kultūrinės ir socialinės inovacijos, vadyba ir administravimas, technologinis raštingumas, psichologija, komunikacija bei pasikartojantį poreikį tobulinti šias specialiąsias kompetencijas: informacijos ir žinių valdymas, kultūros sektoriaus teisė, strateginis valdymas, viešieji ryšiai, auditorijų plėtra, asmeninė lyderystė, konfliktų valdymas, kalbų mokėjimas. Pažymėtina, kad kultūros ir meno darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programa turėtų būti orientuota ir į bendrųjų, ir į specialiųjų bei profesinių kompetencijų ugdymą.

15. Rengiant Programą vadovautasi jau atliktais tyrimais⁹, tačiau įgyvendinant Programą, atsižvelgiant į naujus dalyvių mokymo(si) poreikius, Programa galės būti pildoma ir tobulinama. Siekiant, kad Programa atitiktų daugumos kultūros sektoriaus darbuotojų poreikius, yra būtinas Programos lankstumas. Pažymėtina, jog kompetencijų sandara gali labai priklausyti nuo vietovės, kurioje dirba kultūros sektoriaus darbuotojas: Lietuvoje labai jaučiami regioniniai skirtumai, todėl kaimo vietovių poreikiai gali būti imlesni kitokioms specialiosioms ir profesinėms kompetencijoms. Strateginis ir sisteminis kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų tobulinimas turi užtikrinti ilgalaikį šio sektoriaus atstovų tobulėjimą, reikalingų naujausių žinių ir įgūdžių gavimą esamuoju laiku.

II SKYRIUS

PROFESINIS TOBULINIMAS UGDANT KULTŪROS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS

16. Pirmiausia svarbu aptarti kompetencijos sampratą, nes pastebima, kad, kalbant apie įvairių sričių specialistus, kompetencija suprantama skirtingai ir dažnai ši sąvoka tapatinama su kvalifikacija. Taip pat vertinant mokslinius tyrimus pastebima kompetencijų adaptacija prie jų taikymo lauko, šiuo atveju kompetencijų pritaikymas kultūros sektoriaus darbuotojų veikloje.

17. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2005) viena iš pateiktų kompetencijos apibrėžčių yra „klausimų ar reiškiniių sritis, su kuria yra gerai susipažinta“. LR švietimo įstatyme (2011) kompetencija apibrėžiama kaip mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma. Palmira Jucevičienė (2007) teigia, kad Lietuvoje ilgą laiką buvo apsiribojama tik kvalifikacijos samprata, kuri nusako žmogaus tinkamumą ar jo pasirengimą tam tikram darbui, o kompetencijos sąvoka įsitvirtino tik pastaraisiais metais¹⁰. Rimantas Laužackas (2005) skirtį tarp kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų brėžia, teigdamas, kad kvalifikacija atspindi tai, ką žmogus įgijo švietimo sistemoje, o kompetencija – profesines galias praktinėje veikloje¹¹. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių kompetencijos apibrėžimų. Apibendrinant užfiksuotus kompetencijos apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad kompetencija – tai asmens žinių visuma ir gebėjimai jas realizuoti profesinėje veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriais ir vertybėmis¹². Tai gebėjimas atlikti tam tikrą konkretų darbą, apimantis patirtį, įgūdžius ir žinias, dažnai ir tam tikras asmenines savybes. Kompetencijos gali būti ir įgimtos, ir įgytos. Tai reiškia, kad kultūrinės veiklos vystymui reikalingas kompetencijas galima išugdyti pasitelkiant įvairias inovatyvias mokymo ir mokymosi formas.

⁷ Lietuvos pažangos strategija 2030, žr.: <https://www.lietuva2030.lt/lt/apie-lietuva-2030>; Lietuvos kultūros politikos strategija „KULTŪRA 2030, žr.: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/8e579f21682011e99684a7f33a9827ac?positionInSearchR>; ir kt.

⁸ Žr. išnašą Nr. 2.

⁹ Žr. išnašą Nr. 2.

¹⁰ Palmira Jucevičienė, *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija, 2007.

¹¹ Rimantas Laužackas, *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.

¹² Renaldas Čiužas, *Mokytojo kompetencijos*. Profesinio meistriškumo siekis (mokslo monografija), Vilnius: Edukologija, 2013, p. 38–54.

18. Kompetencijos samprata apima dvi iš esmės skirtingas reikšmes. Daivos Lepaitės (2005) nuomone¹³, tyrinėtojai kalba apie dvilybę kompetencijos fenomeno prasmę. Viena vertus, tai elgsena, kurią, suskaidant į atskiras dalis, galima stebėti ir įvertinti darbo vietoje – fragmentuota kompetencija. Kita vertus, yra ir holistinė kompetencija – tai gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias. Renaldas Čiužas (2013) pabrėžia, kad laikantis holistinio požiūrio pabrėžiamos žmogaus savybės ir vertybės, požiūris į save kaip profesionalą, t. y. žmogus yra pasiruošęs veikti neapibrėžtoje veiklos situacijoje.

19. 2013 m. balandžio 16 d. LR kultūros ministro įsakymu Nr. IV-293 patvirtintoje „Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje“ kompetencija apibrėžta kaip „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“. Tam, kad kultūros darbuotojas galėtų profesionaliai atlikti savo darbą, gebėtų ieškoti informacijos, bendrauti, gerai jaustųsi savo profesinėje aplinkoje, pirmiausia jam reikalingos bendrosios kompetencijos. Joms mokslinėje literatūroje ir įvairiuose su kultūros lauku susijusiuose dokumentuose įprastai skiriama daugiausia dėmesio.

20. Tyrinėti įvairūs moksliniai šaltiniai ir dokumentai atskleidžia, jog kompetencijų suskirstymas į bendrąsias, specialiąsias ir profesines yra gana sudėtingas. Aiškiausiai apibrėžiamos bendrosios kompetencijos, o problemiškausiai skiriamos profesinės ir specialiosios. Nepaisant to, analizuojant surinktą informaciją, galima numatyti tam tikrus sisteminius elementus: kurios kompetencijos bendrai formuoja kultūros sektoriaus darbuotojo gebėjimus, ir kurios, specialiosios ar profesinės kompetencijos, padeda suformuoti kultūros darbuotojo išskirtinius gebėjimus. Mokslininkų O. Ogienko ir A. O. Rolyak (2009) pateikiamoje kompetencijų struktūroje¹⁴ akcentuojama, kad specialiosios kompetencijos yra būdingos konkrečiai veiklos sričiai (Programos atveju – konkrečioms kultūros sritims, pavyzdžiui, archyvų, bibliotekų, muziejų, kultūros centrų darbuotojams ir kt.), o profesinės kompetencijos susijusios su konkrečios profesijos specifiška (Programos atveju, pavyzdžiui, archyvaro, bibliotekininko, muziejininko ir kt.).

21. Galima teigti, kad svarbiausias ES dokumentas apie bendrąsias kompetencijas yra Europos Parlamento ir Tarybos 2006 m. gruodžio 18 d. rekomendacija dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų. Šis dokumentas apibrėžė bendrąsias kompetencijas ir pateikė jų sampratą visoms ES šalims. Pagrindinis veiksnys, nulėmęs šio dokumento atsiradimą, buvo nuolatinė socialinio, ekonominio visuomenės gyvenimo kaita ir ES institucijų siekis įgalinti Europos piliečius prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių sąlygų ir prasmingai gyventi bei veikti toje aplinkoje. Šiame dokumente gebėjimai apibūdinami kaip nuo aplinkybių priklausančių žinių, įgūdžių ir požiūrių visuma: bendrieji gebėjimai – tai visų žmonių asmeniniam pasitenkinimui ir vystymuisi, aktyviam pilietiškumui, socialinei integracijai ir užimtumui reikalingi gebėjimai.

22. Europos Tarybos 2010 gegužės 11 d. išvadose išryškinama svarba kompetencijų, kuriomis prisidedama prie mokymosi visą gyvenimą ir iniciatyvos „Nauji gebėjimai naujoms darbo vietoms“ įgyvendinimo, atkreipiamas dėmesys į būtinybę ugdyti bendruosius gebėjimus visuose švietimo lygiuose¹⁵. Šiame dokumente pabrėžiama, kad kompetencijų įgijimas ir tobulinimas yra itin svarbus, siekiant pagerinti užimtumo perspektyvas ir padėti užtikrinti asmeninę realizaciją, socialinę aprėptį ir aktyvų pilietiškumą, nes asmens kompetencijos rodo jo gebėjimą veikti organizuotai sudėtingomis, besikeičiančiomis ir neprognozuojamomis aplinkybėmis. Kompetentingas asmuo gali derinti žinias, gebėjimus bei nuostatas ir taikyti anksčiau išmokus dalykus (nesvarbu, ar jie būtų išmukti per formalųjį ar neformalųjį mokymąsi arba savišvietą), juos panaudoti naujose situacijose.

23. Europos Komisijos dokumentas „Mokymosi visą gyvenimą memorandumas“ buvo paskelbtas 2000 metais. Jo tikslas – paskatinti visos Europos diskusiją apie visapusišką mokymosi

¹³ Daiva Lepaitė, *Kompetencijų plėtojančių programų lygio nustatymo metodologija*, Kaunas: Technologija, 2005.

¹⁴ O. Ogienko, A. Rolyak, *Model of professional teachers competences formation: European dimension*, žr.: http://htk.tlu.ee/tepe/wp-content/uploads/2009/05/ogienko_roly_ak.pdf.

¹⁵ Žr.: http://publications.europa.eu/resource/cellar/a8b7d59b-98c4-11e5-983e-01aa75ed71a1.0014.03/DOC_1.

visą gyvenimą strategiją individualiu ir instituciniu lygiu asmeninio ir viešojo gyvenimo sferose. Šiame dokumente bendrieji gebėjimai apibūdinami kaip įgūdžiai, reikalingi aktyviai dalyvaujant žinių visuomenės ir ekonomikos gyvenime. Ekonominiai ir socialiniai pokyčiai modifikuoja ir pagrindinius įgūdžius, kuriuos kiekvienas privalo turėti ir tobulinti, kad galėtų dalyvauti darbo veikloje, šeimos ir visų lygių visuomenės gyvenime – nuo vietos iki Europos.

24. Atskirų kultūros sričių kvalifikacijos tobulinimo poreikio analizė atskleidė, kad gana sudėtinga identifikuoti bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų skirtumus, nėra susiformavusios bendros praktikos apibrėžiant bendrąsias, specialiąsias ir profesines kompetencijas pareigybių aprašymuose. Todėl, siekiant sistemiskumo bei bendros nuostatos formavimo, tikslinga nustatyti visų kompetencijų apibrėžtis kultūros sektoriaus darbuotojams, kurios būtų moksliskai pagrįstos ir galėtų būti empiriškai patikrintos atlikus papildomus visų kompetencijų tyrimus.

25. Siekiant tikslingai numatyti kvalifikacijos tobulinimo mokymų programas, atlikta nustatytų kompetencijų analizė ir, apibendrinus rezultatus, sudaryta bendra kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų sistema. 2017 m. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos sudarytas toks valstybės archyvų darbuotojų kompetencijų tobulinimo sąrašas (suvestinė):

25.1. Darbuotojų kompetencijų tobulinimas Nacionalinio dokumentų fondo dokumentų kaupimo ir saugojimo srityje: asmens duomenų apsauga; dokumentų skaitmeninimas ir skaitmeninio turinio tvarkymas, metaduomenų kūrimo kompetencijų tobulinimas, darbas vaizdo duomenų formatais. Skaitmeninių dokumentų saugojimas; asmens dokumentų kaupimo, tvarkymo ir apskaitos ypatumai. Asmens fondų tvarkymas; vaizdo ir garso dokumentų konservavimo, restauravimo, fizinės būklės užtikrinimo praktika ir patirtis.

25.2. Darbuotojų kompetencijų tobulinimas naujų dokumentinio paveldo pateikimo visuomenei formų ir instrumentų (parodos, edukaciniai užsiėmimai, straipsniai, paskaitos ir kt.) kūrimo srityje: archyvų veiklos viešinimo ir informacijos sklaidos įgūdžių stiprinimas, ekspozicijų ir parodų rengimas, pristatymas visuomenei; sklaidos galimybės ir bendravimo su žiniasklaida būdai; sklaidos projektų ir edukacinių programų rengimas, edukacinės veiklos organizavimas; orientacija į klientą, gebėjimas išsiaiškinti kliento poreikius, paslaugų teikimo kokybė.

25.3. Darbuotojų kompetencijų tobulinimas elektroninių dokumentų valdymo ir priežiūros srityje: Elektroninių dokumentų valdymo ypatumai ir aktualijos. Naujų teisės aktų taikymas praktikoje.

25.4. Darbuotojų kompetencijų tobulinimo poreikis sietinas su naujais teisės aktais, jų pakeitimais ir įgyvendinimu: teisės aktai, reglamentuojantys Nacionalinio dokumentų fondo valdymą ir priežiūrą.

26. Taip pat Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos nustatytos šios kompetencijų tobulinimo prioritetinės sritys:

26.1. Įvairių formų dokumentų saugojimo (skaitmeniu gimusių (elektroninių ir vaizdo ir garso), suskaitmenintų dokumentų saugojimas ir tinkamos saugojimo būklės (konservavimas, restauravimas ir kt.) užtikrinimas.

26.2. Dokumentų skaitmeninimas ir skaitmeninio turinio tvarkymas (metaduomenų kūrimo kompetencijų tobulinimas, vaizdo ir garso dokumentų formatai ir jų valdymas).

26.3. Veiklos viešinimas ir informacijos sklaidos įgūdžių stiprinimas.

27. Atskiri archyvų darbuotojai išskyrė dar ir šias jiems aktualias kompetencijas: veiklos organizavimas, personalo valdymas, finansų valdymas, užsienio kalbos, IT naudojimas ir priežiūra, viešieji pirkimai, viešieji ryšiai (vidinė ir išorinė komunikacija), stresų valdymas ir įveikimas, konfliktų valdymas, gebėjimas bendrauti su klientais pagarbiai, išsiaiškinti kliento poreikius, surasti kliento poreikius atitinkančius sprendimus, tobulinti aptarnavimo kokybę, suprasti kultūrinius, amžiaus skirtumus, gebėti efektyviai veikti ir bendrauti skirtingose kultūrinėse, kalbinėse, amžiaus aplinkose, laiko valdymas ir efektyvaus darbo organizavimo būdai, gebėjimas dirbti komandoje, dalykinė komunikacija.

28. 2017 m. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos parengtame „Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelyje“¹⁶ sudarytas ir kompetencijų žemėlapis (p. 27–29). Jame išskiriamos bei kartu pristatomos bendrosios, technologinės/skaitmeninės, specifinės ir profesinės, vadybinės ir lyderystės, darbo su bendruomenėmis kompetencijos. Jos išskleidžiamos ir apibūdinamos:

28.1. Technologinės kompetencijos: naudojimas mobiliosiomis ir kitomis naujomis technologijomis; turinio skaitmenizavimas; skaitmeninių išteklių valdymas; darbas su didžiais duomenimis; metaduomenų įgūdžiai; virtualus bendradarbiavimas; naujos žiniasklaidos raštingumas.

28.2. Specifinės kompetencijos: paieškos įgūdžiai; katalogavimas; indeksavimas; išsaugojimas (fizinis ir skaitmeninis); žinių valdymas; archyvų ir įrašų valdymas; darbas su ??? paveldu; vertinimas (paslaugos, informacinių išteklių ir t. t.).

28.3. Vadybinės: sprendimų priėmimas; strateginis planavimas; projektų valdymas; vadovavimas; mentorystė; delegavimas; tarpdalykiškumas; kognityvinio krūvio valdymas; paaiškinimo ieškojimas; nestandartinis mąstymas.

28.4. Bendruomeninės: komunikaciniai įgūdžiai; mokymo programų kūrimas; pristatymo įgūdžiai; turinio pritaikymas; daugiakultūriškumas; socialinė inteligencija.

29. Bendrosios ir specialiosios kompetencijos pristatomos LR kultūros ministerijos ir Lietuvos kultūros tarybos 2017 m. iš dalies finansuotame projekte „Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“. Pabrėžtina, kad šiame tyrime profesinės kompetencijos nėra išryškintos, jos persipina su specialiosiomis kompetencijomis. Svarbu ir tai, kad šiame projekto dokumente pristatomos ne tik bendrosios, bet ir specialiosios kompetencijos atskirai muziejų vadovams ir atskirai muziejininkams, pavyzdžiui:

30. Bendrosios:

30.1. Gebėjimas bendrauti – žinios apie įvairias bendradarbiavimo formas (partnerystę, komandinį darbą ir kt.), bendrų tikslų formulavimą, veiklos planavimą ir organizavimą, lyderystę.

30.2. Gebėjimo planuoti – tikslų ir užduočių formulavimo, veiklos prioretizavimo, rezultatų vertinimo ir įsivertinimo žinios. Žinios apie įvairius situacijos analizės metodus (SWOT analizė ir kt.).

30.3. Gebėjimo veikti savarankiškai – žinios apie veiklos ir savęs vertinimo bei įsivertinimo būdus ir prieinamus išteklius (pinigus, laiką, mokymosi galimybes ir t. t.). Žinojimas dalykų, kurie kelia įtampą. Žinios apie krizinių situacijų, pokyčių valdymą, skirtingus sprendimų priėmimo būdus.

30.4. Gebėjimo tobulėti – žinios apie savęs pažinimo būdus, esminių savo savybių, kompetencijų, ribų žinojimas. Mokymosi galimybių ir skirtingų mokymosi būdų išmanymas, taikymas sau.

31. Specialiosios kompetencijos muziejų vadovams:

31.1. Muziejaus veiklos valdymas ir administravimas – žinios apie organizacijos ir jos procesų valdymo principus, muziejaus strategijos kūrimą ir įgyvendinimą. Vadybinės ir teisinės organizacijos valdymo žinios. Žinios apie žmogiškųjų išteklių valdymą (paieška, atranka, psichologiniai personalo valdymo principai).

31.2. Kokybiškų muziejaus paslaugų teikimo organizavimas – žinios apie formaliųjų organizacijos struktūrų sukūrimą (procedūros, normos, taisyklės ir pan.), organizacijos veiklos kontrolės metodus, klientų poreikių vertinimo galimybes ir būdus, socialinę atsakomybę ir jos skatinimo galimybes.

¹⁶ Projektas „Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“, Vilnius, 2017, <http://www.kulturostyrimai.lt/wp-content/uploads/2018/05/Lietuvos-vie%C5%A1%C5%B3j%C5%B3-bibliotek%C5%B3-kvalifikacijos-k%C4%97lumo-modelis.pdf>.

31.3. Teikiamų paslaugų kokybės analizė ir vertinimas – žinios apie organizacijos veiklos vertinimo ir įsivertinimo metodus, kokybės vadybą, kaip įtraukti klientus į paslaugų kokybės gerinimą.

31.4. Gebėjimas imtis iniciatyvos – žinios apie įvairias organizacijos veiklos tobulinimo priemones, pokyčių skatinimo ir jų valdymo būdus, socialinę atsakomybę ir jos skatinimo galimybes.

31.5. Teigiamo įstaigos įvaizdžio formavimas, viešųjų ryšių plėtra – žinios apie veiklos skaidrumo bei viešumo užtikrinimą, viešųjų pirkimų organizavimą ir šių procesų reglamentavimą, bendravimą su žiniasklaidos atstovais. Žinios apie atminties institucijų teikiamų paslaugų sistemą, jos veikimo ir reguliavimo principus.

31.6. Muziejaus lankomumo didinimas – žinios apie muziejaus lankomumo didinimą nekeičiant fizinių muziejaus charakteristikų. Žinios apie marketingo komplekso elementų efektyvų panaudojimą muziejų veikloje. Lankytojų poreikių tyrimo metodikos išmanymas, tyrimo vykdymo ir rezultatų vertinimo, efektyvaus projekto valdymo žinios.

32. Specialiosios kompetencijos muziejų darbuotojams:

32.1. Kokybiška muziejaus fondų vadyba – žinios apie muziejaus kolekcijų formavimo ir valdymo principus, teisinį muziejų rinkinių kaupimo, apsaugos, apskaitos ir saugojimo procesų reguliavimą, klasifikavimo sistemas, muziejų eksponatų skaitmeninę apskaitą ir duomenų valdymą.

32.2. Kvalifikuotas muziejaus ekspozicijų ir parodų rengimas – žinios apie ekspozicijos konceptualumo principus, ekspozicijos kūrimo metodiką ir pristatymo visuomenei principus, naujausias eksponavimo tendencijas pasaulinėje muziejų/parodų praktikoje (ekspozicijų dizainas, turinio ir formos dermė, IT technologijų taikymas), eksponatų apsaugą, skolinimąsi, draudimą. Efektyvaus projekto valdymo žinios.

32.3. Kokybiškų edukacinių programų rengimas – žinios apie muziejaus edukacinės veiklos sampratą ir strategiją, edukacinės veiklos ir kt. muziejaus renginių teikiamas galimybes, pedagoginį ir motyvacinį potencialą. Pedagoginės ir andragoginės žinios. Efektyvaus projekto valdymo žinios.

32.4. Gido paslaugų teikimas – ekskursijų rengimo ir vedimo metodikos išmanymas. Žinios apie šalies bei užsienio kultūrą, istoriją, geografiją ir pasaulio meno raidą. Žinios apie šalies muziejų išteklius – fondus ir ekspozicijas. Valstybinės kalbos žinios ir etikos normų išmanymas.

33. Įvertinus jau atliktus tyrimus¹⁷ ir Rekomendacijas, galima pastebėti, kad tyrėjai įvardina tokias bendrąsias kompetencijas, kaip: vertės visuomenei kūrimas, kultūrinė inteligencija ir socialinė inteligencija, inovatyvumas, skaitmeninimas (arba technologinis raštingumas), vidinė motyvacija ir t. t. Taip pat išskiriamos ir specialiosios kompetencijos – informacijos ir žinių valdymas, kultūros sektoriaus teisinis išmanymas, tarpkultūrinė komunikacija, orientacija į klientą, derybų ir konfliktų valdymas, asmeninė lyderystė, dalykinės kalbos mokėjimas, dalykinė terminologija, neverbalinis menas, veiklos valdymas, žmogiškųjų santykių valdymas, strateginis valdymas ir t. t.

34. Kai kur galima rasti atskirai išskirtas ir vadybines kompetencijas, tokias kaip: veiklos valdymas, lyderystė, žmogiškųjų santykių valdymas, strateginis požiūris. Vis dėlto, kaip atskiros kompetencijos Programoje nei vadybinės, nei didaktinės (metodinės) kompetencijos neišskiriamos, nes, remiantis mokslininkų tyrimais, jos integruojasi į bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas, gali būti ir profesinių kompetencijų dalis. Apibendrinus išanalizuotus tyrimus ir Rekomendacijas, kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijai tobulinti suformuojama tokia kompetencijų struktūra:

34.1. **Bendrosios kompetencijos** – vertybiniu pagrindu bendros ir aktualios visam kultūros laukui. Jas sudaro: vertės visuomenei kūrimas; kultūrinė inteligencija; socialinė atsakomybė ir asmeninė lyderystė; inovatyvumas; technologinis raštingumas.

34.2. **Specialiosios kompetencijos** – tai yra tos kompetencijos, kurios aktualios konkrečioms kultūros sritims ir leidžia asmenims dirbti konkrečiame veiklos lauke (šiuo atveju – konkrečioje kultūros srityje ar keliose (bet ne visose) kultūros srityse).

¹⁷ Žr. išnašą Nr. 2.

34.3. **Profesinės kompetencijos** – yra siauriausios pagal sampratą, būdingos konkrečioms profesijų grupėms. Jas įgijęs asmuo geba atlikti specifines, tik konkrečiai profesijai būdingas veiklas, kurios gali būti ir netipinės platesnio profesinio lauko specializacijoms. Jos susijusios su atskirų veiklos sričių (archyvų, bibliotekų, muziejų, kultūros centrų, paveldo apsaugos įstaigų ir kt.) specifika.

35. Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programoje pateikiama kompetencijų struktūra apima būtinąsias bendrąsias kompetencijas, kurios yra aktualios ir naudingos kultūros sektoriaus darbuotojų kasdieniame darbe, bei specialiąsias ir profesines kompetencijas. Kompetencijų struktūra leidžia kelti nuoseklius reikalavimus visiems kultūros sektoriaus darbuotojams (pagal atitinkamus lygmenis), sistemiškai ugdyti kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijas, tobulinti jų kvalifikaciją ir numatyti jų karjeros planus, taip pat suteikia galimybę susieti kultūros darbuotojų kompetencijas su jų vertybėmis ir motyvacija.

36. Ribotumas, žinių, įgūdžių bei gebėjimų stygius globalizacijos amžiuje pabrėžiamas visų kultūros sričių darbuotojų – muziejininkų, archyvarų, bibliotekininkų, kultūros centrų darbuotojų, paveldosaugininkų, scenos meno atstovų. Atsižvelgiant į tai, siekiant susisteminti būtiną medžiagą ir nuosekliai tobulinti kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikaciją, Programoje siūlomos šios temos bendrosioms, specialiosioms ir profesinėms kompetencijoms tobulinti.

37. Bendrosios kompetencijos suskirstytos į 6 pagrindines kompetencijas, kurios atskleidžiamos per detalizuojamas temas. Kiekvieną kompetenciją kultūros sektoriaus darbuotojas turėtų įgyti mokydamasis pagal siūlomas temas. Įstaigų vadovams ir kitiems vadovaujantiems darbuotojams nustatytos papildomos temos, orientuotos į vadybos ir lyderystės kompetencijos ugdymą.

1 lentelė. Bendrosios kompetencijos

<p><i>I. Kompetencija – VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS IR ASMENINĖ LYDERYSTĖ</i></p> <p>Temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorijų plėtra 2. Socialiniai ryšiai ir tinklaveika 3. Ekonominis raštingumas 4. Lankytojų aptarnavimo kultūra ir vartotojų teisių apsauga 5. Derybos ir konfliktų valdymas 6. Organizacijos įvaizdis ir reputacija 7. Psichologinių krizių įveikos būdai 8. Emocinis intelektas ir jo įtaka asmeninėms kompetencijoms 9. Asmeninių pokyčių valdymas 10. Savimotyvacijos kėlimas ir valdymas 11. Tobulėjimas ir mokymasis visą gyvenimą, savojo „aš“ kūrimas 12. Kūrybiškumas 13. Organizuotumas ir planavimas 14. Socialinė psichologija 15. Socialinės visuomenės struktūra 16. Inovatyvūs bendruomenių įtraukimo būdai 17. <i>Kitos</i> 	<p><i>II. Kompetencija – KULTŪRINĖ INTELIGENCIJA</i></p> <p>Temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kultūros, švietimo ir mokslo politika ir strateginis planavimas 2. Kultūros ir meno žinių valdymas 3. Kultūrinės aplinkos išmanymas 4. Šalies ir pasaulio kultūrų tarpusavio ryšiai 5. Šiuolaikinės kultūros raidos tendencijos 6. Kultūrinis ir meninis raštingumas 7. Kultūros edukacija 8. Kultūros istorija ir teorijos 9. Kūrybinės industrijos 10. Inovacijų valdymas ir antreprenerystė 11. Tarpkultūrinė komunikacija 12. <i>Kitos</i>
<p><i>III. Kompetencija – RINKODARA IR KOMUNIKACIJA</i></p>	<p><i>IV. Kompetencija – VADYBA IR LYDERYSTĖ</i></p> <p>Temos:</p>

<p>Temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikacija ir ryšiai su visuomene: samprata ir priemonės 2. Rinkodaros ABC ir rinkodaros komunikacija 3. Rinkodaros ir komunikacijos strateginiai planai: teorija ir praktinis įgyvendinimas 4. Vartotojų elgsena, auditorijų segmentavimas, tyrimai 5. Internetinis ir socialinių medijų marketingas 6. Vizualinės komunikacijos pagrindai 7. Žiniasklaidos kanalai ir darbas su žiniasklaida 8. Vidinė komunikacija 9. Komunikacijos etika 10. Politinė, viešoji komunikacija ir pilietinė visuomenė 11. Komunikacijos teorijos ir filosofija 12. <i>Kitos</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kultūros politika ir strateginis planavimas 2. Kultūros įstaigos struktūros, procesų ir išteklių valdymas 3. Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos 2. Efektyvus vadovavimas 3. Projektų inicijavimas ir valdymas 4. Mentorstė 5. Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas 6. Kognityvinio krūvio valdymas 7. Komandos formavimas ir bendradarbiavimas 8. Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos 9. Pokyčių valdymas ir lyderystė 10. Organizacijos elgsena 11. Strateginis valdymas 12. Komandos valdymas 13. Žmogiškųjų išteklių valdymas 14. Teisės pagrindai 15. Viešieji pirkimai 16. <i>Kitos</i>
<p><i>V. Kompetencija – TECHNOLOGINIS IR SKAITMENINIS RAŠTINGUMAS</i></p> <p>Temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Technologijų ir informacijos įsisavinimas bei valdymas 2. Medija ir skaitmeninės technologijos 3. Duomenų apsauga technologijų pasaulyje 4. Įprastų programų naudojimas ir pritaikumas kultūros veikloje 5. <i>Kitos</i> 	<p><i>VI. Kompetencija – INOVATYVUMAS</i></p> <p>Temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kultūrinių ir socialinių inovacijų kūrimas 2. Inovatyvių paslaugų kūrimas ir teikimas 3. Novatoriškų sprendimų kūrimas ir įgyvendinimas. Inovacijų proceso valdymas ir lyderystė 4. <i>Kitos</i>

38. Specialiosios kompetencijos formuojamos pagal konkrečios kultūros srities poreikius ir atskleidžiamos, detalizuojamos temomis, kuriomis tam tikros kultūros srities specialistai turėtų patobulinti savo kvalifikaciją.

2 lentelė. Specialiosios kompetencijos

<p><i>Archyvų darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Duomenų ir informacinių išteklių rinkimas, kaupimas, sisteminimas, valdymas, saugojimas, prieigos užtikrinimas 2. Elektroninių paslaugų valdymas ir teikimas 3. Teisės aktų, reglamentuojančių archyvų veiklą ir dokumentų valdymą, taikymas 4. Edukacinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas 5. <i>Kitos</i> 	<p><i>Kino srities darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kino renginių organizavimas 2. Scenarijų rašymas 3. Autorių teisių ir intelektualinės nuosavybės apsauga 4. Įėjimo į tarptautines rinkas strategijų kūrimas 5. <i>Kita</i>
<p><i>Muziejų darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kultūrinių ir edukacinių veiklų organizavimas 	<p><i>Kultūros centrų darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Renginių planavimas organizavimas ir

<p>2. Edukacinių programų rengimas, vykdymas ir vertinimas</p> <p>3. Kultūros išteklių skaitmeninimas ir atvirųjų duomenų politika</p> <p>4. Autorių teisių ir gretutinių teisių apsauga ir praktinis jos įgyvendinimas</p> <p>5. Metaduomenų kūrimo įgūdžių stiprinimas</p> <p>6. Andragoginė veikla ir andragoginių kompetencijų portfelis</p> <p>7. Naujausios mobiliosios technologijos ir skaitmeninės inovacijos, jų valdymas</p> <p>7. Užsienio kalbų mokėjimas</p> <p>8. <i>Kitos</i></p>	<p>valdymas</p> <p>2. Edukacinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas</p> <p>3. Bendruomeninių ryšių kūrimas, bendruomenių įtraukimas</p> <p>4. Užsienio kalbų mokėjimas</p> <p>5. <i>Kitos</i></p>
<p><i>Paveldo apsaugos darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <p>1. Taikomųjų ir ardomųjų paveldo tyrimų organizavimo ir įgyvendinimo įgūdžių stiprinimas</p> <p>2. Paveldo edukacinių ir metodinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas</p> <p>3. Specializuotų teisinių žinių, susijusių su paveldosaugos procesais, valdymas</p> <p>4. Užsienio kalbų mokėjimas</p> <p>5. <i>Kitos</i></p>	<p><i>Teatro darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <p>1. Profesionalaus scenos meno sklaida</p> <p>2. Meno įtaigos ir terapijos poveikis dvasinėms būsenoms</p> <p>3. Sezoninių ir perspektyvinių veiklos programų kūrimas</p> <p>4. Užsienio kalbų mokėjimas</p> <p>5. <i>Kitos</i></p>

39. Profesinės kompetencijos taip pat skleidžiamos pagal kiekvienos srities profesionalus ir profesinėms kompetencijoms įgyti siūloma iki 4 temų, kurių mokydamasis darbuotojas įgytų specifines profesines kompetencijas.

3 lentelė. Profesinės kompetencijos

<p><i>Archyvų darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <p>1. Įvairių istorinių laikotarpių Lietuvos ir su Lietuva susijusiuose rašytiniuose šaltiniuose vartotų kalbų (lotynų, lenkų, rusų, senosios baltarusių, prancūzų ir kt.)</p> <p>2. Archyvinių dokumentų apskaita ir saugojimas, prevencinis konservavimas ir restauravimas</p> <p>3. Įslaptintos informacijos valdymas ir administravimas</p> <p>4. Skaitmeninės kilmės resursų informacinių išteklių kaupimas, išsaugojimas ir prieigos užtikrinimas</p> <p>5. <i>Kitos</i></p>	<p><i>Kino srities darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <p>1. Kino kuratorystė</p> <p>2. Lokacijų vadyba</p> <p>3. Kino gamybos vadyba</p> <p>4. Atrankų organizavimas</p> <p>5. <i>Kita</i></p>
<p><i>Kultūros centrų darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <p>1. Meninė raiška</p> <p>2. Kalbinis raštingumas</p> <p>3. Kultūros centro veiklos planavimas</p> <p>4. <i>Kitos</i></p>	<p><i>Muziejų darbuotojams</i></p> <p>Temos:</p> <p>1. Muziejaus ekspozicijų ir parodų rengimas</p> <p>2. Parodų kuratorių praktikų naujovės</p> <p>3. Skaitmeninio turinio kūrimas, darbas vaizdo duomenų formatais, skirtais viešinti ir sklaidai</p>

	4. Ekspонатų apskaita ir saugojimas, prevencinis konservavimas ir restauravimas 5. <i>Kitos</i>
<i>Paveldo apsaugos darbuotojams</i> Temos: 1. Paveldo integralumo procesų švietimo, inovacijų, gamtosaugos, socialinėse srityse administravimas 2. Paveldo kaip ekonominio išteklių valdymo metodikos įsisavinimas 3. Informacinių technologijų ir skaitmeninio paveldo apskaitos valdymas ir duomenų apdorojimas 4. <i>Kitos</i>	<i>Teatro darbuotojams</i> Temos: 1. Scenografijos menas 2. Teatralizuotos akcijos ir teatriniai performansai 3. Retorikos pagrindai (viešasis kalbėjimas, scenos kalba) 4. <i>Kitos</i>

40. Specialiosios ir profesinės bibliotekų srities kompetencijos

4 lentelė. Specialiosios ir profesinės bibliotekų srities kompetencijos

<p><i>Mokslo ir studijų institucijų bei valstybinės reikšmės, viešųjų ir specialiųjų bibliotekų darbuotojams</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kultūrinė diplomatija 2. Kultūros išteklių skaitmeninimas ir atvirųjų duomenų politika 3. Duomenų valdymas ir analitika 4. Didžiųjų mokslo ir verslo duomenų analitika ir valdymas 5. Mokslo komunikacijos teorija 6. Mokslo informacijos šaltiniai ir ieška 7. Dirbtinis intelektas ir sprendimų priėmimas 8. Tarpdiscipliniškumas 9. Bibliotekos fondų apskaita, katalogavimas, indeksavimas ir išsaugojimas 10. Archyvistikos pagrindai 11. Lektologija 12. Informacijos valdymas, analizės metodai ir įrankiai 13. Informacijos paieškos strategija, paieškos rezultatų vertinimas ir efektyvus panaudojimas 14. Elektroninių išteklių ir informacinių sistemų valdymas 15. Andragoginė veikla 16. Kultūros/švietimo ir mokslo įstaigų struktūros, procesų ir išteklių valdymas 17. Leidyba/skaitmeninė leidyba 18. Skaitmenizavimas ir naujos paslaugos 19. Kritinis mąstymas 20. Naujų žiniasklaidos priemonių naudojimo raštingumas 21. Informacinis raštingumas 22. Informacijos teisė ir intelektinės nuosavybės teisė 23. Strateginė informacijos ir žinių vadyba 24. Medijų industrijos 25. Analitinės informacinės technologijos 26. Skaitmeninės technologijos 27. Duomenų apsauga ir atviroji prieiga 28. IT projektų valdymas 29. Informacinių sistemų projektavimas 30. Duomenų bazių valdymas 31. Inovatyvios technologijos ir skaitmeninės inovacijos

- 32. Industrinių technologijų vadyba
- 33. Kultūrinių, edukacinių ir mokslinių programų kūrimas ir organizavimas
- 34. Virtualių ir tinklo organizacijų kūrimas
- 35. *Kitos*

Mokyklų bibliotekų (išskyrus aukštąsias) darbuotojams

- 36. Paslaugų integravimas į ugdymo(si) procesą
- 37. Knygų populiarinimo ir skaitymo skatinimo strategijos
- 38. Medijų ir informacinis raštingumas
- 39. Atvirųjų skaitmeninių išteklių valdymas
- 40. Lektologija
- 41. *Kitos*

41. Pateiktas kompetencijų sąrašas nėra baigtinis ir kiekvienai kultūros sričiai įvardintos kompetencijos galės būti susistemintai papildytas pagal realų poreikį ir srities atstovų įžvalgas. Taip pat mokymų programos bus organizuojamos ir tarpdisciplininiu bei tarpsektoriniu principu, t. y. tam tikros programos bus siūlomos visų ar kelių kultūros sričių atstovams. Viena iš tokių specialiųjų kompetencijų ugdymo programų yra užsienio kalbos. Bendrųjų kompetencijų modelis turi būti „gyvas“ ir lankstus visų lygmenų darbuotojų poreikiams – nuo vadovaujančio personalo iki aptarnaujančio, techninio personalo. Rengiant konkrečias mokymų programas pagal kiekvieną pareigybių apraše esančią kompetenciją, kuri iliustruojama konkrečiomis temomis, bus parengtos anotacijos, jose bus atskleidžiamas kiekvienos temos turinys. Pateiktas kompetencijų sąrašas bus tobulinamas, atsižvelgiant į partnerių, ekspertų ir dalyvių grįžtamąjį ryšį.

III SKYRIUS

NAUDOJAMI METODAI IR PROGRAMOS INOVATYVUMAS

42. Rengiant Programos turinį, mokymų medžiagą ir parenkant mokymosi metodiką, būtina atkreipti dėmesį į kultūros darbuotojų specifiškumą, todėl vienas pagrindinių Programai keliamų reikalavimų – ir atvejai, ir pavyzdžiai ar siūlomi įrankiai veikloms turės būti specifiškai skirti kultūros sektoriui. Taip siekiama sudaryti kuo įdomesnę, praktiškesnę ir naudingesnę metodinę medžiagą, kurią kiekvienas kultūros sektoriaus darbuotojas galės taikyti praktiškai. Programa remiasi ne tik kvalifikacijos tobulinimo metodų sistema ir naujausiais ugdymo metodais, bet ir nuoseklia veiklų sistema, mokymosi specifika, kurią kiekvienas kultūros sektoriaus darbuotojas galės prisitaikyti asmeniškai.

43. Pagal kvalifikacijos tobulinimo būdus bus skiriamos šios bendrųjų kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų įgijimo formos:

43.1. *Mokymai*. Programai įgyvendinti siūlomos bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų temos. Kiekvienoje temoje bus siūloma 4–6 tematikos, kurias galės rinktis kiekvienas dalyvis. Tikimasi, kad kiekvienas dalyvis rinksis bent po vieną temą iš kiekvieno kompetencijų bloko ir taip susirinks 40 val. mokymų. Mokymų būdas surinkus grupes yra naudingas tuo, kad dalyviai interaktyviai dalyvauja mokymosi procese, taip pat įtraukiami dalyviai iš skirtingų institucijų bei galbūt skirtingo lygmens pozicijų, gali keistis patirtimi, užmegzti naudingus ryšius, bendradarbiauti kaip kultūros organizacijos atstovai ateityje. Tokie metodai, kaip patirtinis mokymasis, probleminis mokymasis, užtikrins ir bendraminčių grupių formavimąsi. Planuojama, kad vieną mokymų grupę sudarys ne daugiau kaip 20 dalyvių, kadangi tokio dydžio grupėse efektyviausiai priimamos žinios ir užtikrintai vyksta žinių mainai.

43.2. *Nuotolinis mokymasis*. Tokią dalį kaip, pavyzdžiui, užsienio kalbų mokymasis, planuojama organizuoti nuotoliniu būdu. Taip dalyviai turės galimybę rinktis daugiau mokymosi programų, tobulinti savo kompiuterinio raštingumo įgūdžius. Ypač nuotoliniai mokymai gali būti aktualūs dalyviams iš regionų, kai darbuotojai turi ribotas atvykimo galimybes. Tokiu metodu bus užtikrinta didesnė kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos dalyvių aprėptis. Nuotolinio

mokymosi programos bus formuojamos pagal poreikį bei atsižvelgiant į tematikos specifiškumą ir galimybę ją pritaikyti nuotoliniam mokymuisi.

43.3. *1 dienos stažuotė.* Siekiant įgytas kompetencijas pritaikyti praktiškai ir sustiprinti patirties perteikimą, bus siekiama, kad į bendrą tinklą suburtos kultūros organizacijos turėtų galimybę pasiūlyti stažuotę savo organizacijoje. Stažuotės tikslas – pažintinis, patirtinis mokymasis. Tikimasi, kad, įtraukus bendradarbiaujančias ir kultūros sektoriuje lyderiaujančias organizacijas, kultūros darbuotojas galėtų vykti į bet kokią pasirinktą organizaciją ir susipažinti su veiklos ir darbo kultūra, užduoti rūpimus klausimus ir įgyti patirties. Preliminariai numatomos stažuotėjų galimybės užsienio organizacijose. Tai taip pat sąlygos ir kultūros darbuotojo patirties perdavimą organizacijai, kurioje darbuotojas stažuoja. Stažuotėjų metu tikslinga tobulinti vertės visuomenei kūrimo ir socialinės inteligencijos kompetencijas, itin specifines profesines kompetencijas.

43.4. *Mentorystės programa.* Lektoriai ir kultūros organizacijų atstovai iš bendradarbiavimo tinklo, planuojama, suformuos mentorių komandą, kuri galės teikti konsultacijas kultūros darbuotojams. Mentorų funkcija – patarimoji. Numatoma viena mentorystės sesija, kurios metu, pavyzdžiui, kultūros darbuotojas galėtų aptarti teikiamos projekto paraiškos idėją ir pačią paraišką. Mentorystės programa taip pat išlieka kaip patirčių mainai, gerosios praktikos perėmimas bei žinių perdavimas ir apsikeitimas. Programos mentoriai bus pristatomi viešai visiems dalyviams.

43.5. *Sėkmės istorija.* Kultūros sektoriuje veikia labai sėkmingų organizacijų, kurios savo veikla ir pasiekimas reprezentuoja visą kultūros sektorių, todėl tikimasi, kad dalyviai turės galimybę vykti į praktinę-pažintinę išvyką sėkmingiausiose kultūros sektoriaus organizacijose. Tikimasi, kad dalyviai įgaus daugiau motyvacijos vykdyti aktyvias veiklas savo organizacijose.

43.6. *Kūrybinis projektas.* Kiekvienas programos dalyvis pagal programą turės dalyvauti mokymuose ne mažiau kaip 40 val., pagal poreikį pasirinkti nuotolinę mokymosi programą, dalyvauti 1 d. 8 val. stažuotėje ir (arba) mentorystės konsultacijoje. Nepaisant to, pagrindinė kultūros darbuotojui keliamą užduotis – kūrybinis projektas savo organizacijai, kurioje dirba. Kūrybinis projektas orientuotas į įgytų kompetencijų įtvirtinimą. Geriausi kūrybiniai projektai bus atrinkti ir paskatinti.

44. Visa Programa orientuota į tai, kad skirtingais mokymosi būdais kiekvienas programos dalyvis turėtų galimybę įgyti reikalingas bendrąsias kompetencijas, patobulinti specialiąsias ir profesines kompetencijas. Taip pat orientuojamasi, kad per visą mokymų programą kultūros darbuotojas gautų pakankamai informacijos, kurią praktiškai galėtų pritaikyti savo kasdieniame darbe. Parinkti skirtingi mokymosi metodai leis įgytas kompetencijas įtvirtinti skirtinguose kontekstuose, taip tikimasi kiekvieno dalyvio kompetencijų padidinti maksimaliai.

45. Pagal tikslines grupes dalyviai skirstomi į vadovus, specialistus, aptarnaujančią personalą. Kiekvieną temą galės rinktis ir vadovas, ir specialistas, ir aptarnaujantis personalas. Į pasirinktas mokymų temas galės registruotis dalyviai iš skirtingų organizacijų – taip bus skatinamas ir bendradarbiavimas, ryšių mezgimas, tarpdiscipliniškumas, susipažinimas su kitomis organizacijomis. Mokymų tinklėlyje prie kiekvienos temos bus pateikiamos rekomendacijos, kam mokymai aktualesni – vadovams, specialistams ar aptarnaujančiam personalui. Pavyzdžiui, klientų aptarnavimas gali būti tinkamas ir specialistams, ir aptarnaujančiam personalui, o strateginis valdymas daugiau orientuotas į vadovų specialiąsias kompetencijas.

46. Mokymų medžiagai dalintis bus sukurta internetinė platforma, kur kiekvienas dalyvis galės prisijungti ir matyti metodinius patarimus, parsisiųsti papildomą literatūrą. Be to, mokymų medžiagos kompleksus gaus kiekvienas dalyvis mokymų metu. Bus siekiama parengti išsamią, praktiškai naudojamą mokymų medžiagą, kurią sudarys teorinė dalis, praktinė dalis ir rekomendacinė dalis savarankiškam mokymuisi.

47. Vienas iš svarbesnių elementų yra Programos organizacinė komanda, lektoriai, įskaitant užsienio lektorius. Programos organizacinė komanda rūpinsis kokybišku Programos įgyvendinimu turinio prasme ir visų organizacinių procesų užtikrinimu. Organizacinė komanda turi pasižymėti stipriomis strateginėmis, komunikacinėmis savybėmis, gebėti vienyti organizacijas ir kurti bendradarbiavimo tinklus, užtikrinti kokybišką bei sistemišką Programos įgyvendinimą.

Organizacinė komanda turės pasižymėti stipriais vadybiniais, laiko planavimo, organizaciniais gebėjimais. Siekiant atskleisti užsienio šalių gerąją patirtį, planuojama kviestis užsienio šalių lektorius ir formuoti dalyvių grupes, kurie mokytusi perimti gerąją praktiką ir adaptavus pritaikyti savo organizacijoje. Iš lektorių taip pat tikimasi kokybiškos, įtraukios informacijos, parengtos ir pritaikytos kultūros darbuotojų veiklos specifikai.

48. Orientuojantis į Programoje išskirtas bendrąsias, specialiąsias ir profesines kompetencijas, bus taikomi šie kvalifikacijos tobulinimo metodai:

48.1. *Patirtiniai metodai*. Patirtiniai metodai labai svarbūs jau patirtį turintiems programos dalyviams, todėl rengiant turinį svarbu naudoti ekspertų pateiktas situacijas arba realias parengtas atvejo analizes (pvz., jau minėtos atrinktos organizacijos iš bendradarbiavimo tinklo, kurios galėtų tapti analizės objektu). Mokymosi procese užduotys turi būti formuojamos iššūkio principu, jose dalyviai galėtų atskleisti savo kūrybiškumą ir nestandartinį mąstymą, taip pat mokantis naudoti visus turimus pojūčius. Ypač bus siekiama skatinti personalizuotą mokymąsi, peraugantį į komandinę grupinį mokymąsi. Šių mokymosi stilių sinergija gali ugdyti kompetencijas visapusiškai, įgyjant naujas ir tobulinti jau turimas.

48.2. *Probleminis mokymasis*. Tai vienas iš populiariausių ir sparčiausiai besivystančių mokymosi principų, kuris leidžia mokytis iš realių atvejų, pavyzdžių, situacijų, ieškant optimalaus sprendimo. Šį metodą galima naudoti kaip integruoto mokymosi metodą, jungiant kelias temas, nes sprendimo ieškoma per problemas. Tai gali būti personalizuotas procesas, tačiau labai gerai veikia ir organizuojant grupinį mokymąsi. Programos dalyviai turės atlikti tyrimus per pažintinę veiklą. Taip kultūros darbuotojai gebės logiškai, analitiškai vertinti situacijas ir priimti pagrįstus sprendimus.

48.3. *Lauko mokymasis*. Dalyviams bus sukurta galimybė vykti į stažuotes arba atvejo analizes. Tikimasi iš kultūros organizacijų formuoti bendradarbiavimo tinklą, todėl Programos dalyviai turės stažuotis kitoje organizacijoje bei vykti į pažintinę-educacinę išvyką. Taip formuojamas gerosios praktikos perdavimas ir žinių, patirties apsikeitimas.

48.4. *Technologijomis grįstas mokymasis*. Technologinio raštingumo bendroji kompetencija bus įgyjama tiesiogiai taikant technologijas. Mokymų metu bus naudojamas ne tik kompiuteris, skeneris, bet testuojamos ir bandomos įvairios programėlės mobiliuosiuose telefonuose ir kituose išmaniuosiuose įrenginiuose.

48.5. *Žaidybinių mokymosi metodai*. Šie mokymosi metodai įtraukia įvairaus amžiaus dalyvius, todėl organizuojant bus naudojama „*Design Thinking*“ metodika. Metodika skirta analizuoti bet kokią problemą ir ją matyti kaip sprendimą. Pati metodika susideda iš keturių pagrindinių elementų: problemos nustatymo, kūrybos ir galimybių apmąstymo, pasirinktų sprendimų patobulinimo ir strategijų pristatymo. Bus naudojama ir „*Business Model Canvas*“ (verslo modelio drobė) metodika, kuri skirta iš esmės analizuoti kiekvienos kultūros organizacijos elementus, procesus ir kurti ateities scenarijus. Dar viena – „*Method Toolkit*“ – metodika skirta susitikimams organizuoti ir veiklai planuoti. Žaidybinių metodų yra ir daugiau, tačiau keli pateikti leidžia teigti, kad Programoje daugiausia bus numatyta praktinio mokymosi.

48.6. *Personalizuotas mokymasis*. Personalizuotas mokymasis traktuojamas kaip ugdymo strategija, suteikianti galimybę besimokantiems įsitraukti į prasmingą, unikalią ugdomąją veiklą ir pademonstruoti pačių norimus rezultatus¹⁸. Personalizuotas mokymasis gali būti pritaikomas suaugusiųjų mokymuisi, nes jie jau turi patirtį ir tam tikras žinias, todėl labai svarbu, kad suaugusieji turėtų galimybę daryti įtaką, papildyti ir pakeisti jiems sukurta mokymosi turinį pagal jų poreikius. Taip turinys atitiks konkrečios grupės interesus ir individualius kiekvieno dalyvio interesus. Tinkamai sudėliota personalizuoto mokymosi sistema skatina vidinę motyvaciją ir kūrybiškumą. Kultūros darbuotojai yra gana specifika dalyvių grupė, jai reikia taikyti inovatyvius, įtraukius metodus, o personalizuotas mokymasis, manytina, atitiks tokio tipo dalyvio poreikius.

¹⁸ Zmuda, Curtis & Ullman, *Learning Personalized: The Evolution of the Contemporary Classroom*, 2015.

48.7. *Įtraukus ir dalyvaujantis mokymasis*. Programa turi būti parengta kiekvieną turinį adaptuojant arba pavyzdžius imant iš kultūros sektoriaus. Tuomet pagal tematiką pateikiama informacija bus aktualizuota kiekvienam programos dalyviui, o interesas mokytis didės. Galima įtraukti ir tokius metodus kaip improvizacijos, proto šturmas, minčių žemėlapis, metaforinis mąstymas, šešios mąstymo kepurės, „Walt Disney“ metodas, be to, geresniam savęs pažinimui: savianalizė, patyriminiai žaidimai, asmeninė SSGG, refleksija.

49. Bendrieji bruožai, kuriais vadovaujantis bus rengiamas kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas:

49.1. Nedidelis teorijos kiekis ir pakartojimas. Taip mokant darbuotojus pasieks pagrindinė informacija, todėl teorinė informacija turės būti išgryninta.

49.2. Praktiškai pritaikoma. Sudarytas turinys turės būti praktinio pritaikomumo, todėl kiekvienas metodas, įrankis ar pasiūlymas išskirtinai turi būti pritaikomas kultūros sektoriuje, o dalyviai turėtų jį taikyti praktiškai ir (arba) išbandyti, kaip veikia.

49.3. Individualus tempas – personalizuotas mokymasis. Suaugusiųjų, priklausomai nuo amžiaus, skiriasi mokymosi tempas, todėl rengiant turinį bus atsižvelgta į metodų subtilumą ir kiekvieno asmeninius gebėjimus taikyti metodą.

49.4. Pažymėjimai ir stimulai. Dalyviui, baigusiam konkrečią kvalifikacijos tobulinimo programą, bus įteikiami kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimai, o kūrybinio projekto dalyviams taikomos atskiros motyvuojančios priemonės. Kiekvienai grupei dalyvių bus sukurtos bendravimo ir ryšio palaikymo priemonės ne mokymų metu. Tikimasi, kad įgyvendinus Programą bus sukurti ilgalaikiai patirtiniai mainai.

50. Šie parinkti metodai turėtų atskleisti kiekvieno dalyvio geriausias savybes, leisti aiškiai patobulinti bendrąsias kompetencijas, pagerinti turimas specialiąsias ir profesines kompetencijas, sustiprinti kultūros sektoriaus organizacijų bendradarbiavimo ryšius ir sukurti stiprų bendradarbiavimo santykį per darbuotojus. Daug dėmesio bus skiriama metodų praktiniam pritaikomumui kultūros sektoriuje ir pavyzdžių pritaikomumui kultūros sektoriaus darbuotojo kasdiniame darbe. Užtikrinant grįžtamojo ryšio suteikimą ir taikant inovatyvų personalizuotą mokymąsi, bus galima Programą tinkamai pritaikyti kiekvienam taip, kad Programos temos ir turinys atitiktų kiekvieno darbuotojo poreikius.

IV SKYRIUS

KULTŪROS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA

51. Rengiant Programą visapusiškai įvertintos šios sisteminio kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo alternatyvos:

51.1. *Alternatyva 1 „Nieko nekeisti“*: nors ir nesistemiškai, tačiau kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas vyksta. Jei darbuotojas turi pakankamai motyvacijos, jis gali rasti įvairių tematikų mokymus. Galima pastebėti, kad mokymai dažniausiai siūlomi visų sektorių darbuotojams ir pasižymi bendromis tendencijomis. Darbuotojų kvalifikacija gali būti tobulinama ir darbdavio iniciatyva. Tačiau nesant sisteminės paklausos, formuojasi ir atitinkamai ribota pasiūla, tad į kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikaciją specifiškai orientuotų profesionalių mokymų pasirinkimas darosi komplikuoatas. Jau dabar kultūros organizacijoms sudėtinga veikti aktyviomis rinkos sąlygomis ne tik dėl kvalifikuotų darbuotojų trūkumo, tačiau kartais ir dėl turimų darbuotojų kompetencijų stokos. Nieko nekeičiant nebūtų galima tikėtis šio sektoriaus augimo, tobulėjimo ir stiprėjimo bei teikiamų kultūros paslaugų kokybinio pokyčio, atitinkančio kintančios visuomenės lūkesčius ir pažangios valstybės poreikius.

51.2. *Alternatyva 2 „Individualizuotų organizacijos poreikių modelis“*: kiekviena organizacija turi individualių poreikių, kurie skatina organizacijas veikti, spręsti kylančias problemas. Galima patikėti kultūros organizacijoms individualiai priimti sprendimus dėl darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo krypčių, tačiau tai neskatina tarporganizacinio bendradarbiavimo, žinių,

patirties mainų. Galima pastebėti, kad kai kurios organizacijos yra aktyvesnės, kai kurios pasyvesnės ir mažiau atstovauja darbuotojų interesams. Siekiant suvienodinti kiekvieno kultūros darbuotojo galimybes tobulinti savo kompetenciją, sistema turi būti atvira ir prieinama kiekvienam darbuotojui individualiai.

51.3. *Alternatyva 3 „Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijos centrų modelis“*: modernus organizacijų veikimo principas yra per bendradarbiavimą ir tinklaveiką. Kompetencijų tobulinimas būtų patikėtas nacionalinio lygmens kultūros įstaigų – kvalifikacijos tobulinimo kompetencijos centrų, atstovaujančių skirtingoms kultūros sritims, bendradarbiavimo tinklui, tačiau tokiam ekspertiniam tinklui trūksta žmogiškųjų išteklių valdymo išteklių ir kompetencijų, lyderio, gebančio sustiprinti žmogiškųjų išteklių valdymą, sutelkti bendruomenę, sistemingai koordinuoti veiklas, gebančio atsižvelgti į viso kultūros lauko interesus, o ne tik į lyderiaujančių organizacijų.

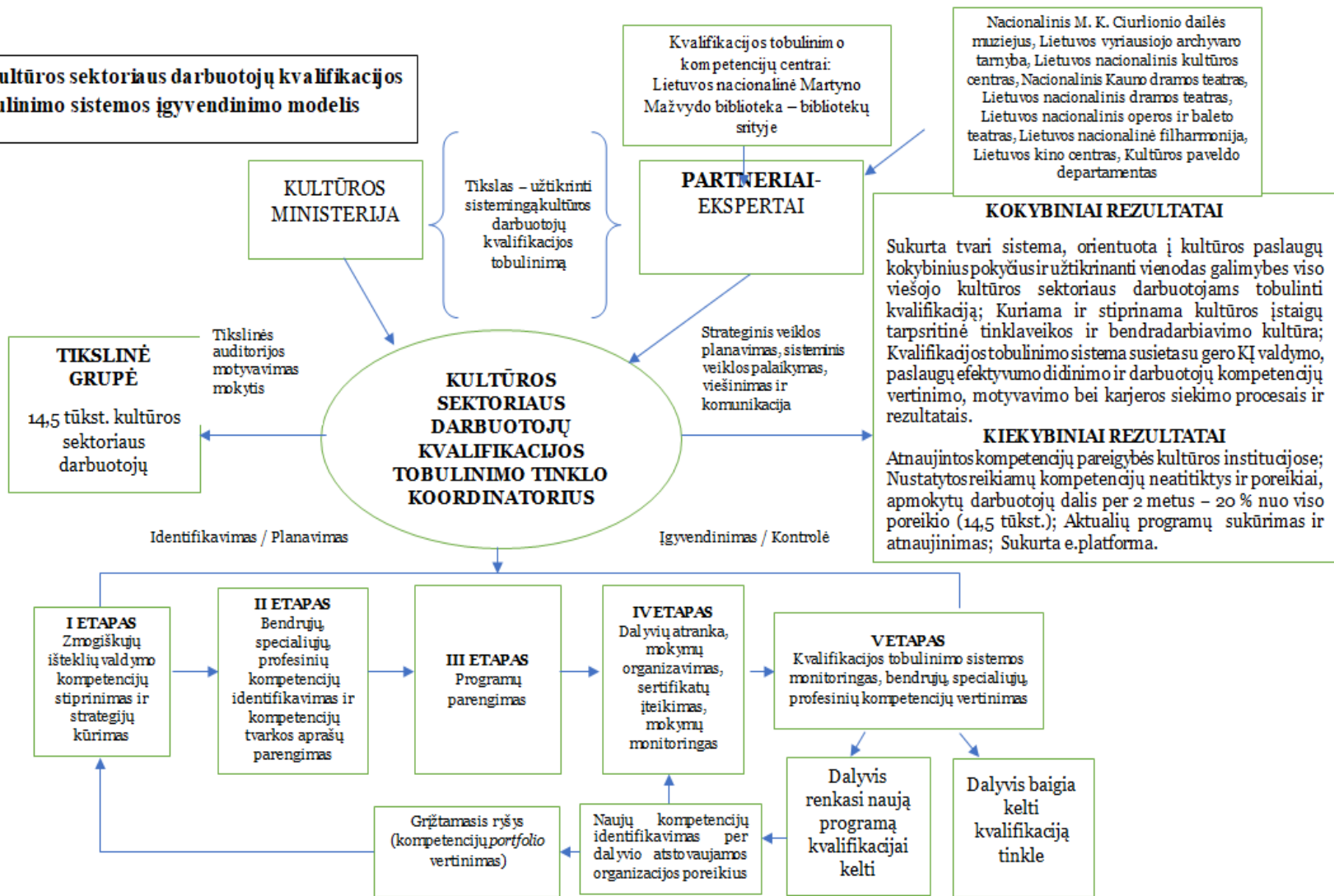
51.4. *Alternatyva 4 „Koordinuoto tinklo modelis“*: Siekiant bendrai dirbti ir komunikuoti, visą sistemą turi jungti viena koordinuojanti ašis. „Koordinuoto tinklo“ modelį sudarytų nacionalinių ir valstybinių bei savivaldybių kultūros įstaigų sąveika, jungiama bendradarbiavimo ryšiais, kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrai bei kvalifikuota koordinavimo komanda, turinti stiprių vadybinių, organizacinių įgūdžių. Tai yra bendro koordinavimo modelis. „Koordinuotas tinklas“ formuotų stiprų bendradarbiavimo tinklą su kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrais, partneriais-ekspertais, kultūros sektoriaus dalyviais, tačiau jeigu kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrai būtų tik partneriais-ekspertais, neįgytų reikiamų žinių ir patirties žmogiškųjų išteklių valdyme. Pasibaigus Programos įgyvendinimui, nelikus, pasikeitus koordinuojančiai institucijai, iškiltų rizika kompetencijų modelio tvarumui.

51.5. *Alternatyva 5 „Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų, pasitelkiant koordinatorių, modelis“*. Įgyvendinant šį modelį, būtų stiprinamas ir suvienodinamas kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų gebėjimas valdyti atitinkamo sektoriaus žmogiškuosius išteklius, taip užtikrinant tvarų ir koordinuotą kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos įgyvendinimą. Atsižvelgiant į turimas kvalifikacijos tobulinimo ekspertines ir veiklų valdymo kompetencijas, patirtį ir faktiškai prisiimtą lyderystę už srities kvalifikacijos tobulinimo sisteminių veikimą, Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka atitinka bibliotekų srities Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centro reikalavimus. Kitoms nacionalinio lygmens įstaigoms pasiekus atitinkamą brandos lygį savo srities kvalifikacijos tobulinimo organizavimo veiklose, Kultūros ministerija priims sprendimą dėl sektorinio Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centro vaidmens priskyrimo konkrečiai nacionalinio lygmens įstaigai. Kitos kultūros įstaigos dalyvautų tinklo dalyvio sąlygomis (suteikiant galimybes įstaigoje atlikti stažuotes, keistis tarpinstitucine patirtimi ir pan.). Tokiu būdu būtų patenkinami visų kultūros sričių darbuotojų poreikiai ir kiekviena suinteresuotoji šalis turėtų aiškų vaidmenį sistemoje. Be to, bendradarbiavimas ir nuoseklus darbas kartu formuotų labiau bendradarbiavimo, o ne konkuravimo sąlygas.

52. Šiuo metu viešajame kultūros sektoriuje dirba 14 500 kultūros darbuotojų. Tai yra Programos dalyvių imtis. Siekiant užtikrinti efektyvų kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą, tikslinga peržiūrėti kultūros darbuotojų pareigybėse apibrėžtas kompetencijas ir jas atnaujinti, suburti ir koncentruoti kompetencijas, sutelkti priemones kvalifikacijai kelti, leidžiančias sukurti vertę kultūros sektoriui. Šiam tikslui pasiekti tinkamiausias *alternatyvos 5 „Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų, pasitelkiant koordinatorių, modelis“ įgyvendinimas*, stiprinant nacionalinius kompetencijų centrus, pasitelkiant koordinuojančią partnerį ir kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tinklą (toliau – Tinklas).

53. Tinklo valdymas:

1 pav. Kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos įgyvendinimo modelis



53.1. Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tinklui keliamas uždavinys – užtikrinti karjeros planavimo tvarumą kultūros sektoriuje. Šio tinklo sukūrimas turi užtikrinti, kad Programos įgyvendinimas būtų ne vienkartinis projektas, tačiau sukurtų galimybes išlaikyti jau įgytas kompetencijas, jas tobulinti ir įgyti naujas. Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrai, pasitelkę stiprų koordinatorių, tikslingai, sistemingai bei aktyviai vykdys kvalifikacijos tobulinimą ir užtikrins programos tęstinumą ir tvarumą. Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų stiprinimas ir koordinuoto tinklo sukūrimas su aiškiai apibrėžtomis funkcijomis, užduotimis, partnerių ir dalyvių įsitraukimu orientuotas į sistemiską ilgo laikotarpio veikimą bei tvarumą. Programa turės būti reguliariai peržiūrima ir atnaujinama, papildant ir atnaujinant naujas kompetencijas, jų lygį, siekiant užtikrinti strategiškai būtinų žinių atitiktį.

53.2. Tinklo formavimo užduotys artimiausiu laikotarpiu orientuotos į viešojo sektoriaus kultūros įstaigas, todėl Programa sukūrus Tinklą ir sėkmingai užtikrinus funkcionavimą viešajame sektoriuje turėtų būti praplečiama ir orientuojama ir į privačias bei NVO sektoriaus kultūros ir meno organizacijas. Naujus dalyvius būtų siekiama pritraukti per sėkmės istoriją, geriausių patirčių sklaidą, skatinant buvusius dalyvius dalintis savo asmeninėmis patirtimis. Tinklas padės ir nuolatiniam informacijos viešinimui ne tik apie galimybes kultūros darbuotojams tobulinti savo kvalifikaciją, bet ir apie kultūros politikos ir praktikos naujoves, tendencijas, formuojančias būtinybę tobulinti savo profesines kompetencijas. Kultūros sektoriaus darbuotojai taip pat bus kviečiami diskutuoti apie kitas potencialias priemones, kurios galėtų reikšmingai prisidėti prie kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ir bendrai kultūros įstaigų veiklos efektyvumo, kultūros paslaugų kokybės gerinimo. Visa tai turės būti apibrėžta Tinklo veiklos strategijoje ir rinkodaros plane.

53.3. Kitas svarbus aspektas siekiant užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo tęstinumą – bendrų Programos sėkmės vertinimo kriterijų nustatymas kiekvienai kultūros sričiai. Siekiant Programos efektyvumo, tęstinumo ir tvarumo, suinteresuotoms šalims svarbu dar prieš pradėdant vykdyti Programą apibrėžti ir suderinti sėkmės vertinimo kriterijus. Bendrų kultūros sektoriaus, apimančio skirtingas kultūros sritis, rodiklių, kuriais bus matuojamas Programos efektas ir sukurta nauda, suvokimas leis visoms šalims orientuotis ta pačia kryptimi, sutelkti jėgas siekiant sėkmės. Glaudus bendravimas ir bendradarbiavimas tarp Programos kūrėjų, įgyvendintojų ir Programos dalyvių padės užtikrinti vieningą orientaciją į Programos tęstinumą bei įgyvendinimo stebėjimą įvairiuose Programos įgyvendinimo etapuose.

54. Tinklo koordinatoriaus funkcijos, uždaviniai ir veikla:

54.1. Tinklo koordinatorius, bendradarbiaudamas su Kultūros ministerija, koordinuos kultūros sektoriaus (išskyrus bibliotekų srityje) žmoniškųjų išteklių valdymo kompetencijų tobulinimą, siekiant įgalinti kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų atsiradimą visose kultūros srityse, parengs kiekvienos srities (išskyrus bibliotekų) žmoniškųjų išteklių valdymo strategijas, konsultuos ir teiks rekomendacijas Kultūros ministerijai dėl kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų kandidatūrų. Nesant pripažinto srities Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centro, Tinklo koordinatorius bus atsakingas už tos srities žmoniškųjų išteklių valdymo strategijos parengimą ir įgyvendinimą. Tinklo koordinatorius turės užtikrinti aukštą Tinklo veiklų kokybę bei inovatyvių sprendimų taikymą, aktyviai bendradarbiauti su kitomis kultūros įstaigomis.

5 lentelė. Tinklo koordinatoriaus tikslai ir funkcijos

Tikslai	Funkcijos (išskyrus bibliotekų sektorių)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuosekliai, sistemingai ir kokybiškai įgyvendinti kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą; ▪ Sutelkti kultūros sektoriaus nacionalinius kompetencijų centrus, stiprinti jų ekspertines, tarpsritines ir tinklaveikos kompetencijas kvalifikacijos tobulinimo srityje; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rengti ir tikslinti kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų profilius; ▪ Koordinuoti kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos vertinimo metodikos parengimą ir taikymą; ▪ Planuoti kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bendradarbiauti su kultūros sektoriaus įstaigomis, užtikrinti sklandžią žinių ir patirties dalijimosi platformą; ▪ Kvalifikacijos tobulinimo sistemą orientuoti į gero kultūros įstaigų valdymo, kultūros paslaugų efektyvumo didinimo ir darbuotojų vertinimo bei motyvavimo tikslus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo programos lankstumą, sistemingai ją koreguoti, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius ir kultūros sektoriaus poreikius; ▪ Įgalinti kultūros sektoriaus darbuotojus tobulinti savo bei kolegų kvalifikaciją; ▪ Ieškoti reikiamų išteklių kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijai tobulinti.
---	--

54.2. Siekiant, kad apie tai sužinotų kuo daugiau suinteresuotųjų, numatoma įgyvendinti rinkodaros ir komunikacijos planą, kurį turėtų sudaryti sistemingi, planuoti ir patrauklūs veiksniai:

54.2.1. *Internetinė rinkodara.* Viena iš pagrindinių numatomų užduočių Tinklo koordinatoriui yra užtikrinti, kad Tinklas būtų pasiekiamas naujausiais komunikacijos kanalais. Pirmiausia, visiems prieinama informacija, metodinė medžiaga ir kitas turinys turėtų būti pasiekiamas elektroninėje svetainėje. Taip pat planuojama sisteminga komunikacija socialiniuose tinkluose „Facebook“, kuriant kultūros bendruomenei aktualų turinį. Socialinis tinklas „LinkedIn“ padės formuoti ir telkti bendruomenę, kuri galės komunikuoti su užsienio šalių kultūros darbuotojais.

54.2.2. *Pristatomieji renginiai.* Siekiant, kad kvalifikacijos tobulinimo programa būtų aktuali, turi vykti kuo daugiau diskusijų su potencialiais Programos dalyviais. Dėl šios priežasties Tinklo koordinatoriaus komandos ir mokymų lektorių pristatymai ir tiesioginis bendravimas su dalyviais leis potencialiems dalyviams geriau pažinti programų turinį ir kiekvienam pagal poreikius susidėlioti individualų kvalifikacijos tobulinimo programos turinį.

54.2.3. *Informacinė ir metodinė medžiaga.* Informaciniai straipsniai, metodinė medžiaga, praktikumai, kuriuos gali kiekvienas dalyvis pritaikyti savo veikloje, bus prieinami visiems kultūros sektoriaus darbuotojams. *Susitikimai ir vizitai.* Norėdama pažinti kultūros įstaigas ir pristatyti geriausius atvejus bei patirtis, Tinklo koordinatoriaus komanda sieks aktyviai bendradarbiauti, komunikuoti, rinkti, sisteminti ir viešinti sėkmės pavyzdžius. Nuolatinis monitoringas leis užtikrinti organizacijų poreikių atnaujinimą ir jų įgyvendinamumą.

54.3. Atkreiptinas dėmesys, jog sudarant konkrečią kvalifikacijos tobulinimo programą bus siekiama ją įvykdyti pasitelkiant naudingus praktinius pavyzdžius, realius jau egzistuojančius atvejus. Būtent dėl to rinkodara ir komunikacija bus nukreipta pristatyti galimybes kelti kvalifikaciją pagal unikalias, specialiai pritaikytas kultūros sektoriaus darbuotojams programas. Šiuo atveju pirmiausia siekiama mokyti esamus kultūros sektoriaus darbuotojus, o antra – pritraukti dirbti specialistus į kultūros sektorių, kuriems bus užtikrintas sistemingas mokymasis, kompetencijų tobulinimas ir pripažinimas.

54.4. Viena svarbiausių Tinklo koordinatoriui formuojamų užduočių – užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo programos aktualumą, orientuojantis į gero kultūros įstaigų valdymo, kultūros paslaugų efektyvumo didinimo ir darbuotojų vertinimo bei motyvavimo tikslus, ir paklausa tarp kultūros sektoriaus darbuotojų. Šią užduotį numatyta įgyvendinti keliais būdais. Pirmiausia, siekiant padidinti mokymosi paklausa, numatoma didelį dėmesį skirti kvalifikacijos tobulinimo programos turinio ir įgyvendinimo kokybei. Tai planuojama pasiekti siūlant individualizuotus, besimokančiojo, jo atstovaujamos įstaigos ir sektoriaus poreikius atitinkančius kvalifikacijos tobulinimo kursus. Pažymėtina, jog Programa turi atliepti kvalifikacinių poreikių įvairovę, kurią lemia kultūros sektoriaus organizacijų įvairovė ir specifika. Dėl šios priežasties ilgalaikė socialinė partnerystė, įtvirtinant socialinius tinklus ir jų plėtojimą, ilgalaikio bendradarbiavimo plėtra su įvairiomis kultūros ir kitų sektorių institucijomis yra vienas iš efektyvių būdų ne tik sudarant aktualų kvalifikacijos tobulinimo programos turinį, bet ir tikslingai pritraukiant dalyvius. Antra, numatomas Programos kokybės užtikrinimo sistemos diegimas. Turi būti vykdomas nuolatinis Programos turinio ir įgyvendinimo monitoringas per Programos dalyvių bei jų atstovaujama organizacijų apklausas ir kitokius būdus. Trečia, numatoma taikyti lanksčias ir prieinamas mokymosi priemones ir būdus. Siekiama plėtoti ne tik efektyvias mokymosi formas (pvz.,

nuotoliniai mokymosi kursai), bet ir sudaryti patogias galimybes dalyvauti visą darbo laiką dirbantiems ar ne didmiesčiuose gyvenantiems asmenims (pvz., sudarant lanksčius kursų grafikus ar galimybes išklaudyti kursus dalimis). Galiausiai, kultūros sektoriaus darbuotojų pritraukimas galėtų suaktyvėti organizuojant viešus seminarus, diskusijas ar kitokio pobūdžio renginius. Svarbu pabrėžti, kad visa Programa tikslingai orientuota į kultūros sektoriaus darbuotojus, todėl gautos žinios ir įgūdžiai turės atitikti srities specifiškumą.

55. Atsižvelgiant į Programoje Koordinatoriumi keliamus tikslus ir formuluojamas užduotis, Koordinatoriaus funkcijas galinčiai įgyvendinti institucijai ar įstaigai Programoje keliami plataus veiklos profilio kultūros sektoriaus darbuotojų edukacijos ir kvalifikacijos tobulinimo srityje (apimant visas kultūros sritis), tarpdiscipliniškumo ir kultūros sektoriaus tarpsritinių veiklų koordinavimo, stiprių partnerystės ryšių ir tinklaveikos patirties reikalavimai.

55.1. Tinklo koordinatoriaus funkcijas kokybiškiausiai galėtų užtikrinti plačiausios aprėpties universitetas Lietuvoje – Vytauto Didžiojo universitetas (toliau ir – VDU). Šis universitetas pasirinktas dėl pateikiamų priežasčių.

55.1.1. Tarpdiscipliniškas. Patenkantis tarp 3 proc. geriausių pasaulio universitetų (*QS World University Rankings*), Vytauto Didžiojo universitetas yra plačiausios aprėpties aukštoji mokykla Lietuvoje, puoselėjanti ir tęsianti brandžias tradicijas, vaidinanti ypatingą vaidmenį ne tik Lietuvos, bet ir viso Baltijos regiono bei Europos intelektualinėje bei kultūrinėje erdvėje. Vienintelis Lietuvoje *artes liberales*, klasikinis liberaliųjų menų universitetas, kuriame įdiegta moderni Harvardo universiteto (JAV) modeliu grįsta studijų koncepcija, padėjusi VDU pirmajam įtvirtinti tarpdiscipliniškumo ir tarptautiškumo idėjas mokymosi procese. 2019 metais susijungus Vytauto Didžiojo, Lietuvos edukologijos ir Aleksandro Stulginskio universitetams, VDU tapo plačiausios aprėpties universitetu šalyje – taip dar labiau sustiprinant jo mokslinį ir tarpdisciplininį potencialą. Skirtingų kompetencijų sinergija leidžia pagal geriausias Vakarų praktikas telkti tyrėjus, dirbančius skirtingose, iš pirmo žvilgsnio nesusijusiose srityse. Nuolatinis, dinamiškas skirtingų disciplinų atstovų bendradarbiavimas leidžia atsisakyti įprasto požiūrio į esamas problemas ir nusistovėjusių mokslo sprendimų, suteikdamas galimybes plėtotis naujoms požiūrio perspektyvoms ir plačioms kompetencijoms. Universalios žinios yra būdas kurti inovatyvius sprendimus skirtingų žinių sferų superpozicijoje, o kartu tai tvirtas pagrindas, atliepiantis rytdienos profesinius iššūkius. Reaguodamas į pasaulines tendencijas ir iššūkius Vytauto Didžiojo universitetas siekia suteikti visapusišką išsilavinimą ateities kūrėjams: platesnį akiratį, gebėjimą kritiškai įvertinti problemą iš skirtingų požiūrio taškų, mokėjimą prisitaikyti prie naujų žinių, priimti savarankiškus, kompetentingus sprendimus ir atskleisti savo lyderystės gebėjimus. Vytauto Didžiojo universitete įrengtos naujausios ir vienos geriausių laboratorijų šalyje, modernizuota infrastruktūra: VDU veikia medijų, garso, fotografijos, foto ir video montažo auditorijos ir laboratorijos, bibliotekos, metodiniai kabinetai ir skaityklos, pažangiausia įranga aprūpintos fotografijos ir garso įrašų studijos. VDU taip pat puoselėjama stipri humanistinė dvasia, leidžianti išlikti stipriam intelektiniu ir pilietiniu visuomenės židiniu, yra tai, kas VDU išskiria iš kitų universitetų.

55.1.2. Stiprūs partnerystės ryšiai. Daugiakalbis ir pasaulinius ryšius palaikantis universitetas – šių dienų realybė. VDU turi platų partnerystės tinklą su apie 400 mokslo institucijų iš viso pasaulio, vykdo tarptautinius projektus, studentų ir darbuotojų mainus ir pagal dėstytojų tarptautiškumą pirmąja Baltijos šalyse. Tarptautiškumo plėtra leidžia tobulėti, perimti gerąją praktiką, jausti pasaulio pulsą ir žengti koja kojon su lyderiaujančiomis aukštosiomis mokyklomis ir tarptautinėmis organizacijomis. Didelis pasiekimas – tvarūs VDU ryšiai su pažangiausių švietimo srityje šalių, tokių kaip Suomija ar Pietų Korėja, aukštosiomis mokyklomis ar JAV universitetais, taip pat UNESCO. VDU plėtoja ilgalaikius bendradarbiavimo ryšius su Vytauto Didžiojo karo muziejumi, Kauno valstybiniu muzikiniu teatru, Kauno valstybiniu akademinio dramos teatru, Lietuvos nacionaliniu dramos teatru, Kauno valstybiniu lėlių teatru, Nacionaliniu Kauno dramos teatru, Nacionaliniu M. K. Čiurlionio dailės muziejumi, Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba, Kauno IX forto muziejumi, Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejumi, Kauno miesto muziejumi, Kauno valstybine filharmonija, Kauno apskrities viešąja biblioteka, Lietuvos aklųjų biblioteka, Kauno šokio teatru „Aura“, Lietuvos muzikos ir teatro akademijos Kauno fakultetu, Kauno Juozo Gruodžio

konservatorija, Tarptautiniu Kauno kino festivaliu, Panevėžio muzikiniu teatru, Lietuvos kompozitorių sąjunga, Lietuvos muzikų sąjunga, UAB „CinemaAds“, UAB „Kūrybos sodas“, Lietuvos fotomenininkų sąjungos Kauno skyriumi, Lietuvos dailininkų sąjungos Kauno skyriumi, Jurbarko kultūros centru, Kauno rajono Garliavos sporto ir kultūros centru, VšĮ „GM Gyvai“, Lietuvos DJ asociacija, VšĮ Pažaislio muzikos festivaliu, Kauno vokaliniu ansambliu „Acusto“ ir t. t. VDU taip pat yra aktyvus „Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022“ partneris, įsitraukęs į įvairius „KEKS2022“ projektus, ypač susijusius su kultūros sektoriaus kompetencijų kėlimu, tarptautiškumu ir bendruomenių lyderių ugdymu. Nuo 2018 m. prie Vytauto Didžiojo universiteto prisijungus Lietuvos edukologijos universitetui, suintensyvėjo bendradarbiavimas su įvairiomis kultūros ir meno institucijomis, muziejais ne tik Kauno apskrityje, bet ir Vilniuje: su Lietuvos nacionaline Martyno Mažvydo biblioteka, Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešąja biblioteka, Rašytojų klubu, meno ir kultūrinių leidinių redakcijomis („Metų“, „Literatūros ir meno“, „Šiaurės Atėnų“, „7 meno dienų“ ir kt.), Lietuvos rašytojų sąjunga (rengiančia kasmetį kultūrinį renginį – Poezijos pavasarį), Marijos ir Jurgio Šlapelių muziejumi, Vytauto Kasiulio dailės muziejumi ir kt. Labai svarbus bendradarbiavimas, keliant kultūros darbuotojų kvalifikaciją, su užsienio lietuvių archyvais, bibliotekomis, dokumentų saugyklomis, pavyzdžiui, Lituanistikos tyrimo ir studijų centru Čikagoje (JAV), Pasaulio lietuvių archyvu Lemonte (JAV), Amerikos lietuvių kultūros archyvu ALKA Putname (JAV) ir kt. Aktyvų bendradarbiavimą su įvairiomis lietuvių kultūros organizacijomis užsienyje, archyvais už Lietuvos ribų vykdo Pasaulio lietuvių universitetas, esantis VDU. Visos šios ir kitos partnerystės suteikia galimybę VDU dalyvauti kultūros sektoriaus veiklose, tokiu būdu ne tik pajaučiant šio sektoriaus tendencijas, bet ir tiesiogiai susiduriant su šiuo sektoriuje kylančiomis problemomis.

55.1.3. Artimas kultūros sektoriui. VDU savo tapatybę visuomet formavo kultūros ir kūrybos fone. Puoselėdamas kūrybai ir menams palankią kultūrą, universitetas ir toliau siekia dar plačiau atverti kūrybiško miesto nišą, kuri persmelktą ne tik intelektualinę ir kūrybinę, bet ir medijų bei technologijų sritis. Per įvairius kūrybinius projektus ir iniciatyvas universitetas kuria savo diskursą iš Kauno visai Lietuvai ir Europai, dar labiau įtvirtindamas atviro įvairiems kūrybiniams dialogams ir komunikuojančio pasaulio miesto idėją. Šioje judėjimo, buvimo ir veikimo aplinkoje gimsta naujos idėjos, testuojami ir išbandomi projektai. Savo veiklą čia vykdo VDU teatras, Menų centras, VDU kamerinis orkestras, VDU akademinis mišrus choras „Vivere Cantus“, menų galerija *101*, judesio teatras, merginų choras, „Žilvitis“, „Linago“, „Capoeira“, VDU judesio studija ir kt. Universitete nuolat organizuojami kultūriniai renginiai ir festivaliai, parodos, kūrybinės dirbtuvės, konferencijos ir seminarai. VDU daugelį metų rengia atskirų kultūros sektorių specialistus, dalyvauja formaliajame ir neformaliajame kultūros lauko darbuotojų ugdyme. VDU veikiantis Menų fakultetas ne tik rengia menininkus, menotyrininkus ir kūrybos prodiuserius, bet ir vienija fotografus, aktorius, režisierius, kompozitorius, garso dizaino, dizaino, animacijos, videografijos, kinematografijos specialistus, kurie dalinasi savo kūrybinėmis patirtimis su fakulteto mokslininkais, taip sukurdami unikalią tyrimų ir kūrybinės veiklos terpę. VDU Muzikos akademija vienija gabius ir kūrybiškus muzikantus, kurie vėliau puikiai dirba Lietuvoje ir užsienio šalyse. VDU dirbantys menininkai yra sulaukę pripažinimo Lietuvos ir tarptautinėje scenoje, svarbu pažymėti, kad jų veikla neapsiriboja vien kūryba – dažnai jie yra ir praktikai-tyrėjai, analizuojantys šiuolaikinio meno reiškinius ir problemas. VDU Švietimo akademijoje yra dailės, šokio, teatro ir kino pedagogikos bakalauro studijų programos – tuo taip pat grindžiamas šio universiteto artimumas kultūros sektoriui. VDU Išeivijos institute saugomi lietuvių išėivijos organizacijų bei asmeniniai fondai, tad nuolat vyksta bendradarbiavimas su archyvarų institucijomis. VDU veikiantis Menų fakultetas vienija fotografus, aktorius, režisierius, kompozitorius, garso dizaino, dizaino, animacijos, videografijos, kinematografijos specialistus, kurie dalinasi savo kūrybinėmis patirtimis. VDU dirbantys menininkai yra ne tik sulaukę pripažinimo Lietuvos ir tarptautinėje scenoje, tačiau jų veikla neapsiriboja vien kūrybine veikla – dažnai jie yra ir tyrėjai, analizuojantys šiuolaikinio meno reiškinius ir problemas. VDU Muzikos akademija vienija gabius ir kūrybiškus muzikantus, kurie vėliau puikiai dirba Lietuvoje ir užsienio šalyse. Tai, kad VDU erdvėse verda kultūrinis gyvenimas ir atliekami moksliniai kultūros sektoriaus poreikių tyrimai, neabejotinai yra viena iš

priežasčių, kodėl būtent VDU gali tinkamai identifikuoti kertines problemas, su kuriomis susiduria įvairių sričių kultūros darbuotojai, ir pasiūlyti sprendimus, geriausiai atitinkančius kultūros sektoriaus poreikius ir tendencijas.

55.1.4. Patyręs. Vytauto Didžiojo universitetas turi ilgametę patirtį vykdant neformaliojo švietimo programų studijas, kurios skirtos profesinei kvalifikacijai tobulinti, papildomoms kompetencijoms įgyti bei bendriesiems gebėjimams ir erudicijai plėtoti. Šias įvairaus profilio programas VDU sudaro atsižvelgiant į ketinančiųjų studijuoti mokymosi poreikius, pagal įmonės ar organizacijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Kvalifikacijos kėlimo programas organizuoja ir įgyvendina įvairūs VDU padaliniai: Inovatyvių studijų institutas (VDU ISI) vykdo nuotolines studijas ir yra atsakingas už nuotolinių ir technologijomis grindžiamų studijų plėtrą. Elektroninėje platformoje (*openstudies.vdu.lt*) galima pasirinkti ir studijuoti dalykus iš technologijų, teisės, menų, socialinių mokslų bei kitų sričių. Dalykų pasiūla portale yra nuolat atnaujinama atliepian visuomenės poreikius ir lūkesčius. Socialinio darbo kompetencijų centras (SDKC) – padalinys, kuris įgyvendina socialines ir kitas viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojams mokymų ir profesinių santykių konsultavimo (supervizijos) paslaugas. Kartu su partneriais SDKC yra įgyvendinęs „Socialinių įstaigų darbuotojų ir vadovų kvalifikacijos tobulinimo“ projektą (Nr. VP1-1.1-SADM-06-K-01-018) ir kt. Prioritetinė šio centro sritis – neformalių kvalifikacijos programų rengimas ir vykdymas. Profesinio tobulinimo institutas (PTI) – ilgametę patirtį turintis VDU Švietimo akademijos padalinys, kurio pagrindinis tikslas yra organizuoti perkvalifikavimo studijas ir vykdyti profesinių kompetencijų tobulinimą. Per 2018 m. PTI surengė per 250 kvalifikacijos tobulinimo renginių (seminarų, nacionalinio lygmens ir tarptautinių konferencijų, kursų, nuotolinių mokymų, konsultacijų, edukacinių kelionių, parodų ir pan.). Verslo praktikų centras – verslui ir studentams siūlo mokymų programas, kurios naudoja tokias metodikas, kaip „Design Thinking“, „Business Model Canvas“, „Value Proposition Canvas“, „Lego Serious Play“, „Method Kit“.

55.2. Vytauto Didžiojo universitete dirba kvalifikuoti savo sričių profesionalai, kurie gali dėstyti kiekvienos bendrosios kompetencijos temas. Nepaisant to, siekiant pasiūlyti aukštos kokybės paslaugas neatmetama galimybė pritraukti užsienio lektorius ir įgyti patirties iš kitų šalių savo srities profesionalų. Šiam tikslui pasiekti VDU galėtų pasinaudoti jau turimu plačiu užsienio partnerių tinklu. Manytina, jog užsienio lektorių įsitraukimas į programos įgyvendinimą suteiktų ne tik centro, bet ir pačios programos įvaizdžiui pozityvią įtaką.

56. Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų funkcijos, uždaviniai ir veikla

56.1. Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrai būtų atsakingi už kompetencijų tobulinimo modelio įgyvendinimą tam tikroje kultūros srityje.

6 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų tikslai ir funkcijos

Tikslai	Funkcijos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Užtikrinti kokybišką Programos įgyvendinimą ir lyderystę atstovaujamo kultūros sektoriaus srityje, pašalinant strategines kompetencijų neatitiktis; ▪ Atstovauti priskirtos kultūros srities darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo interesams; ▪ Bendradarbiauti su Tinklo koordinatoriumi ir kitomis kultūros įstaigomis, užtikrinti sklandų žinių ir patirties pasidalinimą; ▪ Kvalifikacijos tobulinimo sistemą atstovaujamoje kultūros srityje orientuoti į gero kultūros įstaigų valdymo, kultūros paslaugų efektyvumo didinimo ir darbuotojų vertinimo ir motyvavimo tikslus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parengti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją; ▪ Organizuoti sektoriaus kompetencijų tobulinimą; ▪ Organizuoti rezultatų stebėsenos ir vertinimo procesą; ▪ Atsižvelgiant į rekomendacijas, nustatyti ir atnaujinti atstovaujamos kultūros srities darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikius; ▪ Teikti siūlymus, išvadas ir rekomendacijas Tinklo koordinatoriui, siekiant parengti kitų sričių kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų ir jų atstovaujamų sričių darbuotojų kompetencijų profilius; ▪ Organizuoti savo srities darbuotojų kvalifikacijos vertinimą pagal pateiktas rekomendacijas;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vykdyti kvalifikacijos tobulinimo programos efektyvumo vertinimą, stebint ir informuojant Tinklo koordinatorių, ar darbuotojų įgytų žinių taikymas praktikoje iš esmės prisideda prie efektyvesnės atstovaujamos kultūros srities veiklos.
--	--

56.2. Šiuo metu veikia 10 nacionalinio lygmens įstaigų, turinčių teisinius įgaliojimus kvalifikacijos tobulinimo srityje atskirose kultūros srityse: archyvų sritis – Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba; bibliotekų (apskričių viešosios bibliotekos, savivaldybių viešosios bibliotekos, mokyklų bibliotekos, mokslo ir studijų institucijų bibliotekos, valstybinės reikšmės ir specialiosios bibliotekos) – Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka; kultūros centrų – Lietuvos nacionalinis kultūros centras; muziejų – Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus; teatro – Nacionalinis Kauno dramos teatras (aktorių kompetencijų specializacija), Lietuvos nacionalinis dramos (aptarnaujančio techninio personalo kompetencijų specializacija), Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras (klasikinio dainavimo ir šokio atlikėjų specializacija); koncertinių įstaigų (muzikos) sritis – Lietuvos nacionalinė filharmonija; kino sritis – Lietuvos kino centras; paveldo sritis – Kultūros paveldo departamentas.

56.3. Atlikus analizę, nustatyta, kad ne visos nacionalinio lygmens įstaigos yra pasiruošusios koordinuoti kompetencijų tobulinimo modelio įgyvendinimą savo srityje. Šiame etape tik Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka turi reikiamus pajėgumus pilnavertiškai ir savarankiškai įgyvendinti kompetencijų tobulinimo programą ir dalyvauti kaip visos Bibliotekų srities kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centras (toliau – Bibliotekų kompetencijų centras). Bibliotekų sritį sudaro: apskričių viešosios bibliotekos, savivaldybių viešosios bibliotekos, mokyklų bibliotekos, mokslo ir studijų institucijų bibliotekos, valstybinės reikšmės bibliotekos, specialiosios bibliotekos. Sprendimą dėl kitų sričių nacionalinių kompetencijų priims Kultūros minsiterija, atsižvelgdama į Tinklo koordinatoriaus rekomendacijas.

57. Bibliotekų sektoriaus situacijos analizė ir kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centro funkcijos:

57.1. Bibliotekų srities kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centras – Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka – atsakingas už bibliotekų srities kompetencijų tobulinimo modelio įgyvendinimą. Bibliotekų sritį sudaro: apskričių viešosios bibliotekos, savivaldybių viešosios bibliotekos, mokyklų bibliotekos, mokslo ir studijų institucijų bibliotekos, valstybinės reikšmės ir specialiosios bibliotekos. Iš viso 5,3 tūkst. darbuotojų.

7 lentelė. Bibliotekų sektoriaus Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centro tikslai ir funkcijos

Tikslai	Funkcijos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Užtikrinti kokybišką Programos įgyvendinimą ir lyderystę bibliotekų srityje, pašalinant strategines kompetencijų neatitiktis; ▪ Atstovauti priskirtos kultūros srities darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo interesams; ▪ Bendradarbiauti su kitomis kultūros įstaigomis, užtikrinti sklandų žinių ir patirties pasidalinimą; ▪ Bibliotekų kvalifikacijos tobulinimo sistemą orientuoti į gero kultūros įstaigų valdymo, kultūros paslaugų efektyvumo didinimo ir darbuotojų vertinimo ir motyvavimo tikslus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parengti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją; ▪ Organizuoti bibliotekų srities kompetencijų kėlimą; ▪ Organizuoti rezultatų stebėsenos ir vertinimo procesą; ▪ Atsižvelgiant į rekomendacijas, nustatyti ir atnaujinti atstovaujamos kultūros srities darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikius; ▪ Teikti siūlymus, išvadas ir rekomendacijas Kultūros ministerijai, siekiant prisidėti prie kitų kultūros sričių kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų susiformavimo; ▪ Organizuoti savo srities darbuotojų

	kvalifikacijos vertinimą pagal pateiktas rekomendacijas; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vykdyti kvalifikacijos tobulinimo programos efektyvumo vertinimą, informuojant Kultūros ministeriją apie rezultatus.
--	---

57.2. Kompetencijų tobulinimo modelis bibliotekų srityje bus įgyvendinamas siekiant užtikrinti bibliotekų srities žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo turinio atitikimą strateginiams tikslams, Lietuvos kultūros politikos strategijoje „KULTŪRA 2030“ numatytais kryptims. Pagal Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos 2017–2020 m. strateginės veiklos kryptis ir prioritetus numatyta sukurti ir įdiegti bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimo modelį, grįstą tarptautine praktika ir į strategiją orientuotos organizacijos subalansuotą rodiklių standartais.

57.3. Nacionalinė biblioteka 2007–2016 metais, įgyvendindama projektus „Bibliotekos pažangai“ ir „Bibliotekos pažangai 2“, tobulino Lietuvos bibliotekų darbuotojų kompetencija informacinių technologijų, atstovavimo, projektų rengimo, viešinimo, poveikio vertinimo ir kitose srityse. Taip pat kasmet teikiami projektai Lietuvos bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui ir Lietuvos kultūros tarybai.

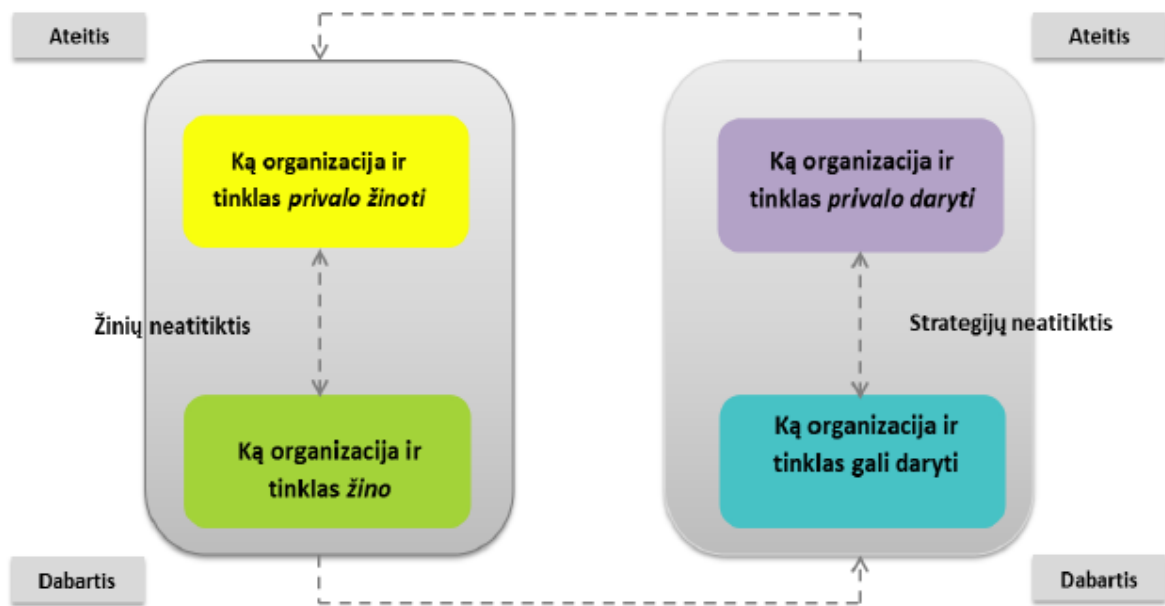
57.4. 2017 m. Nacionalinė biblioteka parengė „Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelį“¹⁹. Šiuo metu Nacionalinė biblioteka, vykdydama informacijos ir komunikacijos mokslų taikomuosius tyrimus, konsultavimo ir ekspertinę veiklą, plėtoja šalies bibliotekų darbuotojų kompetencijų modelį, rengia, vykdo ir koordinuoja bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programas, tai suponuoja galimybę šio modelio įgyvendinimui įkurti kompetencijų centrą Nacionalinės bibliotekos struktūroje. Nacionalinė biblioteka orientuojasi į strateginio valdymo, sprendimų priėmimo procesų, kryptingo veiklos planavimo ir analizės, veiklos rezultatų poveikio visuomenei ir pačiai institucijai vertinimo tobulinimo, į rezultatus orientuotų vadybos sistemų diegimą.

57.5. Pastaraisiais metais daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių strategijai, kuri turi užtikrinti bibliotekos darbuotojų kompetencijos tobulinimo sistemos plėtojimą, darbuotojų gebėjimų įsitraukti į pokyčius, patiems juos inicijuoti visose bibliotekos veiklos srityse, ugdymą. Dabartiniu metu visos Lietuvos bibliotekos strategijų ir kompetencijų prasme yra strateginių neatitiktį įveikimo procese. Siekiant eliminuoti šias neatitiktis, modernių bibliotekų darbuotojai privalo disponuoti aukštesnio lygmens bendrosiomis kompetencijomis. Mokymų programų paskirtis – užpildyti bibliotekų žmogiškųjų išteklių kompetencijos (gebėjimų ir įgūdžių) spragas (žr. 2 pav.).

2 pav. Strategijų sąveika ir strateginė kompetencijų sąveika

¹⁹ Projektas „Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“, Vilnius, 2017, <http://www.kulturostyrimai.lt/wp-content/uploads/2018/05/Lietuvos-vie%C5%A1%C5%B3j%C5%B3-bibliotek%C5%B3-kvalifikacijos-k%C4%97limo-modelis.pdf>.

Strategijų sąveika



Strateginė kompetencijų sąveika

57.6. Sukurta bibliotekų sektoriaus kvalifikacijos tobulinimo sistema kelia pagrindinius tikslus:

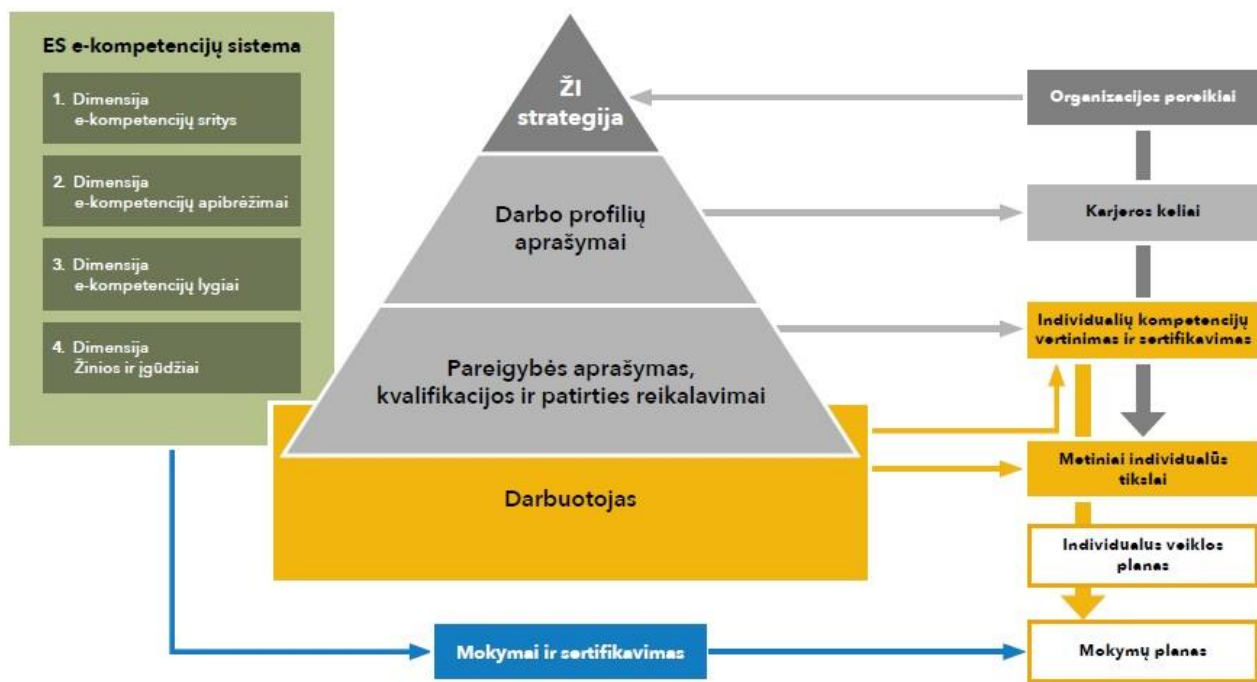
57.6.1. Suteikti bibliotekų darbuotojams naujausias žinias, didinti vadovų vadovavimo įgūdžius bei lavinti jų gebėjimus efektyviai ir lanksčiai funkcionuoti dinamiškoje aplinkoje;

57.6.2. Didinti bibliotekų kuriamą vertę, gyvybingumą, konkurencingumą;

57.6.3. Didinti bibliotekų kompetencijų ir žinių potencialą, tuo pat metu rengiant darbuotojus efektyvesniam mokymų ir konsultavimo paslaugų įsisavinimui ateityje.

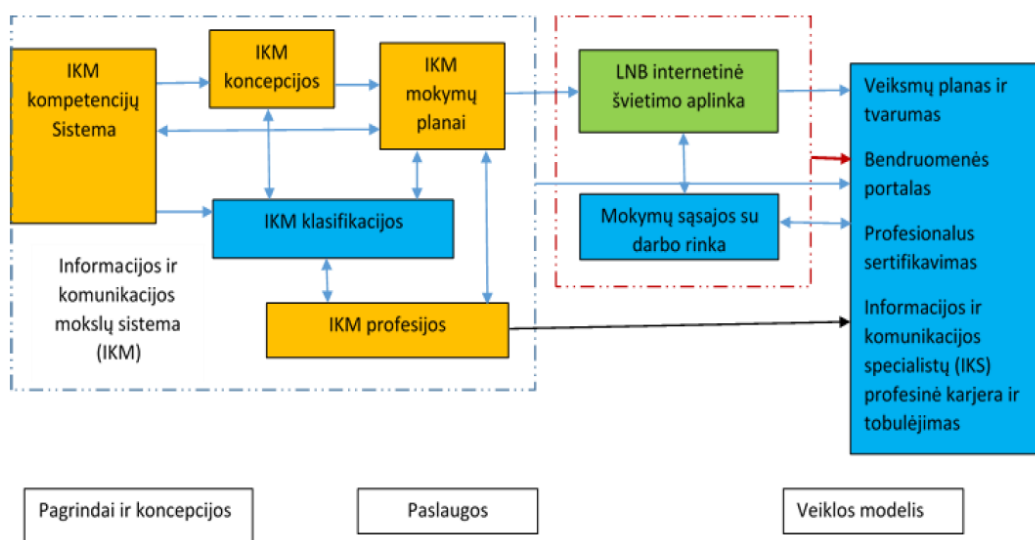
57.7. Realizuojant modernių bibliotekų darbuotojų profilių, grįstų e. kompetencijų sistema sąsajas su mokymo poreikiais, atsiranda mokymų ir sertifikavimo procesų jungtis. Jos kokybę užtikrina moksliskai pagrįsti mokymo planai. Bibliotekų darbuotojų pareigybės ir veiklų profiliai, integruoti į institucijos žmogiškųjų išteklių ir intelektualio kapitalo valdymo strategijas, sudaro karjeros kelio, individualių kompetencijų vertinimo ir atestavimo pagrindą (žr. 3 pav.).

3 pav. Karjeros kelias, individualių kompetencijų vertinimas ir atestavimo pagrindas



57.8. Šiuo metu kuriamą Nacionalinės bibliotekos mokymų turinio ir programų valdymo sistemos pagrindą sudaro naujausi mokslinės programos „Horizontas 2020“ projekto „EDISON Data Science Framework (EDISON duomenų mokslo koncepcija)“ rezultatai, adaptuoti bibliotekų darbuotojų mokymų turinio specifikai. Kita ne mažiau svarbi sritis – mokymų sąsajos su darbo rinka, visa tai savo ruožtu sąveikauja su Nacionalinės bibliotekos internetine švietimo aplinka, informacijos ir komunikacijos specialistų tobulėjimu, sertifikavimu ir profesine karjera (žr. 4 pav.).

4 pav. IKM modelis



57.9. Informacijos ir komunikacijos specialistų, kitų darbuotojų, įgijusių lyderiaujančią poziciją, strateginės lyderystės kompetencijos tampa labai svarbios, todėl jos turi būti tinkamai identifikuotos tam tikroje besimokančios organizacijos aplinkoje ir modeliuojamos jų vystymosi kryptys.

58. **Partnerių-ekspertų veikla ir vaidmuo tinkle:**

58.1. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimui, jos kokybės užtikrinimui būtina ir nacionalinio lygmens kultūros įstaigų lyderystė – jų indėlis svarbus, nustatant ir aktualizuojant kompetencijų tobulinimo poreikį, prioritėtines sritis ir temas, siektinus rezultatus, kuriant bei įgyvendinant tinklaveikos su kitomis kultūros įstaigomis modelį.

58.2. Tinklo partneriai-ekspertai bus šios nacionalinio lygmens kultūros įstaigos, turinčios teisinius įgaliojimus bei ekspertinę patirtį, kandidatės į kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrus priskirtoje kultūros srityje: Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus (muziejų sektorius), Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba (archyvų sektorius), Lietuvos nacionalinis kultūros centras (kultūros centrų, savivaldybių kultūros įstaigų darbuotojų sektorius), Nacionalinis Kauno dramos teatras (teatrų sektorius, aktorių kvalifikacija), Lietuvos nacionalinis dramos teatras (teatrų sektorius, scenos techninio ir meninio aptarnavimo darbuotojų kvalifikacija (vaizdo, garso režisieriai, scenografai ir pan.), Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras (koncertinių įstaigų sektorius, šokėjų kvalifikacija), Lietuvos nacionalinė filharmonija (muzikos sektorius), Lietuvos kino centras (kino paslaugų sektorius), Kultūros paveldo departamentas (kultūros paveldo apsaugos, tvarkybos sritis).

58.3. Pažymėtina, kad Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centro vaidmuo specifiškai įgalina partnerį-ekspertą betarpiškai įsitraukti su tiesiogine atsakomybe už Tinklo veiklų koordinavimą ir įgyvendinimą atstovaujamoje srityje (kvalifikacijos tobulinimo temų, metodų, turinio sudarymą ir peržiūrą, tiekėjų atranką ir pan.).

8 lentelė. Partnerių ekspertų tikslai ir funkcijos

Tikslai	Funkcijos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Užtikrinti kokybišką Programos įgyvendinimą – ekspertizę ir lyderystę atstovaujamo kultūros sektoriaus srityje, dalyvauti Programos rezultatų stebėsenos ir vertinimo procese, teikti siūlymus ir rekomendacijas Tinklo koordinatoriui dėl kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos programos tobulinimo; ▪ Atstovauti priskirtos kultūros srities darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo interesams; ▪ Bendradarbiauti su Tinklo koordinatoriumi ir kitomis kultūros įstaigomis, užtikrinti sklandų žinių ir patirties pasidalinimą; ▪ Kvalifikacijos tobulinimo sistemą atstovaujamoje kultūros srityje orientuoti į gero kultūros įstaigų valdymo, kultūros paslaugų efektyvumo didinimo ir darbuotojų vertinimo bei motyvavimo tikslus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dalyvauti nustatant ir atnaujinant atstovaujamos kultūros srities darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius; ▪ Teikti siūlymus, išvadas ir rekomendacijas Tinklo koordinatoriui rengiant ir tikslinant kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų profilius; ▪ Dalyvauti kuriant ir įgyvendinant kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos vertinimo metodiką; ▪ Vykdyti kvalifikacijos tobulinimo programos efektyvumo vertinimą, stebint ir informuojant Tinklo koordinatorių, ar darbuotojų įgytų žinių taikymas praktikoje iš esmės prisideda prie efektyvesnės atstovaujamos kultūros srities veiklos.

59. Kitų kultūros įstaigų vaidmuo tinkle:

59.1. Kultūros įstaigos bus kviečiamos aktyviai dalyvauti savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procese. Kultūros įstaigų administracijai bus pateiktas kvalifikacijos programų sąrašas su anotacijomis ir pasiūlyta pasirinkti jų įstaigoms bei darbuotojams aktualias temas. Atsirinkus aktualias temas (programas), kultūros įstaigų administracija bus kviečiama informuoti savo darbuotojus ir pasiūlyti mokymus. Kultūros įstaigų administracija (ar atsakingi už personalą asmenys) padės darbuotojams susidaryti savo individualų kvalifikacijos tobulinimo planą, atsižvelgdama ne tik į paties darbuotojo, bet ir į visos įstaigos poreikius ir prioritetus. Darbuotojams susidarius planą ir pasirinkus mokymus, kultūros įstaigų administracija bus prašoma sudaryti jų įstaigų darbuotojų sąrašus pagal pasirinktas temas (programas) ir informuoti Tinklo koordinatorių.

Kultūros įstaigos aktyviai dalyvaudamos padės Tinklo koordinatoriui formuluoti ir nuolat atnaujinti kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

59.2. Kultūros įstaigų indėlis svarbus ir užtikrinant kvalifikacijos tobulinimo įskaitymą. Bendradarbiaudamos su Tinklo koordinatoriumi, kultūros įstaigos turėtų nustatyti vidinius kvalifikacijos tobulinimo reikalavimus darbuotojams, siejant juos su motyvacinė sistema (pvz., atlygiu, karjeros galimybėmis). Kultūros įstaigų suformuota darbuotojų motyvavimo sistema labai prisidėtų prie kultūros darbuotojų aktyvumo dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo programoje. Kultūros įstaigos turėtų įsitraukti ir į kvalifikacijos tobulinimo programos efektyvumo vertinimą, stebint, tikrinant ir informuojant Tinklo koordinatorių, ar darbuotojų įgytų žinių taikymas praktikoje iš esmės prisideda prie efektyvesnės organizacijos veiklos. Kultūros įstaigų aktyvus įsitraukimas padės užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo sistemos tvarumą, prisidedamos prie nuolatinio kompetencijų poreikio ir jų kaitos monitoringo, prioritetinių sričių nustatymo, siektinų rezultatų apibrėžimo ir grįžtamojo ryšio modelio kūrimo bei įgyvendinimo. Tuo tikslu Tinklo koordinatorius sukurs kultūros įstaigų patirties dalinimosi e. platformą „*Cultural Focus*“, kurioje įstaigos aktyviai prisidėtų prie Programos įgyvendinimo per analizuojamų atvejų pateikimą. Sukurtoms tematikoms organizacijos per bendradarbiavimo tinklą galėtų pateikti savo organizacijų atvejus, kuriuos išanalizavę mokymų metu dalyviai suformuotų rekomendacijas. Organizacijos galėtų įsitraukti patirtinio mokymo(si) procesuose, kai dalyviams tam tikri atvejai būtų pristatyti ir analizuojami, nuvykus į vietą realioje aplinkoje. Taip pat organizacijos būtų kviečiamos į kultūros darbuotojų mainus, stažuočių ir mentorystės programas. Daugumos kultūros sektoriaus organizacijų tikslas yra teikti viešąsias paslaugas, todėl patirtinis mokymasis vienai organizacijai iš kitos yra labai naudingas. Tinkle bus kviečiamos dalyvauti organizacijos, kurios tikrai norėtų prisijungti, o gerosios praktikos patirtis ir jos pristatymas per informacinius kanalus pritrauktų ir iš pradžių neįsitraukusias organizacijas. Tinklo koordinatorius per šį bendradarbiavimo kanalą siektų kurti ir stiprinti ryšį tarp organizacijų. Bendravimo kanalas leistų sektoriaus atstovams susipažinti vieniems su kitais, kurti tvarią bendruomenę ir pritaikyti geriausias patirtis savo organizacijoje.

59.3. Programa turi būti įgyvendinama partnerystėje grįstu bendradarbiavimu. Tik jo pagrindu bus pasiekti keliami tikslai, o kultūros organizacijos turės darbuotojus, kurie atnaujina savo žinias ir įgyvendina veiklas, teikiančias pridėtinę naudą kultūros organizacijai. Taip siekiama padidinti kultūros sektoriaus patrauklumą ir naujiems specialistams, sumažinti specialistų trūkumą.

60. Kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modelis: principai, subjektai ir jų veikimo prielaidos:

60.1. Siekiant sistemiško bendradarbiavimo tobulinant kultūros darbuotojų kvalifikaciją, būtinas efektyvus Tinklo koordinatoriaus, kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų, partnerių-ekspertų, kitų kultūros įstaigų ir Kultūros ministerijos, Lietuvos kultūros tarybos bendradarbiavimas, nustatant kiekvieno atsakomybes, veiklos sferas ir prisidėjimą prie sisteminio bendradarbiavimo modelio įgyvendinimo. Toliau yra sudarytas modelis, kurio numatyti veikimo principai leis sukurti nuoseklią kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Be ankstesniuose Programos skyriuose jau įvardintų ir detaliai aptartų tiesioginių Tinklo dalyvių (Tinklo koordinatoriaus, kvalifikacijos tobulinimo kompetencijos centrų, partnerių-ekspertų bei kitų kultūros įstaigų), įgyvendinant kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modelį dalyvaus:

60.1.1. *Lietuvos Respublikos kultūros ministerija* – atsakinga už sisteminio kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo modelio sukūrimą, įgyvendinant modelį atliks stebėseną ir kontrolę, priims sprendimą dėl kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų funkcijų priskyrimo. Kultūros ministerijai aktualu keliant kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikaciją didinti kultūros sektoriaus prestižą, teikiamų kultūros paslaugų kokybę bei indėlį į visuomenės ir ekonomikos pažangą.

60.1.2. *Lietuvos kultūros taryba*. Kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo modelyje Taryba užtikrins galimybes NVO ir privačiam sektoriui, prisidės prie Programos tęstinumo, nuoseklus ir kryptingą Programos įgyvendinimo.

60.2. Kitos kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modelio sėkmingo veikimo prielaidos ir instrumentai:

60.2.1. *Kultūros įstaigų patirties dalinimosi e. platforma „Cultural Focus“*. Siekiant pritraukti savo srities profesionalus ir kurti kokybišką sektoriaus atstovų bendradarbiavimą, skatinti žinių ir informacijos mainus, joje dalyvaujančios kultūros įstaigos bus įtrauktos ir į mokymų programų sudarymą, ir į jų įgyvendinimą per kūrybinius projektus, stažuotes, mentorystę.

60.2.2. *Kvalifikacijos tobulinimo procesas ir etapai*. Sistemingas kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas vyks 5 etapais. Pirmasis etapas – žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijų stiprinimas, siekiant parengti kiekvienos srities žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas. Antrasis etapas – bendrųjų, specialiųjų, profesinių kompetencijų detalizavimas, vadovaujantis atliktais tyrimais, pareigybių aprašymų ir kompetencijų tvarkos aprašų atnaujinimas, esamų kompetencijų ir pakankamų kompetencijų nustatymas. Trečiame etape vyks kompetencijų tobulinimas pagal poreikį, kompetentingų lektorių ir iš Lietuvos, ir iš užsienio bei kvalifikacijos tobulinimo programų turinio parengimo viešieji pirkimai, kuriuos vykdo Tinklo koordinatorius (išskyrus bibliotekų sritis). Ketvirtasis etapas – dalyvių atranka ir registracija, viešas kompetencijų kėlimo programų pristatymas bei komunikacija, mokymų vietos, techninių ir infrastruktūrinių klausimų sprendimas, mokymų kalendoriaus sudarymas, mokymų programų įgyvendinimas, sertifikatų teikimas. Penktasis etapas užtikrins kompetencijų įvertinimą pagal nustatytą poreikį, Programos bei pačios sistemos tobulinimą ir plėtrą. Tinklo koordinatorius, kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrai, kartu su partneriais-ekspertais turės vertinti Programos naudingumą, sukuriama vertę, atlikti parinktos metodikos tinkamumo bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimui vertinimą, taip pat intensyviai bendraus su kitų kultūros įstaigų atstovais patirčių ir žinių mainų klausimais.

60.2.3. *Programos dalyvis*. Potencialių Programos dalyvių segmentas Kultūros ministerijos duomenimis siekia 14,5 tūkst. viešojo kultūros sektoriaus darbuotojų. Kultūros darbuotojams kvalifikacijos tobulinimo programa nėra privaloma, todėl Tinklo koordinatoriaus funkcija bus kartu su partnerių-ekspertų komandos bei kultūros įstaigų patirties apsisiekimo platformos pagalba kviesti ir motyvuoti dalyvius mokytis, rinktis atliekamoms funkcijoms ir formuluojamoms užduotims aktualias programas. Siekiant nuoseklaus ir sistemingo kultūros darbuotojų kompetencijų tobulinimo, tikslinga numatyti ne tik pirminį Programos dalyvių skaičių, bet ir užsibrėžti tikslą kelti dalyvių skaičių kasmet ir apmokant naujus dalyvius, ir kuriant naujas kompetencijų programas. Norint nuolat išlaikyti programų aktualumą, būtini tikslingi, sistemingi poreikių tyrimai organizacijų lygmeniu ir darbuotojų lygmeniu.

60.2.4. *Grižtamasis ryšys*. Grižtamasis ryšys bus renkamas keliais etapais. Pirmiausia apie organizavimo veiksmingumą – iš programos lektorių, taip pat iš partnerių – ekspertų komandos ir kitų dalyvaujančių kultūros įstaigų, taip pat apie stažuotes, mentorystės programą ir kūrybinius projektus. Grižtamasis ryšys taip pat bus renkamas iš dalyvių, kai dalyvis užbaigs programą. Sistemingai surinktas ir apibendrintas grįžtamasis ryšys užtikrins Programos tobulinimą, inovatyvių sprendimų taikymą, kad sistema atitiktų partnerių ir pačių dalyvių lūkesčius.

61. Programos įgyvendinimas ir siejami rezultatai:

61.1. Programoje nustatytus tikslus planuojama pasiekti įgyvendinant projektą, finansuojamą Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos administruojamomis ES lėšomis (toliau – Projektas). Nors Programa rengiama 3 metų laikotarpiui, Projekto veiklos planuojamos 2 metų trukmės. Programos įgyvendinimas apims ir pasirengimą Projektui, ir pereinamąjį laikotarpį po Projekto veiklų įgyvendinimo, kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modelio testinimo užtikrinimą, naujų finansavimo šaltinių paiešką ir kt.

9 lentelė. Preliminari projekto struktūra

Preliminarus Projekto pavadinimas	Galimas Projekto vykdytojas ir partneriai	Projekto aprašymas (pagrindinis tikslas (-ai) ir projekto veiklos)	Preliminari Projekto vertė (tūkst. eurų)
Kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos	Vytauto Didžiojo universitetas; Partneriai:	Projekto tikslas – užtikrinti ir įgyvendinti sistemingą, kokybišką ir visuomenės bei sektoriaus poreikius atitinkantį kultūros	2 896,00 iš jų 30 proc. veiklų

tobulinimas	<p>Kvalifikacijos tobulinimo bibliotekų kompetencijų centras – Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka.</p> <p>Partneriai-ekspertai: Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus, Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba, Lietuvos nacionalinis kultūros centras, Nacionalinis Kauno dramos teatras, Lietuvos nacionalinis dramos teatras, Lietuvos nacionalinis operos ir baletų teatras, Lietuvos nacionalinė filharmonija, Lietuvos kino centras, Kultūros paveldo departamentas.</p>	<p>sektorius darbuotojų kompetencijų tobulinimą.</p> <p>Projekto veiksmi: Kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos, žinių ir įgūdžių tobulinimo veiklos.</p> <p>Planuojamos veiklos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijų stiprinimas; ▪ Strategijų sukūrimas ir įgyvendinimas kiekviename sektoriuje; ▪ Strateginės kompetencijų neatitikties vertinimas, šalinimas ir kompetencijų tobulinimo poreikių nustatymas; ▪ Esamų kompetencijų lygio įvertinimas; ▪ Kompetencijų kėlimas organizuojant mokymus ▪ Viešinimo ir komunikacijos strategijos sukūrimas ir įgyvendinimas; ▪ Tinklo ekspertų susitikimai dėl kokybiško mokymų programų turinio sukūrimo ir kokybės bei efektyvumo stebėsenos ir vertinimo; ▪ Tinklo ekspertų bendradarbiavimo skatinimo susitikimai; ▪ Įgytų kompetencijų vertinimas; ▪ Kitos projektui įgyvendinti būtinos veiklos. 	<p>įgyvendinimui ir 15 proc. veiklų administravimui bibliotekų srityje</p>
-------------	--	---	--

61.2. Pagrindinis kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos siektinas rezultatas – stiprus kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas, siekiant strateginių kultūros politikos tikslų įgyvendinimui reikiamo personalo ugdymui.

61.3. Įgyvendinus Projektą kultūros sektoriaus darbuotojai turės aiškų kvalifikacijos tobulinimo tinklą, teikiantį aukštos kokybės poreikius atitinkančias paslaugas.

10 lentelė. Siektini projekto rodikliai

<p>Siekiami Projekto rodikliai (be bibliotekų srities, kuriai nustatomi savarankiški Projekto rodikliai)</p>	<p>Fizinis rodiklis per 2 metus</p>
--	-------------------------------------

Suburtas kultūros įstaigų darbuotojų kompetencijų tobulinimo tinklas	1 vnt.
Sukurta tinklo koordinavimo komanda	4 etatai per pirmuosius 3 mėn.
Parengtos ir įgyvendintos kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrų žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos	9 (kiekvienos kultūros srities, be bibliotekų, kurių rodikliai nustatomi žr. 11 lentelė)
Sustiprintos partnerių-ekspertų žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos	Visų 9 kultūros sričių (be bibliotekų, kurių rodikliai nustatomi žr. 11 lentelė)
Sukurtos bendrųjų kompetencijų programos	6 vnt. per pirmuosius metus
Sukurtos specialiųjų kompetencijų programos pagal atskiras kultūros sritis, su ne mažiau kaip 5 potemėmis kiekvienoje programoje	9 vnt. per pirmuosius metus
Sukurtos profesinių kompetencijų programos pagal atskiras kultūros sritis, su ne mažiau kaip 4 potemėmis kiekvienoje programoje	9 vnt. per pirmuosius metus
Suformuota ekspertų komanda (10 nacionalinio lygmens kultūros įstaigų atstovų, įskaitant ir bibliotekų sritis)	10 ekspertų per pirmuosius 3 mėn.
Atliktas bendrųjų kompetencijų tyrimas, ataskaita	1 vnt.
Atliktas specialiųjų, profesinių kompetencijų tyrimas, ataskaita	2 vnt.
Suformuota lektorių komanda	Ne mažiau kaip 30 lektorių per 3 metus
Sukurta ar atnaujinta ir pritaikyta viešinimo ir komunikacijos platforma	1 vnt. per pirmuosius 6 mėn.
Sukurta ir adaptuota nuotolinio mokymosi programa	1 vnt. per pirmuosius metus
Pakankamą bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų lygį įgijusių, t. y. kompetencijų aprašą atitinkančių, dalyvių skaičius	2100 unikalių dalyvių skaičius (be bibliotekų, kurių rodikliai nustatomi žr. 11 lentelė)

11 lentelė. Siektini projekto rodikliai bibliotekų srityje

Siekiami Projekto rodikliai bibliotekų srityje	Fizinis rodiklis per 2 metus
Bibliotekų srities Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centro veiklų koordinatorių komanda	2 etatai
Parengta ir įgyvendinta žmogiškųjų išteklių valdymo strategija	1 vnt.
Bibliotekų srities specialiųjų kompetencijų programos	6 vnt.
Bibliotekų srities profesinių kompetencijų programos	4 vnt.
Bibliotekų srities specialiųjų, profesinių kompetencijų tyrimas, ataskaita	2 vnt.
Adaptuota ir į bendrą visam kultūros sektoriui viešinimo, komunikacijos ir nuotolinio mokymosi platformą integruota bibliotekų sistema	1 vnt.
Pakankamą bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų lygį įgijusių dalyvių skaičius	900 unikalių dalyvių

61.4. Siekiant užtikrinti sklandų kompleksinio projekto veiklų įgyvendinimą ir efektyvų resursų naudojimą, bus sudarytas Projekto priežiūros komitetas (toliau PPK). Į PPK sudėtį numatyta įtraukti LR kultūros ministeriją, Vytauto Didžiojo universitetą, Lietuvos nacionalinę Martyno Mažvydo biblioteką – Kvalifikacijos tobulinimo bibliotekų srities kompetencijų centrą ir kitų Kultūros sričių atstovus. Numatoma, kad PPK bus atsakingas už pokyčių, susijusių su projektu, valdymą (reikiamų pokyčių identifikavimą, svarstymą ir priėmimą ar atmetimą). Svarbūs ir aktualūs pokyčiai gali būti identifikuojami ir pateikiami svarstyti ne tik PPK, bet ir žemesniuose Projekto organizacinės struktūros lygmenyse.

61.5. Projektui įgyvendinti numatomos dvi administravimo komandos, atskiriant Bibliotekų srities specialiųjų ir profesinių kompetencijų valdymą, už kurį bus atsakingas Kvalifikacijos tobulinimo bibliotekų srities kompetencijų centras, Nacionalinė biblioteka. Bendrosios kompetencijos bus planuojamos ir vykdomos bendrai, t. y. Tinklo koordinatoriui įtraukiant LR kultūros ministeriją, Nacionalinę biblioteką ir kitų sričių atstovus.

61.6. Įgyvendinant planuotas veiklas, bus pasitelkiami kvalifikuoti viešųjų pirkimų specialistai ir išoriniai ekspertai, griežtai laikomasi Viešųjų pirkimų įstatyme nustatytos tvarkos ir terminų. Projektą įgyvendinančios institucijos sudarys bendrą pirkimų komisiją Bendrųjų kompetencijų kėlimui organizuoti ir atskiras pirkimų komisijas specialiosioms ir profesinėms, į jų sudėtį įtrauks Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos atstovą.

61.7. Projekto sąnaudos:

61.7.1. *Nuotolinio mokymosi platforma.* Mokymosi programos bus suskirstytos į dvi grupes: pirmoji, kai dalyviai atvyks ir tobulins kompetencijas grupėse, mokymų organizavimo vietose, o kita dalis programų bus adaptuota ir pritaikyta nuotoliniam, patirtiniam mokymuisi darbo vietose, stažuotėms. Tai sudarys papildomas sąnaudas metodinės medžiagos parengimui ir IT paslaugoms.

61.7.2. *Viešinimo ir komunikacijos platforma.* Siekiant edukuoti kultūros sektoriaus darbuotojus bei padaryti prieinamą pasidalinimą gerąją patirtimi, tikslingai bus sukurta viešinimo ir komunikacijos platforma. Joje kiekvienas galės rasti siūlomas mokymų programas, mokymosi kalendorių, susipažinti su lektorais ir rasti laisvai prieinamą mokymosi turinį savarankiškam mokymuisi. Taip pat bus įtraukta Kultūros ministerijos bei ekspertų komandos teikiama informacija, viešinami kūrybiniai projektai, stažuotčių ir mentorystės programų rezultatai. Pagrindines išlaidas sudarys IT paslaugos, medžiagą ir turinį rengs Koordinatoriaus ir partnerių komanda.

61.7.3. *Kompetencijų vertinimas.* Išanalizavus jau atliktus tyrimus, kuriais vadovaujantis buvo sudarytas pirminis bendrųjų kompetencijų, specialiųjų kompetencijų ir profesinių kompetencijų rinkinys, galima teigti, kad vis dar stinga bendro, sistemingo tyrimo, apimančio visas, ypač trūkstamas, kompetencijas. Siekiant moksliskai suvienodinti kompetencijų pavadinimų terminus, parengti ir pavirtinti bendrąsias kompetencijų nuostatas, adaptuotas kultūros sektoriui, vykdant programas bus atliekami trys sisteminiai tyrimai: bendrųjų kompetencijų, specialiųjų kompetencijų ir profesinių kompetencijų. Pagrindines tyrimų išlaidas sudarys darbo užmokestis ir ekspertų konsultacijų užmokestis.

61.7.4. *Kompetencijų tobulinimo programos.* Pirmajame etape bus pasiūlyta 6 bendrųjų kompetencijų tobulinimo programos, orientuotos į visą kultūros lauką (temos šioje programoje formuluojamos remiantis 6 pagrindinėmis bendrosiomis kompetencijomis, su potemėmis), 10 specialiųjų kompetencijų programų ir 10 profesinių kompetencijų programų (specialiųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimo programos siūlomos atskiros kiekvienam kultūros sektoriui) su ne mažiau kaip 4–5 potemėmis kiekvienoje programoje. Pristatant programas bus parengta kiekvienos programos anotacija ir sutrumpintas programos aprašymas (preliminarus turinys, lektorius, tiksliniai dalyviai, trukmė). Programos dalyviams mokymų metu bus pateikiama dalomoji medžiaga bei suteikti prisijungimai prie sistemų ir kitos būtinos informacijos. Pagrindines išlaidas sudarys lektorių darbo užmokestis ir programų parengimo išlaidos.

61.7.5. *Kompetencijų tobulinimo programos dalyviai.* Kompetencijų tobulinimo programos orientuotos į 14,5 tūkst. viešajame kultūros sektoriuje dirbančių asmenų. Programos dalyviams nėra privalomas kvalifikacijos kėlimas, tik pagal organizacijos ir paties dalyvio poreikį, todėl bus siekiama kasmet apmokyti iki 1000 unikalių dalyvių, kurie turės galimybę dalyvauti 1 d. 8 val. programoje arba 5 d. – 40 val. programoje. Bendrosios kompetencijos orientuotos į visus kultūros sektoriaus dalyvius, specialiosios kompetencijos orientuotos į siauresnę specializaciją pagal kultūros sritį, o profesinės kompetencijos orientuotos į specifines dalyvio atliekamas funkcijas.

61.7.6. *Programų skaičiaus plėtra.* Kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemoje numatytas nuolatinis monitoringas ir trys pagrindiniai bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų tyrimai, kurie padės atnaujinti ir aktualizuoti programas pagal kintančias kultūros sektoriui formuojamas užduotis, atsižvelgiant į dinamiškus visuomenės poreikius ir lūkesčius

kultūros paslaugoms. Prognozuojama, kad kiekvienais metais atsiras bent po 1 naują bendrųjų kompetencijų programą (arba potemę), 1 naują specialiųjų kompetencijų programą (arba potemę), 1 naują profesinių kompetencijų programą (arba potemę). Naujų programų atsiradimą turės pagrįsti identifikuotas poreikis per grįžtamąjį ryšį iš partnerių, ekspertų komandos ir pačių dalyvių. Naujos programos kaštai bus susieti su organizavimo paslaugomis ir lektorių paslaugų įkainiais.

61.7.7. *Aprūpinimo paslaugos.* Be vienos dienos mokymų, Programoje įtrauktos stažuotės, mentorystės susitikimai ir kt., todėl turi būti planuojamos kelionės išlaidos, maitinimas, reprezentacinės išlaidos ir kt.

61.7.8. *Tinklo koordinatoriaus veiklos ir ekspertų komandos bendradarbiavimo palaikymas.* Koordinatoriaus ir Tinklo partnerių sistemškai veiklai organizuoti numatomos Projekto išlaidos 2 metams, po to turi būti suplanuotos priemonės nenutrūkstamai Tinklo veiklai užtikrinti. Pagrindines Projekto sąnaudas sudarys Koordinatoriaus ir partnerių darbuotojų darbo užmokestis, ekspertų komandos konsultacijų paslaugos (planuojami trys Tinklo koordinatoriaus darbuotojai: Tinklo koordinatoriaus vadovas, mokymų organizavimo vadybininkas, mokymų programų vadybininkas).

62. Kultūros darbuotojų profesinio tobulinimo sistemos veiklos tęstinumas ir tvarumas:

62.1. Svarbu pažymėti, jog bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų atitiktis strateginių kultūros politikos keliamų tikslų įgyvendinimui – bendrosios kultūros politikos ir strategijos dalis. Būtent todėl kompetencijų ugdymas turėtų būti privalomas visų kultūros sričių darbuotojams. Kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas turi nuosekliai pratęsti darbuotojo rengimą, pradėtą aukštojoje mokykloje, ir turėtų trukti visą profesinės veiklos laikotarpį. Kultūros sektoriaus darbuotojas turėtų planuoti savo tolimąją (viso gyvenimo) ir artimąją (kelerių metų) tobulinimosi perspektyvą, žinoti galimybes (įskaitant įstaigos biudžete mokymosi tikslams suplanuotą finansavimą), numatomus rezultatus ir pastarųjų sąsają su karjeros galimybėmis. Išplėtotą aiški kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema turi įgalinti kultūros įstaigas ir nacionaliniu lygiu orientuoti jas (per nacionalinių kultūros įstaigų lyderystę ir priskirtų kultūros sričių atstovavimą) į bendrų reikalavimų nustatymą kultūros sektoriaus darbuotojams ir jų kompetencijoms tobulinti. Esant aiškiems reikalavimams ir rekomendacijoms, atitinkančioms nuoseklią kompetencijų tobulinimo politiką, Kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrai, partneriai-ekspertai, kitos kultūros įstaigos ir individualiai jų darbuotojai užtikrins tvarų Programos įgyvendinimą.

62.2. Nustačius konkrečius reikalavimus, kultūros sektoriaus įstaigos nustatys atitinkamus kompetencijų poreikius kiekvienam darbuotojui pareigybės aprašyme. Atitinkamos srities kultūros įstaiga teiks duomenis apie kompetencijų tobulinimo poreikį ir jo tenkinimą savo srities Nacionaliniam kompetencijų centrui, kuris atitinkamai pasidalins duomenimis su Tinklu. Dėl šios priežasties kultūros įstaiga, kurioje dirba darbuotojas, turi aktyviai įsitraukti į savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planavimą, siekiant tikslingai panaudoti numatytas kvalifikacijos tobulinimo lėšas bei užtikrinti darbuotojų atestaciją. Tinklo koordinatorius, kvalifikacijos tobulinimo kompetencijų centrai su partneriais teiks konsultacijas ir rekomendacijas ir individualiai kultūros darbuotojams, ir pačioms kultūros įstaigoms, padedant įvertinti darbuotojų kvalifikaciją ir jos tobulinimo poreikį bei sudarant labiausiai šiuos poreikius atitinkančius kvalifikacijos tobulinimo planus.

62.3. Kuriamame Tinkle siekiama koncentruoti aukštos kvalifikacijos specialistų komandą, naujausio turinio ir metodų programas, kurios bus siūlomos kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijai kelti. Bendradarbiaujant sričių „vieno langelio“ principu bus užtikrinamas veiklų tęstinumas ir tvarumas, sukuriama aiški sistema, kur kiekvienas kultūros sektoriaus darbuotojas žinos, kur kreiptis.