

# Kaip siekti mokymų kokybės ir efektyvumo ESF projektuose?

esfa



## **Vietoj įžangos: kodėl verta siekti kokybiškesnių mokymų ESF projektuose?**

„Geri mokymai“ arba „blogi mokymai“ – tai frazės, kurias neretai išgirstame iš mokymų dalyvių lūpų. Vieni liko sužavėti lektoriaus žiniomis ir patirtimi, išgirdo naujų įžvalgų ar patarimų, kiti pasidžiaugė pakeičę aplinką, tretį liko nusivylę, nes tikėjosi kažko kito... Tačiau ar tikrai kokybiški mokymai yra tik tie, kurie „patiko“, kuriuose besimokantieji gerai praleido laiką ar įgijo naujų žinių?

Mokymai Europos socialinio fondo (ESF) projektuose – tai mokymai, orientuoti į reikalingos kompetencijos suteikimą siekiant išspręsti problemą arba išnaudoti rinkoje atsirandančias galimybes. Apie mokymų kokybę ESF projektuose įvairios institucijos, tyrėjai ir ekspertai kalba jau ne vienus metus. Mokymams skiriami Europos Sąjungos (ES) pinigai – investicija, iš kurios tikimasi išaugusio veiklos efektyvumo, padidėjusio užimtumo, pasikeitusių nuostatų, mąstymo, t. y. konkrečių teigiamų pokyčių. Būtent todėl yra atliekami mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip padidinti šių investicijų poveikį, kodėl ne visi mokymai projektuose padeda pasiekti norimo rezultato, kodėl organizacijos, siūsdamos į mokymus savo darbuotojus, ilgainiui nesuteikia jiems progos panaudoti įgytų žinių ar gebėjimų, kaip mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius, ar apskritai mokymai yra tinkamiausias būdas spręsti tam tikras įsisenėjusias problemas ir gali būti „vaistas nuo visų ligų“. Juk vien mokymai menkai padeda, kai reikia spręsti struktūrines problemas, suteikti žmonėms ne žinių, įgūdžių ar produktyvių nuostatų, bet tiesiog kitų išteklių. Pavyzdžiui, mokymai tikriausiai negalėtų būti laikomi universalia priemone socialiai pažeidžiamų asmenų kompleksinėms problemoms spręsti – jie tik papildytų kitų priemonių kompleksą. Kiekvienu konkrečiu atveju būtina išsiaiškinti, kokios yra asmens problemų priežastys, kokie yra jo poreikiai ir kokios išeitys būtų geriausias. Galbūt siekiant skatinti kokybišką užimtumą, didesnę naudą duotų alternatyvūs dalykai: profesinis orientavimas, verslo pradžios subsidijos, pameistrystė ar kt.

Mokymams ar su tuo susijusioms veikloms yra skiriama daugiausia ESF lėšų. Taigi norint jas panaudoti kaip galima prasmingiau, būtina ypač rūpintis įgyvendinant projektus vykstančių mokymų kokybe, siekti efektyvumo. 2018 m. atlikto ESF finansuojamų mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimo [ataskaitoje](#)\* įvardyti projektuose vykstančių mokymų trūkumai ir silpnosios pusės leidžia kryptingai tobulinti šią sritį ir siekti investicijų į mokymus tvarumo – nuoseklaus ir ilgalaikio įgytų kompetencijų taikymo.

Šiame leidinyje aptarsime kiekvieno mokymų etapo (planavimo, įgyvendinimo ir vertinimo) svarbą, apžvelgsime esminius dalykus, lemiančius mokymų kokybę ir sėkmę. Be abejo, tai tik maža dalis įžvalgų ir patarimų, kurie gali padėti siekti norimo rezultato. Viliamės, kad šiame leidinyje įvardytos gairės padės rasti kelią į konkrečius tobulinimo veiksmus organizuojant mokymus tiems žmonėms, kuriems labiausiai jų reikia.



\* Vertinimą Lietuvos Respublikos finansų ministerijos užsakymu atliko UAB „Visionary Analytics“ 2018 m.

## Turinys

### I. Mokymų planavimas \_ 4

#### 1. Mokymų poreikio nustatymas \_ 4

MPA lygmenys \_ 4

MPA procesas \_ 5

#### 2. Mokymo(si) tikslų formulavimas \_ 7

#### 3. Mokymo(si) proceso organizavimas \_ 9

#### 4. Mokymo metodų pasirinkimas \_ 10

Mokymo metodai \_ 11

Mokymo metodai, pagrįsti informacinių technologijų taikymu \_ 11

Simuliacija \_ 11

Pameistrystė \_ 11

Mentorystė \_ 12

Koučingas \_ 12

Praktinis mokymas \_ 13

Auditoriniai mokymai \_ 13

### II. Mokymų įgyvendinimas \_ 14

#### Rekomendacijos įgyvendinant mokymo paslaugų viešuosius pirkimus \_ 14

Perkamo objekto aprašymas \_ 14

Kvalifikacijos reikalavimų tiekėjams bei jų siūlomiesiems specialistams, kurie bus atsakingi už tinkamą sutarties vykdymą, nustatymas \_ 14

Pasiūlymų vertinimo kriterijai \_ 15

#### Mokymų vieta ir aplinka \_ 15

#### Komunikacija ir bendradarbiavimas \_ 15

#### Universalios dizaino principų taikymas \_ 15

7 UD principai \_ 16

Kvietimas į mokymų renginį \_ 16

Į kokius aspektus reikėtų atkreipti dėmesį registruojant dalyvius (iš anksto ir vietoje) \_ 16

Renginio vieta ir įėjimas \_ 16

Liftai ir WC \_ 17

Mokymų salė \_ 17

Ką svarbu žinoti rengiant pranešimus ir pristatymus \_ 17

Mokymų medžiaga, dokumentai \_ 17

### III. Mokymų efektyvumo vertinimas \_ 18

### IV. Suaugusiųjų mokymo(si) ypatumai \_ 21

#### Bendros besimokančių suaugusiųjų charakteristikos \_ 21

### V. Vietoj pabaigos: apie mokymąsi – viename lape \_ 22

#### Sąvokų žodynas \_ 23







### I. Mokymų planavimas

Kaip ir kiekvieną veiklą, mokymus taip pat yra itin svarbu planuoti. Planavimo proceso metu, remiantis pagrįstais duomenimis apie mokymo poreikius, iškeliami mokymų tikslai, įvardijama, kokių rezultatų siekiama, nustatoma įgyvendinimo eiga ir forma. Nuo to, ar tiksliai nustatytas poreikis priklauso, kaip mokymai atitiks tikslinių grupių lūkesčius ir prisidės prie norimų pokyčių. Būtent planavimas padeda sutelkti visą reikiamą informaciją, valdyti laiką ir energijos išteklius, taip pat leidžia geriausiai išnaudoti potencialą ir galimybes.

Nustatyti mokymų poreikį



Suformuluoti mokymų tikslus



Pasirinkti tinkamiausius mokymų metodus

### 1. Mokymų poreikio nustatymas

Teisingai įvardytas mokymų poreikis – sėkmingų mokymų pagrindas. Nuo jo priklauso, ar konkrečiai tikslinei grupei mokymai bus parinkti tinkamai. Antraip kyla didelė rizika, kad mokymai neduos norimo rezultato.

**Mokymų poreikis** – tai skirtumas tarp tikslinės grupės dabartinio žinojimo bei elgsenos ir pageidaujamo žinojimo bei elgsenos lygio:

**Mokymosi poreikiai = pageidaujami gebėjimai / žinios / elgsena – dabartiniai tikslinės grupės gebėjimai / žinios / elgsena**

Norint sužinoti, kokių mokymų reikia, turi būti atlikta **mokymų poreikio analizė (MPA)**. Tai metodas, kurio tikslas pirmiausia yra įvertinti, ar mokymų apskritai reikia, o, jeigu reikia, tuomet kam ir kokių. Kitaip tariant MPA padeda nustatyti:

- o tikslinę grupę, kurią reikia mokyti,
- o kompetencijas, kurias reikia ugdyti,
- o mokymo formas, kurių reikia tikslui pasiekti.

**Tikslinė grupė** – tai žmonės, kuriuos norite pasiekti. Tie, kuriems gali būti įdomi bei aktuali Jūsų veikla ir kurie pasiruošę keisti požiūrį ar įprastą veikimo būdą, nes Jūs sprendžiate kažkokią šios žmonių grupės problemą ir esate jiems reikalingi.

**Turinys visiems** – tai lyg vandenyne pasiklydęs laivas, kurio kapitonas dar nežino, kurį krantą nori pasiekti, arba šaudymas iš lanko nematant taikinio.

### MPA lygmenys

Mokymų poreikio analizė gali būti atliekama skirtingais lygmenimis.

#### 1 Organizacijos lygmuo

Įvertinama, kaip darbuotojų ugdymas padės pasiekti visos organizacijos veiklos tikslus: kokių žinių, įgūdžių ir gebėjimų darbuotojai turės įgyti tam, kad tikslai, kuriuos sau užsibrėžia organizacija, būtų pasiekti.

**Pavyzdys.** *Organizacijos strateginis tikslas yra didinti pardavimus startuoliams. Atlikus strateginę analizę, nustatyta, kad šiam tikslui įgyvendinti darbuotojams stinga įgūdžių, kurie leistų sklandžiai bendrauti su klientais ir teikti paslaugas informacinių technologijų (IT) priemonėmis. Be to, paaiškėjo tam tikros nuostatos, kurios trukdo siekti strateginio tikslo – pasirodo, darbuotojai yra įsitikinę, jog teikti paslaugas IT priemonėmis yra „papildomas darbas“.*

Šis analizės lygmuo padeda įvardyti, kokios tikslinės grupės kokias kompetencijas reikėtų ugdyti. Norint atlikti tokią analizę, reikia peržvelgti organizacijos tikslus, veiklos planus ir rodiklius. Jeigu organizacija neturi aiškiai suformuluotos strategijos, reikėtų atlikti SSGG analizę.

### 2 Veiklos (užduočių) lygmuo

Nustatoma, kaip darbuotojų ugdymas padėtų pagerinti veiklos procesus atliekant tam tikras funkcijas ar užduotis.

**1 pavyzdys.** Viešojo valdymo įstaiga gauna skundų, kad ilgai atsakinėjama į užklausas, kad atsakymai sunkiai suprantami, neaiškūs. Atlikus šios veiklos analizę, nustatyta, kad klientų aptarnavimo raštu procesą apsunkina įtrauktos įvairių specialistų grupės – reikia įvairių specialistų patvirtinimų ir parašų, todėl sugaištama daugiau laiko. Procesas sudėtingas, todėl jį sunkiai supranta ir patys klientų aptarnavimo specialistai, be to, jiems trūksta kokybiško raštų formulavimo įgūdžių. Šiuo atveju reikėtų peržiūrėti patį procesą ir rasti būdų, kaip jį supaprastinti, sutrumpinti laiką tarp užklausos gavimo ir atsakymo į ją, suorganizuoti proceso pristatymą jame dalyvaujantiems specialistams bei praktinius raštų formulavimo (rengimo) mokymus.

**2 pavyzdys.** Nustatyta, kad tėvams tam tikroje socialinėje grupėje trūksta įgūdžių, kaip tinkamai atlikti tėvų pareigas, supratimo, kaip su vaikais elgtis konfliktiškose situacijose, kaip tvarkytis su savo stresu ir jo neperduoti vaikams. Tokiu atveju tėvams reikėtų organizuoti tėvystės įgūdžių formavimo ir kitus atitinkamus mokymus, konsultacijas ar panašias veiklas. Be to, tėvai galėtų būti skirstomi į grupes pagal vaikų amžių, patiriamus sunkumus ir kt.

Šis analizės lygmuo leidžia nustatyti, kokių kompetencijų reikia visiems darbuotojams, atliekantiems konkrečias funkcijas ar užduotis, taip pat kokias tikslinei grupei atitinkamos kompetencijos reikalingos. Atliekant veiklos (užduočių) analizę reikia peržiūrėti, kaip atliekama konkreti funkcija, kokie reikalavimai jai keliami, kokios problemos kyla atliekant konkrečią užduotį.

### 3 Individualus (asmens) lygmuo

Įvardijama, kokių konkrečiai kompetencijų trūksta konkrečiam asmeniui, kad jis galėtų atlikti savo funkcijas ir paskirtas užduotis.

**1 pavyzdys.** Atlikus metinį vertinimą nustatyta, kokių kompetencijų trūksta darbuotojui, kad jis kokybiškai atliktų savo funkcijas, arba ką naujo jis turi išmokti, kad galėtų daryti karjerą, kurios pats siekia. Taip išsiaiškinama, kokių konkrečiai mokymų temų ir mokymosi metodų reikia būtent šiam darbuotojui. Pvz., norint įgyti kitos pareigybės įgūdžių, gali būti reikalinga mentorstė; jei darbuotojas nuolat vėluoja atlikti darbus, galima pritaikyti

koučingo pokalbį, kuris padėtų išsiaiškinti, kokios yra vėlavimo priežastys, ir prireikus atitinkamai parinkti mokymus.

**2 pavyzdys.** Jaunas asmuo ilgai neranda darbo. Pakalbėjus su juo, paaiškėja silpnosios ir stipriosios jo asmeninės savybės bei kliūtys susirasti darbą. Tokiu atveju parenkami kryptingi mokymai ar kitos ugdymo formos (pvz., koučingo pokalbiai, kurių tikslas keisti nuostatas, praktiniai socialinių įgūdžių formavimo mokymai pritaikant į iššūkius orientuotus metodus, mokymai profesinei kompetencijai įgyti).

Šis analizės lygmuo leidžia nustatyti, kokių kompetencijų ir ugdymo formų reikia konkrečiam asmeniui. Atliekant analizę, gali būti naudojami interviu, veiklos vertinimo pokalbiai, klausimynai ir pan.

## MPA procesas

Nusprendus, kuriuo lygmeniu bus atliekama mokymų poreikio analizė, turi būti atlikti tam tikri žingsniai:

Nr.	Žingsnio aprašymas
1	<b>Problemos nustatymas</b> Atliekama situacijos analizė ir nustatoma veiklos problema, kurią reikia spręsti, arba galimybė, kuria reikia pasinaudoti. Pavyzdžiui, atlikus analizę gali būti įvardytos tokios spręstinos problemos: <ul style="list-style-type: none"><li>- mažas klientų pasitenkinimas gaunamomis paslaugomis,</li><li>- nepakankamai aukšta darbo kokybė dėl darbuotojų įsitraukimo sumažėjimo.</li></ul> Galimi klausimai nustatant problemą: <ul style="list-style-type: none"><li>- Kokie indikatoriai rodo problemą?</li><li>- Kas turi įtakos esamai situacijai?</li><li>- Kur slypi šios problemos ištakos?</li></ul> Galimi situacijos analizės metodai: SSGG, PEST

2	<p><b>Norimo rezultato nustatymas</b></p> <p>Apibrėžiamas konkretus ir pamatuojamas organizacijos, sektoriaus, veiklos ar asmens tikslas – kas būtent turi būti pasiekta. Pavyzdžiui:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- pasiekti, kad 92 proc. įmonės klientų būtų patenkinti ir labai patenkinti jos teikiamomis paslaugomis (matuojama atliekant klientų apklausą);</li><li>- padidinti darbuotojų įsitraukimą iki 67 proc. stiprinant vadovų lyderystę.</li></ul> <p>Daugiau informacijos apie tikslų formulavimą atrasite toliau šiame leidinyje.</p> <p>Galimi klausimai nustatant norimą rezultatą:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kaip atrodytų sėkminga organizacija / sektorius?</li><li>- Kokio rezultato mes norime?</li></ul> <p>Šiame etape nustatoma, ar mokymai yra tinkamas būdas problemai spręsti, ar norimą rezultatą galėtume efektyviau pasiekti kitais būdais. Pavyzdžiui, įvertinus nepakankamo darbuotojų įsitraukimo priežastis gali paaiškėti, kad blogą įsitraukimą lemia neaiškūs įmonės procesai, darbuotojų funkcijos ir atsakomybės sritys. Šiuo atveju tikslingiau būtų ne mokyti darbuotojus, bet optimizuoti ir tiksliai bei aiškiai aprašyti pagrindinius veiklos procesus, konkrečiai apibrėžti darbuotojų funkcijas bei atsakomybės sritis.</p>
3	<p><b>Žinių ar gebėjimų, kurių reikia pageidaujama rezultatui pasiekti, nustatymas</b></p> <p>Nustatoma, kokių kompetencijų reikėtų norimam rezultatui pasiekti ir kokia tikslinė grupė turėtų tai įgyti. Jeigu organizacijoje yra įdiegtas kompetencijų modelis, ši užduotis yra lengvesnė – reikia peržiūrėti kompetencijų sąrašą ir nuspręsti, kurios jų turi būti stiprinamos ir kaip būtent turi pasikeisti darbuotojų elgesys, kad tikslai būtų pasiekti.</p> <p>Jeigu kompetencijų modelio organizacijoje nėra – reikia atidžiau apsvarstyti, ką darbuotojai turi žinoti, mokėti ir gebėti daryti, kad nustatyti tikslai būtų pasiekti.</p> <p>Galimi klausimai nustatant ugdytinas kompetencijas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kokių žinių ar įgūdžių reikia norint pasiekti norimą rezultatą / įveikti iššūkius?</li><li>- Kaip turi pasikeisti požiūris į darbą / veiklą, kad žmonės tikslinėje grupėje veiktų sėkmingai?</li></ul>
4	<p><b>Turimų kompetencijų lygio identifikavimas</b></p> <p>Nustatoma, koks yra dabartinis kompetencijų, kurias reikia stiprinti, lygis.</p> <p>Jeigu organizacijoje yra įdiegta darbuotojų veiklos vertinimo sistema ir reguliariai vyksta pokalbiai tarp vadovų ir pavaldinių, šių pokalbių rezultatai parodys turimą kompetencijų lygį. Jeigu tokia sistema nėra įdiegta, gali būti atlikta darbuotojų ir (arba) vadovų apklausa, analizuojami darbo rezultatai, klientų apklausų duomenys.</p> <p>Galimi klausimai nustatant turimą kompetencijų lygį:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ką tikslinės grupės nariai išmano nagrinėjamoje srityje? Kokių žinių jiems trūksta labiausiai?</li><li>- Ką tikslinės grupės nariai jau dabar geba atlikti sėkmingai, o kas jiems nepavyksta dėl įgūdžių trūkumo?</li><li>- Kokią patirtį turi tikslinė grupė?</li><li>- Ar skiriasi pasirengimo lygiai tarp tikslinės grupės narių?</li></ul> <p>Galimi duomenų surinkimo metodai: veiklos (darbo) analizė, veikos vertinimas, interviu, klausimynas, duomenų bazė, įgūdžių auditas ir kt.</p>
5	<p><b>Kompetencijų spragų „žemėlapis“ sudarymas</b></p> <p>Pagal gautus duomenis sudaromas „žemėlapis“, parodantis, kokiose srityse kokie skirtumai yra tarp turimo ir norimo tikslinių grupių kompetencijų lygio.</p> <p>Be to, nustatomi mokymų prioritetai, įvertinant, kokiai tikslinei auditorijai labiausiai reikėtų mokymų ir kokios kompetencijos turėtų būti stiprinamos, kad išskelti tikslai būtų pasiekti efektyviausiai.</p> <p>Galimi klausimai:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kaip skiriasi dabartinis ir pageidaujamas kompetencijų lygis? Kur skirtumai yra didžiausi?</li><li>- Kiek siekiant veiklos tikslų svarbios yra kompetencijos, kurių spragos yra didžiausios?</li></ul>

### 6 Mokymų metodų pasirinkimas

Atsižvelgiant į suaugusiųjų mokymo ypatumus, įvertinama geroji konkrečių pasirinktų kompetencijų stiprinimo praktika.

Galimi mokymų metodai:

- Mokymas(is) darbo vietoje, mentorystė, koučingas, nuotoliniai, tradiciniai auditorijos mokymai, savišvieta, konferencijos ir kt.

Daugiau apie mokymų metodus rašoma 4 skyriuje.

## 2. Mokymo(si) tikslų formulavimas

Didžiausia mokymų sėkmė – matomi ir apčiuopiami rezultatai. Deja, dažnai įmonės skundžiasi, kad pamatuoti, ar mokymai buvo vertingi, labai sudėtinga arba visai neįmanoma. Specialistai pataria matuoti ne atliktus veiksmus, o pasiektus rezultatus – t. y. tai, ar pavyko pasiekti konkretų užsibrėžtą tikslą, kuris turi būti sutartas dar iki mokymų pradžios. Vertėtų mokymams pasibaigus įvertinti dalyvių pasiekimus ir suteikti asmeninį grįžtamąjį ryšį tiek jiems, tiek mokymų užsakovams (vadovams, projektų vadovams ir pan.). Tikėtina, kad žinojimas, jog mokymų pabaigoje laukia ne dar vienas sertifikatas už išklaustą kursą, bet realus įgūdžių vertinimas, priverstų į mokymąsi žiūrėti atsakingiau.

Naudinga vadovautis ir projektiniu požiūriu į mokymus – pavyzdžiui, jei žinoma, kokių naujų projektų bus įmonėje, galima pagal tai planuoti, kokių naujų įgūdžių, o kartu ir mokymų reikės, kad personalas būtų visiškai pasirengęs pasiekti geriausių rezultatų. Tai padeda apsispręsti ne tik dėl turinio, bet ir dėl formos bei pritaikyti mokymus įmonės poreikiams ir tapti nuolat efektyviai besimokančia organizacija.

Formuluojant mokymų tikslus, rekomenduojame naudoti plačiai žinomą SMART metodą, pritaikant jį mokymų aplinkai:

### S (specific) – reiškia „konkretus“

Tikslas turi būti konkretus, t. y. aiškus ir tiksliai suformuluotas, parodyti tą galutinį rezultatą, kurį ketiname pasiekti po mokymų. Todėl reikia vengti abstrakčių, labai plačių formuluočių. Palyginkite šias formuluotes:

„Pagerinti vadovavimo įgūdžius.“

ar

„Ugdyti vidurinės grandies vadovų metinio pokalbio vedimo įgūdžius įgalinant juos efektyviau suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį ir kokybiškiau formuluoti individualius veiklos bei ugdymosi tikslus.“

Antroji formuluotė yra daug konkretesnė – yra aiškiau, ko būtent reikia mokyti tikslinę grupę.

### M (measurable) – reiškia „išmatuojamas“

Mokymo tikslas turi būti išmatuojamas, t. y. turi būti visiškai aišku, kada tikslas bus pasiektas ir kaip konkreti organizacija ar asmenys matuos jo pasiekimą. Tai daroma įvardijant tikslo pasiekimo matavimo kriterijus.

Tarkime, kad tikslas yra pagerinti tikslinės grupės narių gebėjimus įsidarbinti. Kaip bus matuojama sėkmė? Yra galimi įvairūs matavimo kriterijai, pavyzdžiui:

„70 proc. mokymų dalyvių įsidarbino per 3 mėn. nuo mokymų pabaigos“

ar

„Kiekvienas mokymų dalyvis gavo ne mažiau kaip 1 darbo pasiūlymą, atitinkantį jo kvalifikaciją, per 2 mėn. nuo mokymų pabaigos“

Abu variantai gali būti tinkami. Būtina įvardyti įvairius galimus kriterijus ir pasirinkti tą, kuris geriausiai atitinka šiandienos situaciją ir tiksliausiai parodo tai, ko norima pasiekti.

Dažnai yra sudėtinga objektyviai pamatuoti kokybinių, „minkštųjų“ tikslų pasiekimą. Tam, kad būtų lengviau tai padaryti, reikėtų įsivaizduoti, kad šis tikslas jau visiškai pasiektas ir užduoti klausimą: kaip ir ką stebint tai galima sužinoti?

Tarkime, darbuotojui keliamas tikslas pagerinti jo anglų kalbos įgūdžius. Atsakant į anksčiau įvardytą klausimą, galima matyti, kad tikslas bus pasiektas, kai darbuotojas be pagalbos susikalbės ir kokybiškai spręs darbinius klausimus su anglakalbiais kolegomis susirinkimų metu.

Patirtis rodo, kad jeigu tikslo pasiekimui matuoti reikalingos didelės ar papildomos pastangos, labai tikėtina, kad jis taip ir liks neišmatuotas. Tokiu atveju geriau pasirinkti kad ir paprastesnį, bet realistiškai pamatuojamą tikslo pasiekimo kriterijų.



**Pavyzdžiui**, matuojant ketinama daryti visų darbuotojų apklausą, nors tokios apklausos dar nebuvo ir neaišku, kaip tai atlikti kokybiškai. Kaip alternatyvą galima apsvarstyti vadovų apklausą apie mokymų poveikį – vadovų yra mažiau, todėl labiau tikėtina, kad surinkus mažesnės grupės vertinimus apklausą bus kokybiškesnė.

### **A (achievable arba agreed) – reiškia „pasiekiamą“ arba „sutartą“**

Raidė A trumpinyje SMART gali būti paaiškinama dvejopai. Tačiau abu paaiškinimai, ir „pasiekiamą“ ir „sutartą“, parodo tai, kad gerai suformuluotas tikslas būtinai turi būti aptartas ir sutartas su visais suinteresuotais asmenimis. Būtina, kad visi suprastų, kaip tikslo bus siekiama, ir pasitikėti, kad jį galima pasiekti. Būtent dėl to ugdymo tikslus turi aptarti ir kartu nustatyti komanda, kuri juos organizuos, o ne parašyti vienas žmogus.

### **R (relevant) – reiškia „svarbus, aktualus“**

Ugdymo tikslas yra svarbus ir aktualus, kai jis, kaip jau minėta, prisideda prie aukštesnio lygio tikslų pasiekimo (žr. „MPA procesas“). Tam, kad būtų galima tai užtikrinti, reikia gerai žinoti ir suprasti savo organizacijos tikslus ar strategijas, kuriomis siekiama padėti įvairioms socialinėms grupėms.

### **T (time-bound) – reiškia „apibrėžtą laiką“**

Mokymo tikslas turi turėti aiškų įgyvendinimo terminą. Terminai padeda mums struktūruoti darbą ir skatina mus veikti. Geriausia nustatant įgyvendinimo terminą nurodyti konkrečią datą, iki kurios tikslas turi būti pasiektas, pavyzdžiui, „iki 2021m. kovo 1 d.“ Jeigu atlikimo terminas priklauso nuo to, kada bus galima jį pradėti ar baigti įgyvendinti, galima nurodyti atlikimo laikotarpį, pavyzdžiui, „per 6 mėnesius nuo mokymo programos įgyvendinimo pabaigos“.

Mokymų aktualumą dažnai lemia besikeičiančios išorinės sąlygos, todėl formuluojant tikslus būtina apibrėžti, kokio tobulėjimo siekiama. Kadangi mokymai (ypač privačiame sektoriuje) traktuojami kaip investicija, labai svarbu įvardyti, kokie motyvai skatina darbuotojus mokytis ir ko iš jų tikimasi. Išskelti aiškius tikslus gali padėti pagrindiniai žinių įgijimo lygiai.

**1 lygis. Žinojimas**, kuris grindžiamas atmintimi. „Žinoti“ šiuo atveju reiškia prisiminti faktus, sąvokas, klasifikacijas, kriterijus, metodus, taisykles, dėsningumus, ir pan. Pavyzdžiui, svarbu, kad naujai priimti darbuotojai žinotų tvarkas, reglamentuojančias jų darbą.

**2 lygis. Supratimas** – tai gebėjimas suteikti informacijai kitokią formą arba ją atpažinti, kai ji pateikiama kitokia forma. Kai mes suprantame, gebame išversti, pasakyti savais žodžiais, interpretuoti, perpasakoti, ir pan. Pavyzdžiui, reikia, kad darbuotojai suprastų savo darbo tikslus ir prioritetus.

**3 lygis. Taikymas** įgalina mus apibendrinti, parinkti, organizuoti, taikyti, supriešinti bei palyginti sąvokas, aplinkybes, ir pan. Pavyzdžiui, svarbu, kad vadovai gebėtų pritaikyti delegavimo principus dirbdami su savo komandos nariais.

### **Patarimai**

- Apibrėžkite, ką norite pasiekti. Kas pasikeis, kai pasieksite šį tikslą? Kam bus iš to naudos?
- Tikslo formuluotė turi būti teigiamai nuteikianti (pvz.: „padidinti pardavimą“, „įdiegti naują sistemą“ ir pan.).
- Formuluodami tikslą, užrašykite tai, ką norite pasiekti, o ne tai, ką darysite, kad pasiektumėte tikslą (tai yra papildoma informacija).
- Tikslas turi būti konkretus.
- Tikslas turi būti išmatuojamas, t. y. kaip bus vertinama, ar tikslas pasiektas.
- Turi būti nustatytas tikslo įgyvendinimo terminas (nes metų pabaigoje, vertinant darbuotojų veiklą, svarbu atsižvelgti ne tik į tai, ar tikslas pasiektas, bet ir į tai, ar tikslas pasiektas laiku).
- Įvertinkite, ar tikslai svarbūs organizacijai pagal veiklos prioritetus? Ar tikslų įgyvendinimas padės įmonei pasiekti geresnių veiklos rezultatų?
- Įvertinkite, ar tikslai yra aukšti, t. y. ar jie susiję su veikla, kurios darbuotojas iki šiol nėra vykdęs (naujos tobulėjimo galimybės – naujas projektas, procesas ir pan.)? Ar tos veiklos niekas iki šiol kompanijoje nėra vykdęs? Ar tikslo įgyvendinimas pareikalauja naujų ar aukštesnio lygio kompetencijų (tokiu atveju reikia į ugdymo planą įtraukti reikiamus ugdymo veiksmus)? Ar tikslas susijęs su inovacija, nauju požiūriu? Ar šiam tikslui įgyvendinti reikės mažiau išteklių, negu reikėjo iki šiol (efektyvumas)? Ar tikslas bus pasiektas per gerokai trumpesnį laiką, nei tai buvo daroma iki šiol?

### **Tikslų ir uždavinių formulavimas**

Kokios vertybinės nuostatos formuotinos?	Kokie gebėjimai ugdytini?	Ką mokymų dalyviai turi žinoti ir suprasti?	Kokių rezultatų laukiama?	Kas ir kaip bus vertinama?
--	---------------------------	---	---------------------------	----------------------------



### 3. Mokymo(si) proceso organizavimas

Sėkmingą mokymąsi nulemia ne tik „ką“, kuris reiškia turinį ir programą, bet ir „kaip“. Mokymosi aplinka ir metodologija yra ne mažiau svarbios nei turinys. Kuriant mokymo procesą, reikėtų atsižvelgti į bendrą ir konkretų mokymų kontekstą, besimokančiųjų ir lektoriaus ypatybes.

#### Šeši sėkmingo mokymosi principai (Hanna Dumont, 2007)

- **Mokymasis yra socialinis procesas.** Mokymosi aplinka pagrįsta suvokimu, kad mokymasis yra socialinis procesas, kuris skatina gerai organizuotą mokymąsi bendradarbiaujant.
- **Emocijos yra integrali mokymosi dalis.** Mokymo profesionalai mokymosi aplinkoje ypač atsižvelgia į besimokančiųjų motyvus ir emocijas, kurios turi lemiamos įtakos pasiekimams.
- **Pripažįstami individualūs skirtumai.** Mokymosi aplinkoje atsižvelgiama į individualius besimokančiųjų skirtumus, tarp jų ir žinojimą.
- **Visi besimokantieji turi padirbėti.** Mokymosi aplinkoje sukuriama programa, kurios reikalauja sunkaus darbo iš visų, tačiau vengiant perkrovimo.
- **Mokymosi vertinimas.** Mokymosi aplinka atsižvelgia į besimokančiųjų lūkesčius ir naudoja vertinimo strategijas, kurios dera su tais lūkesčiais.
- **Horizontalių ryšių kūrimas.** Mokymosi aplinka ypač skatina horizontalius ryšius tarp skirtingų pažinimo sričių, ryšius su bendruomene ir platesniu pasauliu.

Viena iš svarbių mokymo(si) proceso organizavimo dalių yra mokymų programos, kuri atskleidžia mokymų turinį, parengimas. Mokymo programa turi būti rengiama atsižvelgiant į iškeltus mokymo tikslus, apie kuriuos buvo rašyta anksčiau. Būtent pagal iškeltus tikslus sudaromas programos temų sąrašas ir mokymų trukmė.

#### Planuojant mokymo procesą, reikėtų įvertinti į šiuos dalykus:

- **Kokio dydžio bus mokymų grupės?** Grupės dydį lemia tai, ko bus mokoma. Pavyzdžiui, jeigu norima suteikti žinių, tinka mokymasis ir didesnė grupėse (20 ir daugiau žmonių) ar e. paskaitos, kuriose dalyvių skaičius nėra svarbus. Jeigu bus stiprinamos ir žinios, ir įgūdžiai – tinkamesni praktiniai seminarai, mokymasis mažesnėse (12–18 žmonių grupėse). Kai mokymai yra skirti tik praktiniams įgūdžiams treniruoti, grupė turi būti dar mažesnė – 10–12 dalyvių. Tam tikroms dalyvių grupėms, pavyz-

džiui, aukščiausio lygio vadovams, teks planuoti individualius mokymus. Taip yra todėl, kad tie iššūkiai, su kuriais jie susiduria darbe (o kartu ir mokymo tikslai bei ugdytinios kompetencijos) iš esmės skiriasi nuo iššūkių, su kuriais dirba kitų grandžių vadovai.

- **Kaip surinksime dalyvius į mokymų grupes?** Atsakymą į šį klausimą padės rasti mokymų tikslai. Jeigu reikia paskatinti bendradarbiavimą ir atvirą komunikaciją (nepaisant konkrečios mokymų temos), vienodą tam tikrų dalykų supratimą – reikėtų planuoti mišrias grupes, kuriose dalyvautų skirtingų tikslinės grupės dalių atstovai, pavyzdžiui, skirtingų skyrių darbuotojai, vadovai ir pavaldiniai kartu. Jeigu ugdomos žinios ir įgūdžiai yra svarbūs tik vienai tikslinės grupės daliai – grupė turi būti sudarytos iš tos dalies atstovų. Pavyzdžiui, jeigu tikslinę grupę sudaro labai skirtingos patirties žmonės, naudinga atskirti mažai patyrusius nuo labai patyrusių, nes pirmiesiems reikės suteikti gerokai daugiau žinių.
- **Kokia turi būti mokymų trukmė?** Žinioms suteikti gali pakakti ir kelių valandų paskaitos, pavyzdžiui, per tiek laiko su mokymų dalyviais galima aptarti naujausius kokio nors teisės akto pakeitimus. Įgūdžiams ugdyti reikia daug ilgesnio laiko, pavyzdžiui, 1–2 dienų. Naudinga, jei po pagrindinių mokymų yra organizuojamos trumpesnės (pusės ar vienos dienos) sesijos, kuriose aptariama, kaip mokymų dalyviams pavyko pritaikyti mokymų metu aptartus ar įgytus įgūdžius kasdieniame darbe ir gyvenime. Ilgiausiai trunka naujų nuostatų, požiūrio į tam tikrus dalykus formavimas. Tam reikia iš karto planuoti nevienkartinius mokymus, o ilgalaikę (3 – 12 mėn.) mokymo programą, mokymų ciklą, kurio metu skirtingomis formomis ir būdais grįžtama prie tų pačių idėjų, jos gilinamos ir stiprinamos.
- **Kaip dažnai turi vykti mokymai, jeigu žmogus dalyvauja ne vienuose mokymuose?** Mokymų dalyviai neturėtų jaustis, tarsi jiems nelieka laiko jų įprastinei kasdinei veiklai. Iš kitos pusės, tarpai tarp mokymų neturėtų būti tokie reti, kad naujos žinios ir įgūdžiai pasimirštų. Dažniausiai yra planuojami 1–1,5 mėn. tarpai tarp mokymų.



## 4. Mokymo metodų pasirinkimas

Dažniausiai žmonės prisimena mokymosi situacijas, kurios „pagavo“, nes buvo naujos ir taikliai atitinkančios jų poreikius. Daugeliu atvejų tai buvo patrauklūs mokymosi metodai, kurie skatino ir ugdė tam tikrus gebėjimus, o ne tik turinio pristatymas. Stipresnį ir ilgiau trunkantį poveikį daugiau lemia „kaip“ negu „ką“.

Mokymo metodų yra išties nemažai. Bet kuris iš metodų atliks savo funkciją tik tada, jei bus panaudotas tinkamoje situacijoje, atsižvelgiant į tikslines grupės ypatumus, mokymų tikslą, laukiamus rezultatus, trukmę ir kt. Prieš pasirenkant mokymo metodą, reikia atsakyti į tokius klausimus:

- Koks yra šių mokymų tikslas (naujų darbinių įgūdžių formavimas; socialinės atskirties mažinimas; sveikos gyvensenos skatinimas; lygių galimybių užtikrinimas ir diskriminacijos mažinimas; kt.)?
- Kas mokosi (socialiai pažeidžiami asmenys; patyrę darbuotojai; nauji darbuotojai; vidurinės grandies vadovai; kt.)?
- Kokį mokymams skirtą biudžetą turite?
- Kiek laiko skirsite mokymams?
- Kokių mokymams reikalingų išteklių turite?

Iš pateikto pavyzdžio galime matyti, kaip tikslas ir tikslinė grupė gali padėti apsispręsti dėl metodo:

Mokymų tikslas	Besimokantieji	Galimas mokymo metodas*
Konkrečiai darbo vietai reikalingos kvalifikacijos įgijimas	Įmonės darbuotojai	Pameistrystė
Ilgalaikių bedarbių integravimas į darbo rinką	Bedarbiai	Mentorystė
Supažindinimas su naujų teisės aktų reikalavimais	Įmonės darbuotojai	Paskaita
Lygių galimybių užtikrinimas ir diskriminacijos mažinimas	Visuomenės atstovai	Seminaras
...	...	...

### Renkantis mokymo metodus rekomenduojama vadovautis šiais kriterijais

(pagal prof. habil. dr. Margaritą Teresevičienę ir kitus (2006):

- metodai turi sudaryti sąlygas atsipalaiduoti ir judėti (reikėtų kas 15–50 min. daryti pertraukėles – pateikti įdomių situacijų, panaudoti garso ar vaizdo įrašus ir pan.);
- metodai turi įtraukti kaip galima daugiau dalyvių ir sudaryti galimybę jiems bendrauti (bendravimas tarp dalyvių sukelia pasitikėjimą vienu kitais, slopina nesveiką konkurenciją, skatina socialinę atsakomybę už silpniau besimokančius grupės narius);
- metodai neturi parodyti nė vieno dalyvio žinių ar įgūdžių spragų (reikia siekti, kad į mokymąsi būtų įtraukiami visi mokymo proceso dalyviai, nepabrėžiamas nė vieno mokymo dalyvio nežinojimas, o akcentuojamas žinojimas, kuriama mokymą motyvuojanti, atpalaiduojanti ir be baimės atmosfera);
- metodai turi gerinti mokymo atmosferą (socialinis klimatas yra lemiamas veiksnys, kuris veikia pasirengimą mokytis ir mokymosi rezultatus);
- turimi mokymosi (žmonių ir materialieji) išteklių turi padėti besimokantiejiems kuo efektyviau pasiekti norimus rezultatus (kviestiniai lektoriai, susitikimai su specialistais, ekspertais, šiuolaikinių audiovizualinių mokymo priemonių naudojimas, gerai parengta dalijamoji medžiaga gali padėti pasiekti efektyvesnių mokymo rezultatų).

Organizacijos, sėkmingai ugdančios savo darbuotojus, vadovaujasi 70 / 20 / 10 taisykle: 70 proc. mokymosi darbo vietoje, 20 proc. veikiant kartu su kitais ir 10 proc. mokymosi auditorijoje. Šią taisyklę reikėtų pritaikyti pagal savo poreikius, procentus keičiant į sau tinkamesnius.

Lektoriai turi nepamiršti trijų pagrindinių mokymosi stilių: vaizdinio (mokymosi matant), klausomojo (mokymosi girdint) ir kinestetinio (mokymosi darant). Mokymuose besimokantysis yra centrinė figūra, o lektorius – tik pagalbininkas.

Pasirenkant mokymų metodus būtina atsižvelgti į besimokančiųjų ypatybes: ankstesnę mokymų ir praktinę patirtį, išsilavinimą, amžių, kt. Tai gali lemti ir mokymų metodų pasirinkimą.

\*Rengiant paraiškas finansuoti projektus ir juose planuojant mokymus, būtina atkreipti dėmesį, ar nėra apribojimų dėl metodų pasirinkimo bei kitų sąlygų (pvz., dėl nuotolinio mokymosi metodo taikymo).

### Mokymo metodai

#### Mokymo metodai, pagrįsti informacinių technologijų taikymu

Šiuolaikiniam mokymo(si) procesui neišvengiamą įtaką daro technologinė pažanga. Informacinių technologijų taikymas mokymo procese sudaro galimybes taikyti modernesnius metodus. Vadovaujantis technologiniu kriterijumi išskiriami šie pagrindiniai mokymo metodai:

- 1 e. mokymas(is);
- 2 nuotolinis mokymas(is).

**E. mokymas(is)** yra labai plati sąvoka, kuri apima įvairias mokymosi metodikas ir pagalbines priemones (internetą, vaizdo konferencijas ir pan.). Tai mokymosi ir informacijos rinkinys, besimokančiajam prieinamas elektroniniu būdu bet kurioje vietoje bet koku laiku. Mokymasis yra lankstus, nes besimokantieji gali mokytis savo tempu ir jiems patogiu metu. E. mokymosi programomis lengva naudotis. Šie mokymai skatina savarankišką mokymąsi, tačiau kartais savarankiškas mokymasis turi ribotų galimybių gauti konkrečios srities ekspertų patarimų arba laiku sulaukti atsakymų į klausimus. Kai kuriems besimokantiejiems gali nepatikti beasmenis šio mokymo(si) pobūdis. E. mokymas tinka įgyti žinių, bet menkai pritaikomas ugdant įgūdžius ir nuostatas. E. mokymas nėra geriausias pasirinkimas naujiems ar vienkartiniais mokymams: lektoriams reikalingas gyvas kontaktas, atsakymai į klausimus ir grįžtamasis ryšys. Šių mokymų medžiaga gali būti lengvai atnaujinama. E. mokymas reikalauja iš besimokančiojo tam tikro kompiuterinio raštingumo lygio, kompiuterio su instaliuotomis tam tikromis programomis bei greito interneto. Kai kurios e. mokymosi programos yra interaktyvios, besimokantiejiems reikia atsakyti į klausimus, priimti sprendimus ir patirti tų pasirinkimų pasekmes. Ši sąveika paprastai lemia geresnį medžiagos supratimą ir žinių įsisavinimą.

**Nuotolinis mokymasis** – tai mokymasis per atstumą. Šiam mokymui(si) būtinas yra administracinis ir organizacinis pasirengimas, specialiosios kurso pateikimo bei dėstyimo metodikos, informacinės technologijos. Nuotolinio mokymo(si) tiek privalumai, tiek trūkumai panašūs į e. mokymosi privalumus ir trūkumus: galimybė mokytis patogioje vietoje patogiu metu, mažos mokymosi išlaidos, atsakomybės už mokymąsi prisiėmimas, savo rezultatų patikrinimas, mokymai suteikia mažai praktinių įgūdžių, būtinas kontrolės mechanizmas.

Informacinėmis technologijomis pagrįsti mokymai vyksta virtualioje mokymosi aplinkoje, prie kurios bet kada gali prisijungti besimokantysis ir lektorius. Taupant laiką turi būti ieškoma naujų kelių, kaip būtų galima pavaduoti lektorius. Tokiu atveju į pagalbą galėtų ateiti dirbtinio intelekto elementai (agentai), kurie padėtų nešališkai vertinti besimokančiojo žinias ir pagal žinių lygį parinkti atitinkamą kurso sudėtingumą bei taikytinus metodus mokymosi procese.

Savarankiškam mokymuisi rekomenduotini elektroninės bibliotekos tinklai, taupantys laiką ir finansinius resursus. Lietuvoje galima naudotis moksline elektronine biblioteka – <http://elibrary.lt/>

#### Simuliacija

Simuliacija – dalinis tikrovės atkūrimas, išskiriantis tik esmines realaus gyvenimo charakteristikas ir perkeliantis procesą į nerizikingą aplinką, imitacines programas, taip suteikiant dalyviams galimybę mokytis, įgyti įgūdžių ir patirties bei priimti sprendimus. Pagrindinis principas yra tas, kad dalyvis ne tik išgirsta, bet ir išbando, ką reiškia atlikti tam tikrus dalykus ir kaip geriausia tai padaryti. Simuliacija dėmesį sutelkia į konkrečius mokymosi rezultatus per praktikos, problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo procesą. Tokių mokymų metu dalyviai dažniausiai turi integruoti įvairių sričių žinias. Didžiausias simuliacijos trūkumas – nuostatos: besimokantieji gali rimtai nežiūrėti į tokius užsiėmimus ar jaustis suvaržytai.

#### Simuliacija tinka, kai:

- reikia imituoti realias darbineis situacijas (pvz., verslo, derybų ar kt.);
- mokomas jaunimas, nes jauni žmonės linkę aktyviau įsitraukti per žaidimus ir perimti žinias, kurias mokymų metu norima suteikti;
- mokytis darbo vietoje yra per daug brangu ar pavojinga.

#### Pameistrystė

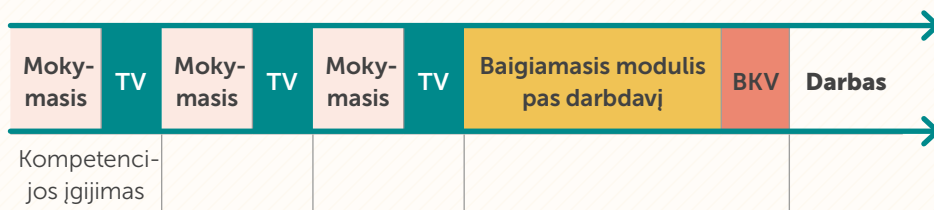
Pameistrystė – tokia mokymosi forma, kai mokymosi procesas yra grindžiamas darbu konkrečioje darbo vietoje prižiūrint patyrusiems darbuotojams. Šia forma organizuojamas mokymas ne mažiau nei 70 proc. laiko turi vykti realioje darbo vietoje. Pameistrystės mokymas yra grindžiamas sutartimis, kurias besimokantysis sudaro su įmone ir su mokymo įstaiga. Toks mokymas yra ypač naudingas žmonėms, norintiems įgyti konkrečiai darbo vietai reikalingą kvalifikaciją. Darbdaviui ir pameistriui sudarius darbo sutartį, pameis-



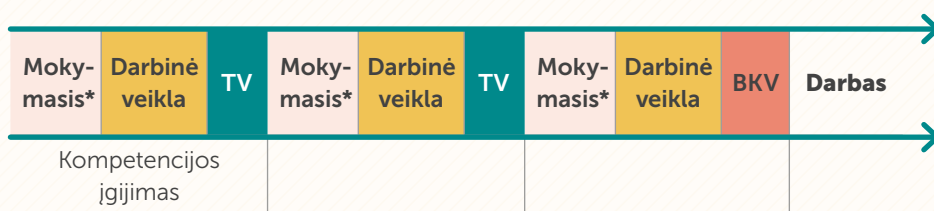
trys įgyja visas darbuotojo teises: gauna sutartą atlyginimą, kasmetines atostogas, mokosi pakaitomis tai profesinio mokymo įstaigoje, tai darbo vietoje, susipažįsta ir įpranta dirbti realiomis darbo sąlygomis, įgyja reikalingos darbinės praktikos bei įgūdžių, įsivertina įgytas kompetencijas, gauna mokymosi pasiekimų dokumentus.

### Mokymo organizavimas mokyklinė ir pameistrystės forma<sup>1</sup>

#### Mokyklinė mokymo forma modulinei programai



#### Pameistrystės mokymo forma



**TV** – Tarpinis kompetencijų vertinimas, **BKV** – Baigiamasis kompetencijų vertinimas

\*Laikas mokymo įstaigoje (nuo 20 proc. iki 30 proc.), kai besimokantis dalyvauja pameistrystėje

Pameistrystė tinka, kai darbuotojo kvalifikaciją reikia pritaikyti sektoriui ar konkrečios įmonės poreikiams.

### Mentorystė

Mentorystė – palaikomasis ryšys tarp mokytojo (labiau patyrusio asmens) ir besimokančiojo (siekiančio tobulėti profesinėje srityje) organizuojant jų susitikimų ciklą. Susitikimų metu mentorius ir jo mokinys aptaria besimokančiojo darbinės situacijas ir įžvalgas iš jų, dalijasi teoriniais ir praktiniais įgūdžiais, patirtimi, idėjomis. Mentorystė remiasi iš anksto parengtu, su mokiniu aptartu bendradarbiavimo (susitikimų) planu. Paprastai tai ilgalaikis procesas, galintis užtrukti net iki 9–12 mėn.

Mentoriaus tikslas – gerinti besimokančiojo darbo įgūdžius, profesionalumą.

Prie mentorystės programų prisijungusios įmonės gauna daug naudos – padidėja įmonės produktyvumas, gilinami darbuotojų profesiniai, organizaciniai, lyderystės įgūdžiai, ugdomi talentai, mažėja darbuotojų kaita, gerėja organizacijos mikroklimatas.

#### Mentorystė tinka, kai:

- reikia padėti augti esamiems ir būsimiems organizacijos talentams ir lyderiams;
- siekiama stiprinti kompetencijų rinkinius, o ne konkrečius įgūdžius;
- ugdant naujus darbuotojus;
- ilgalaikiams bedarbiams padėti juos integruoti į darbo rinką;
- paaugliams padėti apsispręsti renkantis profesiją ir pan.

### Koučingas

Koučingas – tai partnerystė grįsti mokytojo (koučerio) ir besimokančiojo santykiai ugdymo(si) procese, kurie skatina besimokantįjį mąstyti ir įkvepia maksimaliai atskleisti savo asmeninį bei profesinį potencialą. Koučingas nukreiptas į individualius darbuotojo poreikius ir paprastai nėra toks formalus, kaip kitų rūšių mokymai. Koučingo mokytojas labiau orientuotas į mokinio mąstymo procesą. Jis nebūtinai turi būti aptariamo klausimo ekspertas, tačiau užduodamas tikslingus klausimus koučeris skatina besimokantįjį analizuoti savo patirtį, daryti išvadas ir įžvalgas, priimti sprendimus ir imtis veiksmų. Koučingą taikantis mokytojas turi stengtis atsitraukti nuo aptariamo klausimo turinio (neduoti tiesioginių patarimų) ir siekti, kad šį turinį besimokantysis nagrinėtų pats.

#### Koučingas tinka, kai:

- reikia ugdyti specifinius įgūdžius ar kompetencijas, kurios turi tiesioginės įtakos veiklos gerinimui;



- besimokantysis turi reikiamų žinių ir patirtį, kad koučingo pokalbio metu gebėtų rasti atsakymus savarankiškai;
- ankstesnė darbuotojų patirtis reikalinga naujoms užduotims ar funkcijoms atlikti;
- pririekia paskatinti darbuotojus užduotis atlikti efektyviau;
- siekiama praturtinti vedamus ugdomuosius pokalbius, kurių metu pašnekovai jausęsi labiau įsitraukę ir įgalinti.

### Praktinis mokymas

Praktinis mokymas – tai mokymo metodas, kai besimokantysis įtraukiamas į realų darbą ir atlieka aktyvias mokymo(si) užduotis profesinės veiklos situacijoje. Didelė dalis suaugusiųjų teigia, kad geriausias būdas mokytis yra aktyvus dalyvavimas. Praktiniai mokymai skatina įsiminti žinias; tokiems mokymams reikalingas dėmesys, o tai pagerina informacijos išsaugojimą.

Pavyzdžiui, organizuojant praktinį mokymą, vienas iš mokymo būdų galėtų būti iššūkiams grįstas mokymas. Jis grindžiamas patirtiniu mokymusi, kurio pagrindinis principas yra tas, kad besimokantysis geriau mokosi aktyviai dalyvaudamas atviroje mokymosi patirtyje, nei tada, kai pasyviai dalyvauja struktūrizuotoje veikloje. Iššūkiams grįsto mokymosi sistema padalinta į tris tarpusavyje susietus etapus: įsitraukti, iširti, veikti. Kiekviename etape yra veiklos, paruošiančios pereiti į kitą etapą. Kiekvienoje fazėje yra galimybė atlikti mažus tyrimo ciklus ir pririekus grįžti į ankstesnį etapą. Besimokantieji suformuoja iššūkius, kuriuos spręš. Diskusijų ir tyrimų metu iškeliami klausimai, kurie gali būti veiksmingi jų veiklai, bei pasirenkami sprendimai. Tai teikia pasitenkinimą, kylantį išsiaiškinant tiek spręstiną problemą, tiek jos sprendimą. Besimokantieji išmoksta ne tik spręsti problemas, bet efektyviau pasidalyti darbu, bendradarbiauti, organizuoti ir išreikšti save.

#### Praktiniai mokymai tinka, kai:

- reikia teorines žinias pritaikyti ir įtvirtinti praktikoje;
- išbandyti naujus darbo metodus ir (ar) įrangą;
- kai turimas pakankamas kiekis mokymo priemonių.

### Auditoriniai mokymai

Nepaisant technologinės pažangos, auditoriniai mokymai vis dar lieka populiarūs. Tai paskaitos, seminarai, demonstracijos, pranešimai ir kt. Tokio tipo mokymai dalyviams suteikia galimybę bendrauti su lektoriumi ir kitais besimokančiais, užduoti klausimus, iš karto gauti atsakymus. Kad mokymai būtų produktyvūs ir nenuobodūs, patartina naudoti aktyvias mokymo technikas, pavyzdžiui, atvejo analizę, vaidmenų žaidimą, sumaišytą eiliškumą, minčių žemėlapius bei kt.





## II. Mokymų įgyvendinimas

Mokymų įgyvendinimo etapas ženkliai priklauso nuo to, kokios kokybės paslaugas pavysta įsigyti. Viešieji pirkimai Lietuvoje kelia daug iššūkių juos organizuojantiems, todėl tikėtina, kad pateiktos pagrindinės rekomendacijos bus naudingos šiame sudėtingame procese. Lektoriumi keliami reikalavimai, bendradarbiavimas su juo padedant geriau suprasti lūkesčius ir tikslinės grupės poreikius, tinkamos mokymų vietos ir laiko pritaikymas – neatsiejama sėkmingų mokymų dalis

### Rekomendacijos įgyvendinant mokymo paslaugų viešuosius pirkimus

Siekiant įsigyti kokybiškas mokymų paslaugas, t. y. kad mokymai atitiktų tiek paslaugos pirkėjų (t. y. projektų vykdytojų), tiek mokymo dalyvių lūkesčius, rengiant pirkimo sąlygas ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas perkamo objekto aprašymui, kvalifikacijos reikalavimų tiekėjams bei jų siūlomiems specialistams, kurie bus atsakingi už tinkamą sutarties vykdymą, nustatymui ir pasiūlymų vertinimo kriterijams.

#### Perkamo objekto aprašymas

Perkamų mokymo paslaugų techninėje specifikacijoje rekomenduotina nurodyti mokymų temas, jų trukmę, dalyvių ir grupių skaičių (ir jų galimą pokytį pasikeitus aplinkybėms), tikslinę grupę, mokymų teorinės ir praktinės dalies santykį, laikotarpį, kada paslauga turi būti suteikta. Taip pat techninėje specifikacijoje turėtų būti aprašyta, kokie reikalavimai keliami dėl dalijamosios medžiagos, kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimų, mokymų vedimo patalpų, įrangos, dalyvių maitinimo organizavimo, viešinimo ir kt. Žiūrint iš tiekėjo pozicijos, taiklų pasiūlymą padeda paruošti, kai yra pateikiama platesnė informacija ir kontekstas, leidžiantis suprasti, kas šiuo metu vyksta organizacijoje, kodėl ji nusprendė, kad reikia mokymų ir kodėl būtent tokių mokymų, kuriuos ji perka.

### Kvalifikacijos reikalavimų tiekėjams bei jų siūlomiems specialistams, kurie bus atsakingi už tinkamą sutarties vykdymą, nustatymas

Nustatant kvalifikacinius reikalavimus mokymų paslaugų tiekėjams, rekomenduotina įsitikinti, ar paslaugos teikėjas jau buvo tinkamai įvykdęs mokymus perkama tema, t. y. ar turi patirties įgyvendinant panašią sutartį. Be to, svarbu įsitikinti, ar paslaugos teikėjas turi pajėgumų kokybiškai suteikti perkamas paslaugas, t. y. ar galės užtikrinti kvalifikuotų lektorių, ekspertų ar specialistų dalyvavimą įgyvendinant sutartį. Nustatant kvalifikacinius reikalavimus lektoriams, ekspertams ar specialistams, kurie bus atsakingi už mokymų medžiagos parengimą ir (ar) mokymų vedimą, svarbu atkreipti dėmesį į reikalavimus, susijusius su:

- sėkminga patirtimi vedant mokymus panašia tema (pvz., turintis ne mažesnę kaip 60 ak. val. mokymų atitinkama tema vedimo per pastaruosius 3 metus patirties); nustatant reikalavimą lektoriui turėti mokymų vedimo patirties panašia tema, rekomenduotina vengti šio reikalavimo reikšmę nustatyti nenutrūkstamu laikotarpiu (pvz., turėti ne mažesnę kaip 3 metų mokymų panašia tema vedimo patirtį), kadangi tai apsunkina siūlomo lektoriaus atitikties nustatytam reikalavimui vertinimą (dažnai mokymų vedimu užsiimančios asmenys tai daro epizodiškai);
- atitinkamos srities išsilavinimu (pvz., turintis ne žemesnį kaip aukštąjį išsilavinimą socialinių mokslų srityje ir pan.).

Numatant galimybę lektorius pakeisti sutarties įgyvendinimo laikotarpiu, svarbu pirkimo sąlygose nustatyti, kad lektorių keičiant kitu, jis turi būti keičiamas į ne žemesnės, nei buvo reikalauta, kvalifikacijos lektorių.

Svarbu, kad nustatyti tiekėjo bei jo siūlomų lektorių kvalifikacijos reikalavimai būtų susiję su perkamu objektu ir jam proporcingi, nediskriminuotų ir neribotų tiekėjų konkurencijos. Nustatant kvalifikacinius reikalavimus, turi būti vadovaujama siūlomų kvalifikacijos reikalavimų nustatymo metodika, patvirtinta 2017 m. birželio 29 d. Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymu Nr. 1S-105.

### Pasiūlymų vertinimo kriterijai

Pasirinkus pasiūlymus vertinti ne mažiausios kainos, o ekonomiškai naudingiausio pasiūlymų vertinimo kriterijumi, turi būti nustatyti ir pirkimo sąlygose aiškiai aprašyti vertintini kokybiniai parametrai, kurie turi būti ne tik tiesiogiai susiję su perkamu objektu,

bet ir suteikti perkamai paslaugai pridėtinės vertės. Remiantis Viešųjų pirkimų tarnybos parengtomis Ekonomiškai naudingiausio pasiūlymų vertinimo gairėmis, perkant mokymo paslaugas, vienas iš kokybės kriterijų galėtų būti lektoriaus kvalifikacija ir patirtis, kadangi mokymo paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo mokymus vedančio asmens.

Atkreiptinas dėmesys, kad pasirinkus pasiūlymus vertinti mažiausios kainos, o ne ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo kriterijumi, ne visada galima nusipirkti kokybiškas mokymų paslaugas.

### Mokymų vieta ir aplinka

Be konkrečių mokymosi poreikių įvardijimo, mokymų formos, metodų, turinio, tempo, tiekėjų ir (ar) lektorių atrankos, dalyvių grupių sudarymo, itin svarbi yra komunikacija apie mokymus bei mokymų laiko ir vietos parinkimas.

Pranešant apie planuojamus organizuoti mokymus reikia nurodyti, kokiai tikslinei grupei ir kokio lygio besimokantiems – pradedantiems ar pažengusiems – jie skirti, ko bus mokoma, kiek laiko truks, kokie mokymosi metodai bus naudojami. Registracijai į mokymus turi būti pakankamai laiko. Nuo sėkmingai pateiktos informacijos priklauso dalis mokymų efektyvumo – mokymai efektyvūs tik tada, kai dalyvių lūkesčiai atitinka mokymų vykdytojų lūkesčius.

Parenkant mokymų laiką, būtina atsižvelgti į tikslinės grupės ypatumus. Jei mokymai nesusiję su asmens darbine veikla (pvz., pozityvios tėvystės, sveikos gyvensenos, psichologijos ir kt.), juos galima organizuoti darbo dienai pasibaigus. Jei mokymai skirti profesinėms kompetencijoms tobulinti, jie gali būti organizuojami ir darbo dienos metu. Svarbu atkreipti dėmesį ir į sezoniskumą: pavyzdžiui, statybų, turizmo ir viešbučių sektoriai vasarą pasižymi ypatinga darbų gausa, todėl dalyvius surinkti į mokymus yra sudėtinga dėl jų užimtumo. Atostogų sezonas, prieššventinis ir šventinis laikotarpis taip pat gali lemti mažą dalyvių aktyvumą.

Daugiau apie mokymų vietą bei aplinką skaitykite skyrelyje „Universalus dizaino principų taikymas“.

### Komunikacija ir bendradarbiavimas

Kad ir kiek daug dėmesio skirtume techninės specifikacijos mokymo paslaugų įsigijimui rengimui, tai niekaip neatstos gyvo pokalbio su pasirinktu lektoriumi. Tikslinės grupės

pasirengimo lygis, mokymų poreikio analizės turinys, mokymų laiko ir turinio aptarimas, jūsų tikslų ir siekiamo poveikio aptarimas gali turėti lemiamos reikšmės būsimai mokymų kokybei. Iš „pirmų lūpų“ išgirsta informacija apie jūsų sprendžiamą problemą, kontekstą, galimas išankstines prielaidas didesnei sėkmei – tai dovana lektoriui, o kartu ir būsimiems mokymų dalyviams.

Bendravimas su mokymų dalyviais iki mokymų – neretai pamirštama mokymų įgyvendinimo dalis. Laiku išsiųstas kvietimas, išsamus ir tikslus būsimų mokymų pristatymas, tikslo ir lūkesčių suformulavimas – ši ir kita reikiama ir laiku pateikta informacija kuria prielaidas geram rezultatui. Mokymų dalyviai supranta, kokių pokyčių tikimasi, kodėl pasirinktas būtent toks mokymosi būdas, kaip tai prisidės prie norimo rezultato.

Svarbu paminėti, kad, jei mokymai suplanuoti ilgalaikiam periodui, būtina peržiūrėti, ar temos vis dar aktualios sprendžiant organizacijos, veiklos ar asmens problemas. Pavyzdžiui, asmeniui metinio vertinimo metu suplanuoti Excel eksperto mokymai, tačiau po kelių mėnesių asmuo pakeitė pareigas iš specialisto į vadovo ir Excel eksperto žinios nėra būtinos vykdant vadovo darbą. Taigi reikalinga nuolatinė stebėseną, leidžianti įvertinti, ar temos dar aktualios tikslinei grupei, ar tokio dydžio grupės yra tinkamos mokymų tikslams pasiekti bei kt., ir atitinkamai perplanuoti mokymų procesą.

### Universalus dizaino principų taikymas

Įgyvendinant konkrečius mokymus geresnes sąlygas mokymų dalyviams, ypač turintiems specialių poreikių, sudaro universalus dizaino (UD) principų taikymas. UD – tam tikras aplinkos, daiktų, paslaugų, sistemų, informacijos kūrimo ir teikimo metodas, suteikiantis galimybę tuo naudotis įvairių poreikių turintiems asmenims, nepaisant jų amžiaus, fizinių jėgų, lyties bei kitų faktorių.

Svarbu suprasti, kad UD neišskiria konkrečių žmonių grupių (pvz., su judėjimo negalia ar kt.) ir nekuria būtent jiems skirtų ar pritaikytų sąlygų. Viskas yra daroma taip, kad būtų patogiau naudotis visiems: ar tai būtų sunkiai judantis, besiorientuojantis žmogus, ar motina su mažu vaiku.

Toliau leidinyje pateikti pagrindiniai UD principai ir tam tikri konkretūs jų taikymo aspektai nebūtinai bus besąlygiškai panaudoti dėl įvairių objektyvių priežasčių. Vis dėlto svarbu mąstyti apie juos kaip siekiamybę, plėsti savo pačių bei kitų supratimą ir bandyti taikyti realiose situacijose galvojant apie didžiulę žmonių, vadinasi, ir projektų dalyvių įvairovę.



UD principų integravimas organizuojant mokymus neabejotinai pagerintų projektų veiklų prieinamumą, didintų dalyvių pasitenkinimą, o kartu lemtų didesnę mokymuose įgytų žinių suvokimą ir panaudojimą. Atsižvelgiant į konkrečias situacijas ir galimybes taikyti UD principus praktiškai galima įvairiuose mokymų etapuose.

### 7 UD principai

1. Visų lygybė [www.youtube.com/watch?v=S7i66kpYemg](http://www.youtube.com/watch?v=S7i66kpYemg)
2. Lankstumas [www.youtube.com/watch?v=IJA7CHbVNIM](http://www.youtube.com/watch?v=IJA7CHbVNIM)
3. Paprastas ir intuityvus naudojimas [www.youtube.com/watch?v=tYMbg4iOc3w](http://www.youtube.com/watch?v=tYMbg4iOc3w)
4. Suvokiama, juntama informacija [www.youtube.com/watch?v=KxY6LJCqsx4](http://www.youtube.com/watch?v=KxY6LJCqsx4)
5. Tolerancija klaidoms [www.youtube.com/watch?v=vs224AFXmLo](http://www.youtube.com/watch?v=vs224AFXmLo)
6. Mažai fizinių jėgų [www.youtube.com/watch?v=fHfM0Dv2xbc](http://www.youtube.com/watch?v=fHfM0Dv2xbc)
7. Optimalus dydis ir erdvė [www.youtube.com/watch?v=yB04eqMdp10](http://www.youtube.com/watch?v=yB04eqMdp10)

### Kvietimas į mokymų renginį

UD principus galima pradėti taikyti jau nuo pat informacijos apie renginį pateikimo. Jei tik yra galimybė, kviečiant dalyvius į mokymų renginį reikėtų pateikti tokią informaciją:

- renginio vietos kontaktinį asmenį, kuris galėtų atsakyti į klausimus apie infrastruktūros prieinamumą;
- renginio vietos žemėlapij su viešojo transporto linijomis; informaciją ir ženklumą apie perėjas, nuovažas, judėjimą (ir rateliuose) nuo stotelės arba parkavimo vietos renginio vietos link, atstumus metrais;
- statinio, kuriame vyks renginys planą su aiškiai pažymėtais laiptais, liftais, kuriais naudojantis galima patekti į salę, sanitarinius mazgais, rūkymo vietomis;
- perspėjimus apie bet kokius laiptelius ar aukščio skirtumus judėjimo zonose;
- jei renginyje bus scena, informaciją, ar bus galimybė užlipti riboto judumo asmenims;
- informaciją apie nuošalias zonas, kuriose galima pailsėti, mažo triukšmingumo zonos, kuriose lengviau kalbėtis prastai girdintiems asmenims;
- informaciją apie renginio salės zonas, kuriose garsas, apšvietimas ir kiti efektai bus stipriausi (sensiškai jautriems, proto psichikos sutrikimų turintiems asmenims, vaikams);
- informaciją apie kūdikio maitinimo ir priežiūros kambarį;
- informaciją apie garso transliacijos į klausos aparatą galimybę;
- informaciją apie galimybę renginyje dalyvauti gestų kalbos vertėjui;
- jei renginio metu planuojama išvyka (į projektą ar kitą objektą), informaciją apie transportavimą ir judėjimą kitoje aplinkoje;

- tikslinga visą informaciją pateikti ne tik vizualiai, bet ir aprašytą raštu (silpnaregiams ir akliems, kurie naudodamiesi programine įranga, klausysis teksto);
- informaciją apie pavėžėjimo paslaugos galimybę riboto judumo asmenims;
- numatomą maitinimą ir jo tipą; maitinimo paslaugų teikėjo kontaktus konsultacijoms;
- informaciją, ar gali kartu dalyvauti lydintis asmuo, ar jam taip pat būtina registracija; jei renginyje bus savanorių, asistuosiančių asmenims, kuriems reikia pagalbos (pvz., regėjimo negalią turintiems), tai turi būti nurodoma kvietime, o registracijos formoje skirta vieta šiam dalyvio poreikiui išreikšti; dalyviui atvykus, asistentas turėtų būti pristatomas dalyviui (pateikiama instrukcija asistentui, kaip elgtis);
- informaciją apie tai, kokių prieinamumo galimybių renginyje nebus.

### Į kokius aspektus reikėtų atkreipti dėmesį registruojant dalyvius (iš anksto ir vietoje)

- specialieji poreikiai (pvz.: ar bus žmonių, turinčių judėjimo negalią, ar reikalingas gestų kalbos vertėjas, ar yra specifinių maitinimo poreikių ir pan.);
- ar bus reikalingi asistentai;
- ar būtina atspausdinti mokymų medžiagą;
- pakartotinis poreikis aptarimas registracijos renginyje metu, palydėjimas į rezervuotą vietą, asistento priskyrimas;
- prireikus registracijai renginio metu gali būti suplanuota daugiau laiko (nuo 30 iki 50 min.).

### Renginio vieta ir jėjimas

- visi mokymų dalyviai turi galėti į mokymus pateikti ir išeiti pro tą patį jėjimą, niekas neturėtų patekti naudojantis galiniu ar tik neįgaliesiems pritaikytu jėjimu.
- renginio vieta turi būti nutolusi nuo viešojo transporto stotelės ne toliau nei 1,5-2 km, pakeliui visas takas turi būti be kliūčių, tinkamas regos ar judėjimo negalią turintiems asmenims (pvz., be laiptų), platesnis nei 1,5 m.
- automobilių stovėjimo ar sustojimo vietos neįgaliesiems turėtų būti nutolusios ne toliau nei 25 m nuo jėjimo; pageidautina nuleistais bortais užvažiavimui; plotis ir ilgis pakankamas spec. autobusui su keltuvu; takas iki jėjimo turi būti tinkamas asmenims naudojančioms vežimėlj;
- jėjimas turi būti pakankamai erdvus, be kliūčių; ne didesniame kaip 1,5 m aukštyje pateikiamos aiškiai įskaitomos nuorodos;
- automatinės ar lengvai atidaromos jėjimo durys (netinka besisukančios ratu); jei yra laiptų ar slenksčių, būtinos rampos, nuovažos;



- rūkymo zona turėtų būti ne toliau nei 15 m nuo įėjimo;
- reikėtų vengti patalpų, kuriose daug veidrodžių, nežymėto stiklo vitrinų, kolonų ir pan.

### Liftai ir WC

- sudarytos galimybės naudotis liftu savarankiškai, be pagalbos;
- garsinis signalas, įspėjantis apie aukštus;
- lifto aukštų mygtukai su brailio raštu ne aukščiau 105 cm nuo grindų;
- pakankamai tarpus liftas (1,1 x 1,4 m);
- erdvė priešais liftą turi būti mažiausiai 1,5 x 1,5 m dydžio;
- įėjimai viduje turi būti ne mažesnio nei 80 cm pločio;
- aiškios ir matomos WC ir pritaikyto neįgaliesiems WC nuorodos išėjus iš renginio salės;
- neįgaliesiems pritaikyti WC, naudojamoms alergiškiems žmonėms tinkamos priemonės.

### Mokymų salė

- renkantis mokymų patalpas, patartina tiekėjui nusiųsti sąrašą reikalavimų, kurie užtikrina UD principų laikymąsi;
- visi mokymų dalyviai turi turėti vienodas galimybes dalyvauti mokymų procese;
- pranešėjo vieta turi būti lengvai pasiekiamas asmenims vežimėliuose;
- gestų kalbos vertėjo pozicija turėtų būti gerai matoma;
- turėtų būti paruoštos vietos neįgaliesiems ir juos lydintiems asmenims;
- dalyviams vežimėliuose turi būti pakankamai vietos judėti ir patogų priėjimą prie gėrimų, maisto;
- neturėtų būti akinančio apšvietimo;
- patalpos turi būti tinkamos alergiškiems, kvėpavimo takų ligomis sergantiems žmonėms (turi būti užtikrintas kokybiškas vėdinimas, neturi būti alergijų sukeliančių, stiprų kvapą skleidžiančių augalų, kitų kvapų);
- turi būti įgarsinimo įranga, pritaikyta klausos problemų turintiems asmenims.

### Ką svarbu žinoti rengiant pranešimus ir pristatymus

- sutarus dėl renginio vedimo, pranešėjams išsiunčiamos prezentacijų rengimo ir pranešimo skaitymo gairės pagal UD principus;
- prezentacijos, dalijamoji medžiaga ar dokumentai pateikiami dalyviams bent 48 val. iki renginio, kad būtų galima susipažinti su informacija; pateikiamas specifinių terminų ar trumpinių sąrašas (ypač naudinga disleksijos atveju, taip pat jei renginio kalba nėra gimtoji kalba);

- rekomenduojama pranešimo trukmė ≤ 1 akademinė valanda;
- pertraukos tarp pranešimų yra reikalingos, kad dalyviai, pranešėjai, vertėjai galėtų pailsėti ir neskubėdami pasinaudoti WC, atsigerti, užkąsti;
- svarbu laikytis pranešimų ir pertraukų laiko – spec. poreikių turintiems dalyviams tai svarbu naudojantis transporto paslaugomis, nustatytu laiku geriant vaistus ir kt.;
- pranešėjas turi kalbėti aiškiai, tinkamu tempu ir intonacija (pauzės ir akcentai), stovėti prieš auditoriją;
- rekomenduojama naudoti mikrofoną pristatymų ir klausimų bei atsakymų sesijoje;
- skaidrėse ir mokymų medžiagoje rekomenduojami spalvų kontrastai



- grafikai, nuotraukos, piešiniai turi būti išsamiai komentuojami;
- jeigu naudojama balta rašymo lenta, užrašai mėlynu ir juodu rašikliu matomi geriausiai, žalia ir raudona susilieja sunkiau matantiems;
- vaizdo siužetai naudojami su titrais, jei įmanoma, su galimybe pasirinkti kalbą bei gestų kalbą;
- po renginio išsiunčiami vaizdo ar garso įrašai, jei buvo įrašoma.

### Mokymų medžiaga, dokumentai

- mažai teksto, paprasti, trumpi sakiniai, aiškūs terminai;
- teksto šriftas aiškus (pvz., *Arial*, *Calibri*, rekomenduojama vengti raityto ar labai glausto šrifto), raidžių dydis 12, 14; tarpai tarp eilučių 1,5 dydžio;
- nerekomenduojama naudoti formatavimą „*italic*“, „*underline*“, „*justify*“, vietoj jų geriau rinktis „*bold*“, fonas turėtų būti vienspalvis;
- jei popieriniame ar elektriniame dokumente pateikiama nuoroda, turi būti formuluojama, pvz., taip: „**Nuoroda į dokumentus**“, „**Papildoma informacija skaidrių bibliotekoje**“ – nepakanka nuorodą įterpti į žodelį „čia“, pvz., „Skaidrės publikuojamos čia“.
- jei pateikiama grafinė ar vizualioji informacija, ji turėtų būti trumpai aprašyta.



## II. Mokymų efektyvumo vertinimas

Mokymų efektyvumo vertinimas – procesas, kurio metu analizuojamos mokymo programos, mokymų įgyvendinimas ir kitos mokymų iniciatyvos siekiant nustatyti ar jos buvo veiksmingos ir atliepančios nustatytus tikslus, ar turėjo teigiamos įtakos tikslinei grupei, veiklai, organizacijai, ar įgytos žinios panaudotos praktiškai.

### Mokymų efektyvumo vertinimo nauda:

- padeda tobulinti mokymus – nustatyti trūkumus ir galimybes;
- padeda priimti sprendimą, tęsti ar nutraukti mokymų programą;
- sustiprina dalyvių motyvaciją įtraukiant juos į mokymo programos tobulinimą, programos adaptaciją tikslinei grupei;
- užtikrina atskaitomybę (tiek lektoriaus, tiek dalyvių);
- padeda išmatuoti atsiperkamumą;
- suteikia grįžtamąjį ryšį apie mokymų įtaką tiek organizacijai, tiek lektoriui, tiek dalyviui.

Rekomenduojama į mokymus žiūrėti kaip į tęstinį procesą. Tai reiškia, kad galima prieš ir po mokymų įvertinti dalyvio įgūdžių lygį, kad būtų galima pamatuoti mokymų naudą, o praėjus pusei ar metams – pakartoti tam tikras kursų dalis ir pasižiūrėti, kaip darbuotojui sekėsi įsisavinti gautas naujas žinias ir ar taiko tai, ką išmoko. Taip galima įvertinti ne tik mokymų kokybę, bet ir paties darbuotojo gebėjimą išnaudoti įmonės suteikiamą vertę bei motyvaciją mokytis. Žinoma, neverta pamiršti ir tiesiog atvirų darbuotojų atsiliepimų apie mokymus ir jų kokybę – koreguoti programą, atsižvelgiant į pasiūlymus ir pastabas.

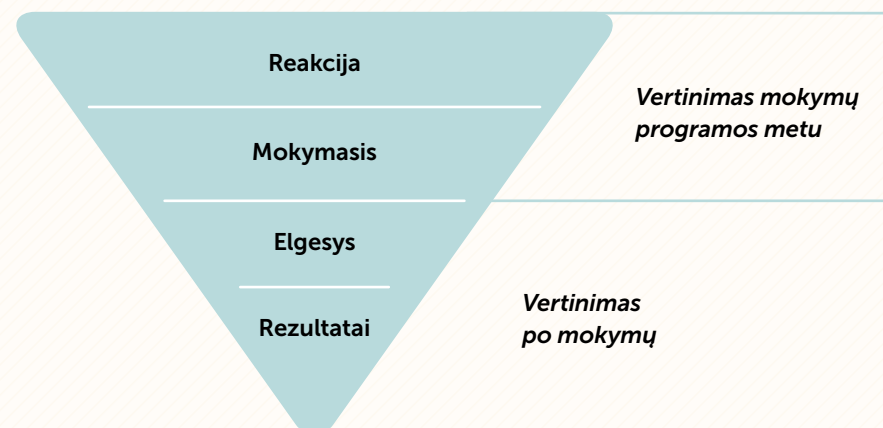
Yra daugybė metodų ir priemonių mokymų efektyvumui įvertinti. Gana dažnai naudojamas Donaldso Kirkpatricko modelis, kuris suteikia galimybę įvertinti mokymus keturiais aspektais (daugiau žr. lentelėje Nr.1):

- dalyvių reakcija – kaip dalyviui sekėsi įsitraukti į mokymus, ką jis galvoja, kaip jaučiasi;
- mokymasis – kiek ir ko dalyvis išmoko ar neišmoko;
- elgsena – kaip žmonės pritaiko žinias, kaip keičia savo elgesį ar nuostatas;
- rezultatai – išmatuojama mokymų grąža, įtaka siekiamiems rezultatams.

3-iasis ir 4-asis vertinimo aspektai suteikia daugiausiai naudingos informacijos, bet kartu ir trunka daugiausia laiko. Taigi norint apsispręsti, reikia įvertinti, kas tai darys, kiek tai gali užtrukti, ar verta. Pavyzdžiui, jei tai yra vienkartiniai mokymai, gal užteks tik 1-ojo ir 2-ojo vertinimo aspektų.

Svarbu turėti omenyje, kad organizacijos rezultatų gerėjimui įtakos gali turėti ne tik mokymai, bet ir kiti priimti sprendimai, pavyzdžiui, naujas vadovas, nauja IT sistema ir pan. Todėl vertinant rezultatų ir elgesio pokytį reikia į atsižvelgti į tai, kad pokyčio priežastys gali būti kompleksinės.

Idealiu atveju kiekvienai mokymai turėtų būti įvertinti bent jau pirmuoju aspektu (reakcija), daugelis mokymų turėtų būti reguliariai vertinami antruoju aspektu (mokymasis), o trečiuoju (elgesys) – tik periodiškai. Didžiausios apimties ir turintys didžiausią poveikį mokymai, turėtų būti vertinami trečiuoju (elgesys) ir ketvirtuoju (rezultatai) aspektais.



Lygis	Vertinimo tipas (kas matuojama)	Vertinimo aprašymas ir charakteristikos	Vertinimo priemonių ir metodų pavyzdžiai	Aktualumas ir praktiškumas
1	Reakcija	<p><b>Reakcijos vertinimas</b> atspindi, kaip dalyviai jaučiasi, kokios jų asmeninės reakcijos į mokymą bei mokymosi patirtį, kaip jie įsitraukę į mokymus ir jais patenkinti.</p> <p>Galimi klausimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar dalyviui patiko mokymai?</li> <li>- Ar dalyvis mano kad mokymai yra tinkami?</li> <li>- Ar dalyvis mano kad tinkamai išnaudojo laiką?</li> <li>- Ar dalyviui patiko vieta, laikas, mokymų stilius ir pan.</li> </ul>	<p>„Šypsenėlių“ lapas, grįžtamojo ryšio formos (paremtos subjektyvia dalyvio reakcija į mokymus).</p> <p>Žodinė reakcija, kūno kalba, kurią galima pastebėti jau mokymų metu.</p> <p>Apklausa ar klausimynas po mokymų.</p> <p>Internetinė apklausa įvertinant „žvaigždutėmis“.</p>	<p><b>Nauda</b> – padeda suprasti, kaip dalyviai mokosi ir suteikia galimybę patobulinti esamą arba būsimas programas, pvz., įtraukiant temas, kurių nebuvo.</p> <p>Galima greitai ir lengvai atlikti.</p> <p>Galima atlikti iš karto po mokymų.</p> <p>Nereikalauja papildomų išteklių gauti ar analizuoti duomenis.</p>
2	Išmokimas	<p><b>Išmokimo vertinimas</b> yra priemonė siekiant įvertinti įgytas žinias – matuojama prieš ir po mokymų.</p> <p>Galimi klausimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar dalyvis įgijo tos patirties žinių kurių buvo tikimasi?</li> <li>- Kokie dalyvio pokyčiai toje srityje, kurioje buvo numatyta įgyti žinių?</li> </ul>	<p>Paprastai atliekamas vertinimas (testas) prieš mokymus ir po jų.</p> <p>Gali būti naudojamas interviu arba stebėjimas (prieš mokymus ir po jų).</p> <p>Vertinimo metodai turi būti glaudžiai susiję su mokymosi tikslais.</p> <p>Vertinimo rodikliai turi būti aiškiai pamatuojami.</p>	<p><b>Nauda</b> – padeda suprasti, ko dalyvis išmoko.</p> <p>Palyginti lengva atlikti vertinimą, tačiau reikia daugiau įsitraukimo ir laiko nei reakcijos.</p> <p>Tinkama kiekybiškai išmatuojamiems įgūdžiams, įgytų žinių ir pateiktos mokymų medžiagos su- pratimo patikrinimui.</p> <p>Sudėtingiau įvertinti kompleksinius mokymus, ar tokius, kurie susiję su „minkštosiomis“ kompetencijomis (pvz., nuostatų keitimas).</p> <p>Svarbu – dalyvis turi žinoti iš anksto, kad reikės atsiskaityti po mokymų.</p>

3	Elgsena	<p><b>Elgsenos vertinimas</b> padeda suprasti, kaip dalyvis pritaiko žinias: matuoja įgytų žinių taikymą darbe, veikloje, t. y. kaip dalyvis pakeitė savo elgesį.</p> <p>Atsižvelgiant į situaciją vertinimas atliekamas praėjus šiek tiek laiko (1–2 savaitėms arba keliems mėnesiams po mokymų), kad būtų galima įsitikinti, jog elgsenos pasikeitimas yra ne atsitiktinis.</p> <p>Galimi klausimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar dalyviai panaudojo savo žinias darbe?</li> <li>- Kur buvo naudojamos įgytos žinios ir įgūdžiai?</li> <li>- Ar buvo pastebimas ir išmatuojamas veiklos pokytis grįžus dalyviui į savo darbą?</li> <li>- Ar galėtų dalyvis perduoti savo žinias kitiems?</li> <li>- Ar dalyvis suvokia apie savo žinių, įgūdžių, elgsenos pokytį?</li> </ul>	<p>Norint įvertinti pokyčių aktualumą, tvarumą reikia stebėti dalyvį tam tikrą laiką ir apklausti.</p> <p>Šis vertinimas yra ilgalaikis procesas ir turėtų vykti kelias savaites ar mėnesius po mokymų</p> <p>Momentinis vertinimas nėra objektyvus, nes žmonės keičiasi skirtingu greičiu.</p> <p>Įvertinimas turi būti sukurtas taip, kad būtų kuo mažiau subjektyvumo.</p> <p>Dalyvio nuomonė taip pat yra subjektyvi, todėl reikia atsargiai vertinti.</p> <p>Vertinimas gali būti projektuojamas atsižvelgiant į svarbius veiklos rodiklius.</p> <p>Vertinimų įtraukimas į esamus vadybos procesus yra labiau sėkmingas, nei internetinė apklausa, pvz., vertinimo pokalbiai ir kt.</p> <p>Savianalizė gali būti naudinga kruopščiai parengus matavimo rodiklius.</p> <p>Duomenis šio lygmens įvertinimui gali suteikti reguliaraus darbuotojų veiklos vertinimo (metinių, pusmetinių, ketvirtinių pokalbių) rezultatai</p>	<p><b>Nauda</b> – šis vertinimas gali parodyti, kokios pagalbos dar reikia dalyviui, kad jo žinios būtų pritaikytos bei parodyti, ar mokymai buvo veiksmingi.</p> <p>Atliekant šį vertinimą gali pasirodyti, kad dalyvis nieko neišmoko, tačiau reiktų įvertinti, ar tikrai neišmoko, ar negali pritaikyti organizacijoje, esančioje aplinkoje, pvz., dėl esančių vidinių tvarkų, organizacinės kultūros ir pan.</p> <p>Elgseną įvertinti ir interpretuoti kiekybiškai sudėtingiau nei reakcijos ir išmokymo vertinimus.</p> <p>Elgsenos vertinimas reikalauja vadovų įsitraukimo ir atitinkamų jų žinių. Svarbu vadovus įtraukti nuo pat pradžių ir parodyti jiems naudą.</p> <p>Šio lygio vertinimas yra labai svarbus siekiant įvertinti, ar yra reikalingi tokie mokymai, jei veikloje niekas nesikeičia.</p> <p>Šiame etape labai svarbu palaikyti dalyvius keičiant savo elgesį.</p>
4	Rezultatai	<p><b>Rezultatų vertinimas</b> parodo galutinius mokymų rezultatus, t. y. matuojama dalyvio įgytų žinių, kompetencijos įtaka organizacijai, aplinkai.</p> <p>Priemonės paprastai yra organizacijos veiklos rodikliai, tokie kaip: vertė, terminai, procentai, investicijų grąža ir kiti kiekybiškai išmatuojami rodikliai, pvz., skundų skaičius, darbuotojų kaita, kokybės reitingas, augimas ir kt.</p>	<p>Priemonės – įprastos ataskaitos, valdymo sistema (pvz., metinis veiklos vertinimas). Tik yra iššūkis susieti šias sistemas su dalyvio įgytomis žiniomis.</p>	<p><b>Nauda</b> – leidžia įvertinti, ar mokymai „atsiperka“.</p> <p>Atskirai vertinti rezultatus nėra sudėtinga, tačiau bendrame organizacijos kontekste tai yra iššūkis, nes reikalauja daug laiko.</p> <p>Svarbu prieš mokymus nustatyti ir suderinti dalyvio atskaitomybę, kad jis suprastų, kas turi būti įvertinta.</p> <p>Procesas gali pareikalauti griežtos atskaitomybės.</p>





## IV. Suaugusiųjų mokymo(si) ypatumai

Organizuojant mokymus svarbu nepamiršti, kad suaugusieji mokosi kitaip nei vaikai. Amerikos švietėjas Malcomas Sheperdas Knowles andragogiką vadino menu ir mokslu, padedančiu suaugusiems mokytis. Organizuojantiems ir įgyvendinantiems suaugusiųjų mokymus, svarbu suprasti pagrindines suaugusiųjų mokymosi charakteristikas.

### Bendros besimokančių suaugusiųjų charakteristikos pagal Alaną Rodžersą<sup>2</sup>:

- 1 Visi besimokantieji yra suaugę. Kad bet kuri mokymosi programa būtų efektyvi, joje turi būti atsižvelgta į kiekvieno besimokančio brandos, saviraiškos ir apsisprendimo procesą. Dalyvaujantys mokymo procese turi rodyti tarpusavio santykių brandumą.
- 2 Besimokantieji yra nenutrūkstamo raidos proceso dalyviai. Skirtingų žmonių mokymosi bei keitimosi greitis ir kryptis gali būti įvairi, tačiau visi žmonės dalyvauja dinamiškame pokyčių procese. Efektyvus mokymas turi būti siejamas su šiuo procesu.
- 3 Jie atsineša savo patirtį ir vertybes. Kiekvienas mokinys įdeda į mokymo procesą, kuriame dalyvauja, savo patirties, žinių ir emocijų. Kad mokymas būtų efektyvus, jis turi būti grindžiamas būtent tomis vertybėmis, kurios jiems yra svarbios. Net jeigu suaugusieji yra mokomi visiškai naujų savybių ir yra keliamas tikslas keisti jų požiūrį, o kartu ir jų pagrindžiančias vertybes, neigiamas jų patirties ir vertybių įvertinimas, negerbimas arba ignoravimas apskritai griauna jų individualumą ir dažniausiai yra priimamas priešiška.

- 4 Suaugusieji paprastai ateina mokytis su tam tikrais asmeniniais ketinimais. Mokymasis numato ir apima besimokančiųjų tikslų, ketinimų, motyvacijų ir lūkesčių pripažinimą, nepaisant to, kad jie dažnai būna prieštaringi. Visa tai sudaro apsisprendimo mokytis pagrindą. Šie ketinimai nulemia jų mokymosi prasmę ir reikšmę.
- 5 Besimokantieji turi tam tikrų vilčių ir lūkesčių, susijusių su mokymosi procesu. Remdamiesi ankstesne patirtimi, suaugusieji įneša į savo mokymąsi tam tikrų lūkesčių, susijusių tiek su mokymosi būdais, tiek su savo gabumais mokslams. Efektyvus mokymas turi atsižvelgti į pirminius žmonių lūkesčius ne tik mokymo proceso, bet ir savo mokymosi galimybių ir ribų suvokimo atžvilgiu.
- 6 Jie turi konkuruojančių interesų. Kokios bebūtų mokymosi sąlygos arba priežastys, visi suaugusieji ateina mokytis iš konkrečios socialinės aplinkos. Jie kelia mokymui reikalavimus, kuriuos lemia išsivaikė tarpusavio santykių – su artimaisiais, draugais, kaimynais, kolegomis, bendradarbiais ir t. t.
- 7 Jie turi tam tikrų savo mokymosi modelių. Visi suaugusieji jau yra susikūrę (sąmoningai arba nesąmoningai) savąjį tikslo siekimo metodą, atitinkantį jų reikalavimus mokymuisi ir tobulinimuisi. Efektyvus mokymo procesas turi būti kuriamas atsižvelgiant į mokymosi stilių ir modelį, kuriems jie teikia pirmenybę.

### Patarimai, dirbantiems su suaugusiais:

- Išsiaiškinkite ne tik dalykinę besimokančiųjų patirtį, bet ir jų mokymosi patirtį, jų patirtas mokymosi sėkmes ir nesėkmes bei jų priežastis, besimokančiųjų požiūrį į tai ir pan.
- Pasitikėkite besimokančiojo patirtimi ir apsisprendimu mokytis.
- Skatinkite besimokančiojo motyvaciją ir pasitikėjimą savo jėgomis.
- Atsižvelgdami į besimokančiojo individualumą, taikykite jiems priimtinus mokymosi metodus.
- Prisiderinkite prie besimokančiojo mokymosi stiliaus.



## V. Vietoj pabaigos: apie mokymąsi trumpai

1. Prieš priimant sprendimą organizuoti mokymus svarbu įvertinti, ar mokymai yra tikrai ta veikla, kuri galėtų spręsti organizacijos, veiklos ar asmens atitinkamą problemą ar situaciją.
2. Dažnu atveju mokymai yra tik viena iš priemonių, reikalingų įveikti iššūkį.
3. Vienas svarbiausių veiksnių organizuojant mokymus – mokymų poreikio vertinimas.
4. Mokymų poreikio vertinimas padeda nustatyti: ar mokymai tikrai geriausia priemonė, kokių žinių reikia problemai spręsti, kokiai tikslinei grupei kokių žinių ar įgūdžių reikia įgyti, kokie mokymo metodai būtų efektyviausi.
5. Patys dalyviai ne visada jaučia žinių, įgūdžių poreikį ar turi pakankamai motyvacijos, kuri tiesiogiai lemia mokymosi poveikį. Taigi svarbu, kad prieš pradėdami mokytis jie suprastų mokymų tikslą (pvz., informavimas, diskusijos prieš mokymus, sėkmingų istorijų viešinimas ir kt.).
6. Tinkamai parinkti mokymų metodai, pritaikyti atitinkamai žmonių grupei, padeda pasiekti geresnių mokymosi rezultatų. Pavyzdžiui, aktyvaus mokymosi metodai (praktinės užduotys, diskusijos) yra efektyvesni nei teorijos pristatymas.
7. Didesnis dėmesys kokybiškų lektorių atrankai mažina nekokybiškų mokymų tikimybę, todėl turi būti skiriamas dėmesys lektorių kompetencijai, patirčiai (ne tik konkrečios temos, bet ir mokymų vedimo).
8. Planuojant mokymus svarbu įvertinti tęstinumo poreikį, pavyzdžiui, vienos dienos mokymų skaidymas į kelias dienas po kelias valandas su namų darbų užduotimis gali būti efektyvesnis mokant atitinkamą grupę.
9. Mokymų forma, metodai, tempas ir kiti aspektai pagal galimybes turėtų būti pritaikyti prie konkrečios grupės.
10. Atlikus mokymų poreikio analizę, įvardijamos konkrečios grupės žinių spragos. Tai padeda atitinkamai parinkti mokymus pagal žinių lygį.
11. Sistemingas grįžtamasis ryšys (mokymų vertinimas) suteikia galimybę padidinti planuojamų mokymų efektyvumą tikslinant mokymų programas, perplanuojant mokymus, labiau pritaikant prie grupės ir pan.
12. Mokymų vertinimas padeda suprasti, ar mokymai davė laukiamą poveikį organizacijai, sistemai, ar įgytos žinios bei įgūdžiai yra pritaikomi.



### Sąvokų žodynas

**Kompetencija** – būtinų tam tikrai funkcijai atlikti ir tikslams pasiekti žinių, įgūdžių, gebėjimų, asmeninių savybių ir motyvų visuma. Kuo sudėtingesnė, kompleksiškesnė atliekama funkcija ar veikla, tuo svarbesnė yra asmens kompetencija.

**Žinios** – asmens turima konkrečios srities informacija, pavyzdžiui, pedagogo turima informacija apie mokinių ugdymo metodus arba socialinio darbuotojo turima informacija apie darbo su neįgaliaisiais ypatumus. Asmens žinios yra lengviausia pamatuojamos, tačiau, nors jos ir leidžia lengvai prognozuoti, ką asmuo gali atlikti, dar nereiškia, kad turimos žinios iš tiesų bus panaudotos atliekant atitinkamą darbą ar veiklą.

**Gebėjimai** – asmens gebėjimas atlikti atitinkamus fizinius ar protinius veiksmus, pavyzdžiui, lektorius žinodamas įvairius ugdymo metodus gali juos pritaikyti atitinkamos mokymų programos metu atitinkamo amžiaus dalyviams arba socialinis darbuotojas gali suteikti visišką neįgalumą turinčiam senoliui priežiūros paslaugas. Gebėjimus taip pat galima nesunkiai pamatuoti stebint atliekamus darbus ar pateikiant konkrečias užduotis.

**Įgūdžiai** – jau susiformavęs gebėjimas nuolat atliekant tam tikrą funkciją, t. y. jau turint tam tikrą patirtį atitinkamoje veikloje. Pavyzdžiui, vadovas turėdamas įgūdį efektyviai teikti grįžtamąjį ryšį gali greitai persiorientuoti ir pritaikyti gebėjimą teikti grįžtamąjį ryšį atsižvelgiant į darbuotojo, kuriam teikiamas grįžtamasis ryšys, asmenines savybes.

**Tikslinė grupė** – tai asmenų grupė, į kuriuos tikslingai nukreipiame tam tikrą veiklą. Pavyzdžiui, jei norima visuomenėje skatinti sveiką gyvenseną, galimos tikslinės grupės gali būti tėvai (kurie namuose gamintų sveiką maistą, rodytų pavyzdį savo vaikams), vaikai (formuojant nuo mažens supratimą, kas yra sveika gyvensena), mokyklų, darželių mokytojai (integruojant žinias apie sveiką gyvenseną į ugdymo procesą) ir pan.

**SSGG (angl. SWOT)** – ši analizė yra pagrindinis modelis, nurodantis organizacijos, strategijos ar veiklos vystymo kryptį ir suteikiantis jai pagrindą. SSGG atspindi stiprybes (pvz., ką organizacija yra pajėgi atlikti), silpnybes (pvz., ko organizacija negali atlikti), galimybes (pvz., potencialiai naudingos sąlygos organizacijai) ir grėsmes (pvz., potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai). Tokios analizės atlikimas padeda nustatyti silpnybių poveikio mažinimo būdus ir išryškinti stipriąsias puses.



**esfa**

Europos socialinio fondo agentūra

Gynėjų g. 16, Vilnius 01109

Tel. 8 5 264 9340

Faks. 8 5 260 8281

[info@esf.lt](mailto:info@esf.lt)

[www.esf.lt](http://www.esf.lt)