

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Ona Gaidjurgytė

Karjeros edukologijos magistrantūros studentė

**KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
DARBUOTOJŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO GALIMYBĖS
NUOLATINIO MOKYMO SI KONTEKSTE
(ATVEJO ANALIZĖ)**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
Doc. dr. Felicija Ivanauskienė

Šiauliai, 2009

Darbas originalusOna Gaidjurgytė

TURINYS

SANTRAUKA	3
ĮVADAS	5
1. SUAUGUSIŲJŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO TEORINIAI ASPEKTAI NUOLATINIO MOKYMOSI KONTEKSTE	8
1.1. Suaugusiųjų neformaliojo švietimo samprata bei reglamentavimas	8
1.2. Darbuotojų neformaliojo švietimo galimybių formavimas	18
1.2.1. Darbuotojų mokymosi proceso organizavimas	18
1.2.2. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikis ir metodai	21
1.2.3. Mokymosi organizacijoje motyvacija	24
1.2.4. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo galimybės	25
1.2.5. Darbuotojų mokymosi modelis besimokančioje organizacijoje	28
2. KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS	31
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	31
2.2. Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymosi patirties analizė.....	34
2.3. Savivaldybės administracijos darbuotojų socialinė- demografinė charakteristika..	37
2.4. Savivaldybės administracijos vadovų požiūris į darbuotojų neformaliojo švietimo galimybes.....	40
2.5. Suaugusiųjų neformaliojo švietimo galimybių vertinimas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje darbuotojų požiūriu.....	47
3. KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO TOBULINIMAS (REKOMENDACIJOS).....	55
IŠVADOS	59
LITERATŪRA	60
PRIEDAI	64

SANTRAUKA

KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO GALIMYBĖS NUOLATINIO MOKYMOSI KONTEKSTE (ATVEJO ANALIZĖ)

Magistro baigiamasis darbas

Lietuvos mokslininkų neformaliojo suaugusiųjų švietimo tyrimų rezultatai netiesiogiai ir nepakankamai išsamiai nušvietė darbuotojų švietimo organizavimo savivaldybių administracijoje aspektus ir parodė, kad vienas iš svarbiausių ir kartu probleminių suaugusiųjų švietimo plėtros veiksnių yra suaugusiųjų švietimo organizavimo kokybė vietos savivaldos lygiu.

Tyrimo objektas: Savivaldybės darbuotojų neformalaus švietimo organizavimo galimybės Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.

Darbo tikslas: Išanalizavus Kelmės rajono savivaldybės darbuotojų neformaliojo švietimo situaciją, identifikuoti darbuotojų mokymosi galimybių problemas ir pasiūlyti būdus, kaip šias problemas spręsti bei pateikti neformaliojo darbuotojų mokymosi galimybių didinimo priemones, išryškinant prioritetingas suaugusiųjų švietimo plėtros kryptis.

Tyrimo metodika: Mokslinės literatūros analizė atlikta, siekiant apibrėžti neformaliojo suaugusiųjų švietimo sampratą, atskleidžiant besimokančio individo, besimokančios organizacijos ypatumus ir grindžiant neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtros tendencijas. Anketinės apklausos bei nestruktūrizuoto interviu metu siekta išsiaiškinti darbuotojų ir vadovų požiūrius į esamą neformaliojo švietimo padėtį Kelmės rajono savivaldybės administracijoje bei galimas jo plėtros tendencijas. Antrinių duomenų analizės metu buvo išnagrinėti neformalų suaugusiųjų švietimą Lietuvoje reglamentuojantys dokumentai. Tyrime dalyvavo 34 Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovaujantys darbuotojai ir 68 specialistai (karjeros tarnautojai ir specialistai, dirbantys pagal darbo sutartis).

Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, kaip besimokančioje organizacijoje, darbuotojų švietimo poreikiai patenkinami tik iš dalies. Ne visi vadovai skatina darbuotojus nuolatiniam mokymuisi.

Siekiant Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų neformaliojo švietimo tobulinimo, siūloma sukurti veiksmingą darbuotojų kvalifikacijos ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, sudaryti tokias sąlygas, kad visą gyvenimą besitęsiantis mokymasis būtų prieinamas bet kuriam Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojui.

SUMMARY

POSSIBILITIES OF INFORMAL EDUCATION OF KELMÈ DISTRICT MUNICIPALITY ADMINISTRATION S EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF CONTINUOUS EDUCATION (CASE ANALYSIS)

Final Master Paper

Research results of informal adult education conducted by Lithuanian scientists have covered aspects of organization of education of the municipality administration employees inadequately and implicitly and showed that one of the main and the most problematic factors of adult education development is the quality of adult education organization at the level of local administration.

Object of the research: Possibilities of informal education organization for municipality employees at Kelmè district municipality administration.

Goal of the final paper: Upon making analysis of the situation in informal education of Kelmè district municipality employees, the goal is to identify problems in education possibilities for the employees and suggest ways how the problems could be solved and present measures how possibilities for informal education of employees could be improved underlying priority trends in adult education development.

Research methods: Analysis of scientific literature has been made in order to define the concept of informal adult education, cover peculiarities of the individual and the institution which is educated and substantiate tendencies in adult education development. With the help of questionnaire and unstructured interview I tried to find out the attitude of employees and the managers towards a current informal education situation at Kelmè district municipality administration and its possible development tendencies. During analysis of the derived data the documents regulating informal adult education in Lithuania have been analyzed. The research involved 34 managing employees in Kelmè district municipality administration and 68 professionals (career employees and professionals employed under employment contracts).

Education needs of the employees at Kelmè district municipality administration, as an institution which is educated, are satisfied only partly. Not all managing employees encourage employees to continuous education.

In order to improve development of informal education of Kelmè district municipality administration employees, it has been suggested to develop an efficient system for developing employees' qualification and improvement of qualification, to allow any Kelmè district municipality administration employee having access to continuous education.

IVADAS

Besikeičiančioje visuomenėje neformalusis švietimas tapo pakankamai paplitusia suaugusiųjų švietimo forma, padedančia asmeniui įgyti profesinei veiklai reikalingų žinių, tobulinti turimą kvalifikaciją ar plėtoti savo kultūrinius interesus.

Kadangi didėjantis žinių poreikis tampa vis svarbesnis ne tik individams, bet ir organizacijoms, neformaliojo darbuotojų švietimo, kaip proceso ir sistemos, tobulinimas bei plėtra įgyja ypatingą reikšmę, o dėl sparčios technikos ir technologijų raidos atsiranda poreikis nuolatos mokytis.

Tyrimo aktualumas.

Lietuvos mokslininkai (Beresnevičienė D., 1995; Teresevičienė M., 2003, 2004; Žemaitaitytė I., 2007; Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M., 2008) darbuose, skirtuose suaugusiųjų švietimui, nagrinėjo suaugusiojo sampratą, mokymosi motyvaciją formaliojo švietimo sistemoje, tęstinį profesinį suaugusiųjų švietimą, švietimo institucijų veiklą. Nemažai darbų skiriama neformaliajam suaugusiųjų švietimui (Tamošiūnas T., Šutinienė I., Pilipavičienė D. ir kt., 2005; Žemaitaitytė I., 2007; Abramauskienė J., Kirliauskienė R., 2008), neapeinant nuolatinio mokymosi problemų.

Minėtų mokslininkų neformaliojo suaugusiųjų švietimo tyrimai buvo atlikti vietos savivaldos lygiu, bet netiesiogiai ir nepakankamai išsamiai nušvietė darbuotojų švietimo organizavimo savivaldybių administracijoje aspektus.

Lietuvos mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad vienas iš svarbiausių ir kartu probleminių suaugusiųjų švietimo plėtros veiksnių yra suaugusiųjų švietimo organizavimo kokybė vietos savivaldos lygiu.

Tam, kad būtų užtikrinta kryptinga Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymosi, kvalifikacijos kėlimo bei tobulinimo plėtra, pirmiausia reikalingos būtinos žinios apie realią padėtį šioje savivaldybės administracijoje bei empirinių tyrimų duomenys.

Tyrimo problema: Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą vykstanti diskusija apie suaugusiųjų švietimą ryškina, kad suaugusiųjų mokymosi galimybės Lietuvoje nėra pakankamai išplėtos. Ši teiginį pastaraisiais metais pagrindžia nemažos dalies gyventojų, tame tarpe ir savivaldybių darbuotojų turima kvalifikacija, kuri neatitinka darbo rinkos reikalavimų arba stokojama formalios kvalifikacijos, taip pat nepakankamai kryptingai išplėta profesinės kvalifikacijos kėlimo sistema. Tik nedidelė suaugusiųjų dalis dalyvauja tęstinio mokymosi programose, nes nėra pakankamai sudarytos sąlygos tobulinimuisi. Užtikrinti kryptingai suaugusiųjų neformalaus mokymosi plėtrai reikalingi patikimi ir nuolat atnaujinami empirinių

tyrimų duomenys. Suaugusiųjų mokymosi socialinės svarbos sąlygomis empirinių duomenų trūkumas apie esamą darbuotojų neformaliojo švietimo situaciją Kelmės rajono savivaldybės administracijoje nusako tyrimo problemą: kokios yra savivaldybės administracijos darbuotojų neformaliojo švietimo galimybės.

Tyrimo objektas: Savivaldybės darbuotojų neformalaus švietimo organizavimo galimybės Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.

Tyrimo hipotezė: Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų neformalusis švietimas vykdomas pagrindinėmis suaugusiųjų švietimo plėtotės kryptimis: didinant darbuotojų švietimo prieinamumą ir motyvaciją bei tobulinant darbuotojų profesinę kompetenciją.

Darbo tikslas: Išanalizavus Kelmės rajono savivaldybės darbuotojų neformaliojo švietimo situaciją identifikuoti darbuotojų mokymosi galimybių problemas ir pasiūlyti būdus, kaip šias problemas spręsti bei pateikti neformaliojo darbuotojų mokymosi galimybių didinimo priemones, išryškinant prioritėtines suaugusiųjų švietimo plėtos kryptis.

Darbo uždaviniai:

- 1) atlikti suaugusiųjų neformaliojo švietimo teorinę analizę nuolatinio mokymosi kontekste;
- 2) išanalizuoti neformaliojo suaugusiųjų švietimo teisinį pagrindą;
- 3) išsiaiškinti darbuotojų mokymosi galimybių formavimą organizacijoje;
- 4) atlikti Kelmės rajono savivaldybės administracijos neformaliojo savivaldybės darbuotojų švietimo situacijos tyrimą;
- 5) išryškinti Kelmės rajono darbuotojų neformaliojo švietimo prioritėtines plėtos kryptis.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė.
2. Darbuotojų anketinė apklausa Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.
3. Matematinės statistikos metodai. Tyrimo duomenys apdoroti taikant Microsoft

Excel programą

Mokslinės literatūros analizė atlikta, siekiant apibrėžti neformaliojo suaugusiųjų švietimo sampratą, atskleidžiant besimokančio individo, besimokančios organizacijos ypatumus ir grindžiant neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtos tendencijas.

Anketinės apklausos bei nestruktūrizuoto interviu metu siekta išsiaiškinti darbuotojų ir vadovų požiūrius į esamą neformaliojo švietimo padėtį Kelmės rajono savivaldybės administracijoje bei galimas jo plėtos tendencijas.

Antrinių duomenų analizės metu buvo išnagrinėti neformalųjį suaugusiųjų švietimą Lietuvoje reglamentuojantys dokumentai, Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2004-2008 m. veiklos ataskaitos bei strateginiai dokumentai.

Tyrimo laikotarpis: 2004-2008 m.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrime dalyvavo 34 Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovaujantys darbuotojai ir 68 specialistai (karjeros tarnautojai ir specialistai, dirbantys pagal darbo sutartis).

Tyrimo etapai:

- 1) problemos iškėlimas,
- 2) tikslų ir uždavinių apibrėžimas,
- 3) mokslinės literatūros analizė ir sintezė,
- 4) metodikos parinkimas,
- 5) imties apskaičiavimas,
- 6) klausimynų sudarymas,
- 7) duomenų rinkimas ir analizė,
- 8) rezultatų pateikimas.

Darbo praktinis reikšmingumas. Įgyvendinus rekomendacijas darbuotojų švietimo tobulinimui, bus sudarytos tinkamos prielaidos sukurti veiksmingą ir nenutrūkstamą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą Kelmės rajono savivaldybės administracijoje ir ją sėkmingai plėtoti, sudarant sąlygas, kad visą gyvenimą besitęsiantis mokymasis būtų prieinamas bet kuriam Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojui.

Neformalusis švietimas reikalingas ne tik Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų kompetencijai didinti, bet ir ieškant naujų veiksmingo mokymo proceso organizavimo metodų, kurie skatintų viešojo administravimo plėtrą šalyje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, rekomendacijos, išvados, literatūros sąrašas, 5 priedai. Darbe pateikiama 5 lentelės, 22 paveikslai.

1. SUAUGUSIŲJŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO TEORINIAI ASPEKTAI NUOLATINIO MOKYMOSI KONTEKSTE

1.1. Suaugusiųjų neformaliojo švietimo samprata bei reglamentavimas

Dinamiška aplinka kelia naujus reikalavimus žmogui ir organizacijai bei siūlo naujas alternatyvas veiklai. Todėl, norint efektyviai ir tuo pačiu racionaliai veikti, siekti karjeros, būtina studijuoti ir perprasti mus supančią aplinką. Šiuo požiūriu, nuolatinis mokymasis gali padėti prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Mokymasis – esminis kriterijus, lemiantis tiek individo sėkmingą karjerą, tiek organizacijos išlikimą bei nacionalinę gerovę, todėl mokymosi negalima susieti tik su keliomis švietimo institucijomis ar vienu periodu gyvenime. Mokymasis – tai nuolatinė tiek individo, tiek kiekvienos socialinės sistemos, tame tarpe ir organizacijos, būseną. Informacinių technologijų amžiuje vis dažniau mokymasis ir darbas tampa žodžiais sinonimais.

Pasaulyje aukščiausios kokybės prekė yra naujausia informacija, žinios, įgūdžiai. Itin daug dėmesio turi būti skiriama visų darbuotojų profesiniams ir bendriesiems gebėjimams ugdyti: naujoms technologijoms perimti, laikytis kokybės standartų, puoselėti aplinką, iniciatyvumą, kompiuterinį raštingumą, verslumą, bendravimą, taip pat išsaugoti kraštovaizdį, etninę kultūrą. Tik nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas ir persikvalifikavimas gali užtikrinti sėkmingą ilgalaikę veiklą. Visiems prieinamas, daugumos poreikius atitinkantis, nuoseklus ir efektyvus visų gyventojų švietimas užtikrins sėkmingą Lietuvos Respublikos raidą (Blažienė, 2008).

Suaugusiųjų mokymosi patirtis Europos valstybėse pradėta tirti daugiau kaip prieš 50 metų. Pirmoji tarptautinė konferencija UNESCO iniciatyva buvo surengta 1949 m. Jau tada buvo atkreiptas dėmesys į suaugusiųjų švietimo aktualumą, tačiau tik nuo 1960 m. Tarptautinėje politikoje rimčiau pradėta diskutuoti apie suaugusiųjų švietimo vaidmenį sprendžiant globalias problemas. Tais pačiais metais įvyko antroji tarptautinė suaugusiųjų švietimo konferencija, kurioje buvo pabrėžiamas naujas požiūris į suaugusiųjų švietimą, kaip į gyvybiškai svarbų socialinį, ekonominį ir politinį visų žmonių raidos veiksnį. Jau trečiojoje tarptautinėje konferencijoje 1970 m. Jungtinių tautų organizacija rekomendavo savo nares iš nacionalinio biudžeto skirti lėšų suaugusiųjų švietimui, o šiam darbui koordinuoti – įtraukti vyriausybes, ministerijas ir departamentus. Tuo laikotarpiu daugelis mokslininkų tyrė suaugusiųjų švietimo tendencijas, kurios priklausė nuo to laiko pokyčių. 1997 m. Hamburge įvyko penktoji UNESCO šalių tarptautinė suaugusiųjų švietimo konferencija. Šios konferencijos gairėse pabrėžiama suaugusiųjų švietimo svarba, skatinama plėtoti suaugusiųjų švietimą ir tęstinį mokymąsi.

Hamburgo deklaracijoje įteisintas suaugusiųjų švietimas laikomas raktu į XXI amžių. Šiame dokumente įvardyti svarbiausieji išipareigojimai:

- įteisinti didesnį visuomenės dalyvavimą švietime;
- sukurti sąlygas žmonių mokymosi poreikiams tirti;
- įsteigti mokyklas, kolegijas ir universitetus suaugusiesiems;
- gerinti suaugusiųjų švietėjų ir švietimo organizatorių tobulinimosi sąlygas;
- garantuoti įvairių žmonių grupių dalyvavimą profesinei veiklai skirtame suaugusiųjų švietime (Blažienė, 2008).

Įvairių sričių mokslininkai tyrė suaugusiųjų mokymosi procesus. Surinktą informaciją apibendrino M. Knowles. Jis 1980 m. šią mokslo sritį pavadino andragogika ir ji tapo XX amžiaus edukologijos mokslo naujovė.

Europos Sąjungos Tarybos dokumentuose įteisintas visą gyvenimą trunkantis mokymasis tapo pagrindinis švietimo ir mokymo principas. Europos Taryba Lisabonoje 2000 m. kovo mėnesį numatė svarbius Europos Sąjungos politikos etapus žengiant į žinių amžių. Europos Komisija 2000 m. spalio 30 d. paskelbė „Mokymosi visą gyvenimą memorandumą“. Šio memorandumo tikslas: garantuoti mokymosi galimybę siekiant įgyti naujų įgūdžių ir atnaujinti ankstesnius, kurių reikės žinių visuomenėje:

- didinti investicijas į žmonių išteklius, kad prioritetą įgytų brangiausias turtas – žmogus;
- kurti ir taikyti veiksmingus mokymo ir mokymosi metodus;
- užtikrinti, kad kiekvienam būtų lengvai prieinama kokybiška apie mokymosi galimybes informacija.

Lietuvos mokslininkai (Beresnevičienė D., 1995; Teresevičienė M., 2003, 2004; Žemaitaitytė I., 2007; Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M., 2008) darbuose, skirtuose suaugusiųjų švietimui, nagrinėjo suaugusiojo sampratą, mokymosi motyvaciją formaliojo švietimo sistemoje, tęstinį profesinį suaugusiųjų švietimą, švietimo institucijų veiklą. Nemažai darbų skiriama neformaliajam suaugusiųjų švietimui (Tamošiūnas T., Šutinienė I., Pilipavičienė D. ir kt., 2005; Žemaitaitytė I., 2007; Abramauskienė J., Kirliauskienė R., 2008), neapeinant nuolatinio mokymosi problemų.

Kaip aukščiausią švietimo tikslą M. Fullan (1998) iškelia besimokančios visuomenės sukūrimą, nes svarbiausi šiuolaikinės visuomenės bruožai neatsiejami nuo mokymosi, švietimo, žinių. Vis labiau suvokiama, kaip svarbu skirti dėmesį mokymosi procesui ir tam, kaip žmonės mokosi (Žemaitaitytė, 2007).

Pats terminas “mokymasis visą gyvenimą” atkreipia dėmesį į laiko dimensiją - į mokymąsi periodiškai arba be perstojo. Literatūroje terminas mokymasis apibrėžiamas kaip „bet koks

elgesio, informuotumo, žinių supratimo, nuostatų, įgūdžių ir gebėjimų pokytis, kuris gali būti išsaugotas ir negali būti paaiškintas fiziniu augimu ar įgimtų elgesio modelių raida“ (Pundzienė, Dienys, 2003).

Išsilavinimas nėra duodamas vieną kartą visam laikui, o yra nuolatinio mokymosi, trunkančio visą gyvenimą, rezultatas. Švietimas neapsiriboja vaikystėje įgytu nuoseklaus mokymosi patyrimu- tai ilgalaikis procesas. Gyvenimas pats savaime yra nenutrūkstantis mokymosi procesas, bet kiekvienas asmuo ieško specifinių galimybių tikslingai ir nuosekliai mokytis toliau, norėdamas neatsilikti nuo visuomenės techninės ir socialinės raidos, prisitaikyti prie pakitusių gyvenimo aplinkybių (vedybų, tėvystės, profesinės situacijos, senatvės ir kt.) ar siekdamas visapusiškai išplėtoti savo potencines galimybes. Visą gyvenimą trunkantis mokymasis aprėpia atsitiktinį (pasąmoninį) ir sąmoningą individo mokymosi patyrimą (Beresnevičienė, 2000).

Žinių, įgūdžių ir sąvokų, kurios įgyjamos mokykloje ar universitete, neužtenka visam gyvenimui. Mokymas ir švietimas suteikia galimybių prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir naujų technologijų. Šiuolaikinis gyvenimas teikia daugiau galimybių ir alternatyvų, bet kartu daugiau rizikos ir netikrumo. Šitokiame socialiniame pasaulyje aukščiausios kokybės prekė yra naujausia informacija, žinios ir įgūdžiai. Žmogui turi būti sudarytos sąlygos nuolat mokytis. Jis neturės mokymosi motyvų, jeigu mokymo ir švietimo kursų turinys ir metodai neatitiks jo poreikių, o įgytos žinios ir įgūdžiai nebus vertinami darbe. Todėl švietimo ir mokymo sistemos turi keistis ir suteikti galimybes žmonėms mokytis ir šviestis (Blažienė, 2008).

Nuolatinio švietimo ir nuolatinio mokymosi idėjos, deklaruotos įvairiose konferencijose, dokumentuose ir ataskaitose, turi galias filosofines šaknis, tačiau jų vaidmuo yra labai svarbus dabartinei įvairių šalių švietimo politikai bei kupinai politinių, ekonominių ir socialinių pokyčių visuomenei. Mokymasis visą gyvenimą buvo apibūdinamas dviem sąvokomis: nuolatinio švietimu (*lifelong education*) ir nuolatinio mokymusi (*lifelong learning*). Apskritai jos vartojamos kaip viena kitą papildančios koncepcijos, turint galvoje, kad pirmoji yra prielaida antrajai įgyvendinti. Nuolatinis švietimas akcentuoja sistemos teikiamas galimybes mokytis, o nuolatinis mokymasis labiau akcentuoja individo potencialo vystymąsi, jo atsakomybę už savo mokymąsi. Tuo aspektu šios sąvokos buvo vartojamos ir Lietuvoje (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

Literatūroje yra išskiriami 6 teiginiai nusakantys mokymosi esmę, šių teiginių paaiškinimai pateikiami 1 lentelėje.

Teiginiai nusakantys mokymosi esmę (Teresevičienė ir kt., 2004)

Teiginys	Paiškinimas
Mokymasis yra aktyvaus konstravimo procesas	Mokymasis nėra žinių ir įgūdžių perdavimas, o besimokantieji nėra tik pasyvūs „priėmėjai“. Mokymasis yra aktyvus supratimo, prasmų ir įgūdžių konstravimo procesas. Konstravimas galimas tada, kai mokymosi procesas yra orientuotas į besimokantįjį, kuris pažinimo proceso metu pats ieško prasmų (<i>mokosi per pažinimą</i>).
Mokymasis yra gausėjančių žinių sujungimas	Mokymasis visada yra pagrįstas jau turimomis žiniomis ir pažinimo (kognityvinėmis) struktūromis. Tai yra požūris į mokymąsi kaip į procesą, jungiantį naujai įgyjamas ir jau turimas žinias ir mokėjimus. Pagrindinis faktorius, įtakoiantis mokymąsi, yra tai, ką besimokantysis jau žino.
Mokymasis yra bendradarbiavimas	Socialinis mokymosi aspektas yra svarbus konstruktyvistų teorijoje, tačiau jį dar labiau akcentuoja mokymosi bendradarbiaujant šalininkai. Socialinė sąveika gali vesti į žinių konstravimo ir transformavimo procesą, kai besimokantieji bendradarbiaudami kuria naujas koncepcijas ir įgūdžius. Besimokantieji patys konstruoja savo kognityvines struktūras kalbėdamiesi, aiškindami, diskutuodami, vesdami debatus bei klausinėdami bendradarbiavimo atmosferoje.
Mokymasis yra savireguliuojantis procesas	Priešingai nei teigia senoji bihevioristinė paradigma, į gero mokymosi sąvoką įeina ir tokios metakognityvinės charakteristikos kaip planavimas, vadyba ir reflektavimas. Savireguliacija reiškia, kad besimokantysis turi tam tikrus įgūdžius, leidžiančius jam pačiam susikurti savo mokymosi procesą, jam vadovauti ir kontroliuoti, turi norą mokytis ir gali bei įvertinti visą mokymosi procesą. Kai savireguliacija mokantis pasiekia pakankamai aukštą lygį, besimokantieji tampa vis mažiau priklausomi nuo įvairių instrukcijų ir nurodymų. Šio bruožo nereikėtų suprasti tiesiogiai, kadangi mokyme pasitaiko nemažai atvejų, kuomet stiprus išorinis vadovavimas ar moderavimas yra labiau efektyvus.
Mokymasis yra orientuotas į tikslą	Nors mokymasis gali būti ir atsitiktinis, šiuo metu yra vieninga nuomonė, kad efektyvus ir prasmingas mokymasis yra tada, kai aiškiai suvokiamas tikslas bei kelias jam pasiekti. Jei efektyvų mokymąsi suvokiame kaip konstruktyvų, besiremiantį turima žinių sistema, bendradarbiavimo ir save reguliuojantį perkėlimo veiksmą, yra natūralu manyti, kad geras mokymasis taip pat reikalauja mokymosi tikslų, kuriuos iškelia patys besimokantieji.
Mokymasis susijęs su kontekstu ir aplinka	Jis vyksta socialinėje materialioje aplinkoje. Žinios yra dalyvavimo ir tam tikros veiklos rezultatas. Tai reiškia, kad efektyvus mokymasis yra veikla, kurioje dera proto, kūno, aplinkos ir konteksto veikla. Mokymasis gali būti sustiprintas, priartinus jį prie realaus gyvenimo konteksto, kuriame egzistuoja tiek socialinis, tiek fizinis komponentai.

Šie mokymosi esmę nusakantys teiginiai gali būti traktuojami ir kaip kvalifikacijos tobulinimo, ir kaip karjeros valdymo dimensijos ir svarbios sudedamosios karjeros valdymo dalys. Karjera, kaip ir mokymasis yra aktyvaus konstravimo nenutrūkstantis procesas. Besikuriančioje žinių visuomenėje visi procesai yra tiesiogiai priklausomi nuo kintančios aplinkos įtakos.

Kadangi mokymasis visą gyvenimą yra labai plati sąvoka, nereikėtų stebėtis, jog egzistuoja ne vienas apibrėžimas, atspindintis įvairius akcentus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Mokymosi visą gyvenimą sąvoka (sudaryta autorės)

Autorius	Koncepcijos
Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004	Mokymasis visą gyvenimą – visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriame amžiaus tarpsnyje, siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities žinias, įgūdžius ir kompetencijas.
D. Beresnevičienė, 1995	Mokymasis visą gyvenimą (nuolatinis mokymasis) - tai visą gyvenimą trunkantis mokymasis, skatinamas aplinkos (kintančių gyvenimo sąlygų, tėvų, pedagogų, institucijų ir kt.) bei vidinio individo poreikio mokytis. Šiam poreikiui išsiplėtojus, atsiranda nuolatinio mokymosi motyvai ir susiformuoja nuolatinio mokymosi poreikis.
E. Mickūnaitė, 2004	Mokymasis visą gyvenimą apima visą žmogaus mokymosi veiklą per jo gyvenimą „nuo lopšio iki kapo“.
R. Šutinytė, 2006.	„Mokymasis visą gyvenimą“ siejamas su platesniu kontekstu - su politinėmis, ekonominėmis ir socialinėmis jėgomis.

Mickūnaitė (2004) teigia, kad beveik iki pat Mokymosi visą gyvenimą memorandumo aptarimo laikotarpio mokymosi visą gyvenimą terminas buvo vartojamas daugiausiai akademinėje aplinkoje ir darbuose, tuo tarpu oficialiuose dokumentuose buvo vartojami terminai „tęstinis mokymas“, „permanentinis mokymas“. Išleidus Mokymosi visą gyvenimą memorandumą lietuvių kalba (2001) ir vykstant jo aptarimui, terminas „mokymasis visą gyvenimą“ tapo plačiai vartojamas. Mokymosi visą gyvenimą apibrėžimas tebėra diskusijų objektas.

Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos tikslas - numatyti ir apibrėžti mokymosi visą gyvenimą plėtros kryptis ir jų įgyvendinimo priemonės, akcentuojant profesinio mokymo ir suaugusiųjų tęstinio mokymo sritis (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004).

Mokymąsi visą gyvenimą galima apibūdinti, kaip tikslingą mokymosi veiklą, kurios nuolat imamasi, siekiant didinti žinias, įgūdžius ir kompetenciją (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2001).

Tačiau tuo pačiu metu turime atkreipti dėmesį į mokymosi veiklos įvairovę. Skiriami trys pagrindiniai mokymosi veiklos tipai:

- *Formalusis mokymasis*, kuris vyksta švietimo ir mokslo įstaigose. Šiuo atveju, mokymosi veikla yra tikslinga, apgalvota, organizuota, su fiksuota trukme ir tvarkaraščiu, hierarchine vertinimo sistema, formaliais priėmimo ir registracijos reikalavimais. Jis vykdomas

švietimo institucijose, jam būdinga iš anksto numatyta tvarka, turinys, metodai ir mokymosi priemonės. Besimokantieji gauna pripažintus diplomus ir kvalifikacijas.

- *Neformalusis mokymasis* vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų. Jis taip pat apgalvotas ir organizuotas. Su formalioju mokymusi bendra yra tai, kad šį mokymąsi riboja institucinė priklausomybė. Jis būdingas kvalifikacijos tobulinimo sričiai. Neformalusis mokymasis gali būti teikiamas darbo vietose, juo gali rūpintis visuomeninės organizacijos ir grupės, taip pat organizacijos, įkurtos formaliai sistemai papildyti (meno, muzikos, sporto veikla). Valstybės pripažinti dokumentai šiuo atveju neišduodami.

- *Savaiminis mokymasis* – tai natūralus, kiekvieną dieną vykstantis mokymasis. Skirtingai nuo pirmųjų dviejų, savaiminis mokymasis nebūtinai iš anksto apgalvotas, mažiau organizuotas, mažiau struktūruotas, gali būti skatinamas gyvenimo, profesinių aplinkybių, šeimos, todėl jo gali nepripažinti net patys individai, papildantys savo žinias ir gebėjimus. Jo pagrindas yra asmeninių, socialinių, šeimos poreikių tenkinimas. Šis mokymasis nėra įteisintas įvairių įstatymų, registrų ar studijų kokybės dokumentų (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004).

Kaip dvi svarbiausios mokymosi visą gyvenimą dalys yra išskiriamas formalusis ir neformalusis mokymasis, o savaiminis mokymasis yra tarsi nustumiamas į trečią vietą. Tačiau siekiant gerinti suaugusiųjų mokymosi plėtrą, būtina atkreipti deramą dėmesį ir į savaiminį mokymąsi.

Visus šiuos mokymosi tipus galima pritaikyti tiek individualiai kiekvienam asmeniui, tiek ir organizacijai, kaip besimokančiai visą savo egzistavimo laiką. Todėl mokymosi srities interesų įvairovę galima išskirti į tokius lygmenis:

- Valstybės interesus, kurie siekia, plačiąja prasme, turėti aukštos kvalifikacijos - aukšto išsimokslinimo gyventojus; siaurąja prasme - aprūpinti šalies ūkį, viešąsias organizacijas reikiamos kvalifikacijos specialistais;

- Gyventojų interesus, kuriems būdingas suinteresuotumas kuo pigiau įgyti aukštą kvalifikaciją, garantuojančią jiems konkurencingumą darbo rinkoje;

- Mokymosi sistemos interesus, siekiančius, viena vertus, užtikrinti aukštą mokymosi kokybę, antra vertus, siekti savo siaurų interesų, išlaikant stabilią pedagoginio personalo struktūrą, vykdomų tyrimų sritis ir pan. (Martinkus, Sakalas, Savanevičienė, 2000).

Kai kalbama apie mokymąsi visą gyvenimą, daug dėmesio skiriama mokymuisi ne mokymosi įstaigose ar kituose oficialiuose mokymuose. Jaunystėje įgytas išsilavinimas netenkina viso gyvenimo reikalavimų. Mokymosi visą gyvenimą terminas taikomas visai žmonių populiacijai neatsižvelgiant į amžių ir padėtį darbo rinkoje. Jo sampratoje telpa visos mokymosi veiklos nuo ankstyvos vaikystės iki laisvalaikio švietimo pensinio amžiaus žmonėms.

Neformalusis suaugusiųjų švietimas - asmens ir visuomenės interesus atliepiantis mokymasis, lavinimasis ar studijos, kurias baigusiam neišduodamas valstybės pripažįstamas dokumentas, patvirtinantis išsilavinimo, tam tikros jo pakopos ar atskiro reglamentuoto modulio baigimą arba kvalifikacijos įgijimą (LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas, 1998).

Neformalusis suaugusiųjų švietimas apima asmens bendrosios kultūros ugdymą, profesinei veiklai reikalingų žinių įgijimą, gebėjimų lavinimą bei tobulinimą.

V. Baršauskienė ir J. Guščinskienė (2003) analizavo žmogaus mokymąsi darbinės ir profesinės veiklos pagrindu ir nuolatinio mokymosi vaidmenį kintančioje visuomenėje. Pasak jų - nuolatinį mokymąsi sąlygoja keli pagrindiniai veiksniai: išorinė aplinka, technika ir technologija, vidinė organizacijos aplinka bei žmonių individualūs charakteriai. Visi išvardyti veiksniai pirmiausiai lemia organizacijos veiklos sėkmę ir jos sugebėjimą prisitaikyti prie kintančių visuomenės sąlygų. Antra vertus, jie padeda žmonėms prisitaikyti prie tos kintančios visuomenės reikalavimų.

Galima teigti, kad „suaugusiųjų švietimas ne tik dažniausiai suprantamas siaurai, tik kaip formalus, daugiausia bendrojo lavinimo ar pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklas apimantis dalykas, bet ir savivaldos institucijų veikloje jam skiriamas epizodiškas dėmesys“ (Šutinytė, 2006, 37 psl.).

Mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas naudingas tiek individui, tiek organizacijai. Individui naudingas todėl, kad padeda rasti įvairesnius sprendimus; padidina darbinės veiklos vertę ir sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis; teikia platesnes perspektyvas karjerai, formuoja geresnį organizacijos klimata. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas organizacijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą, lankstumą, garantuoja besimokančios organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą (Baršauskienė, Guščinskienė, 2003).

Šiai dienai Lietuvoje yra sukurta neformalųjį švietimą reguliuojanti įstatyminė bazė bei parengti strateginiai sistemos plėtros dokumentai, kurie atitinka Europos Komisijos direktyvas bei Mokymosi visą gyvenimą memorandume suformuluotas nuostatas. Pakankamai geras ir teisinis pagrindas moderniai neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemos plėtrai. Sudaromi strateginiai dokumentai, identifikuojantys labiausiai tobulintinas švietimo sistemos vietas, tačiau neformaliojo švietimo įgyvendinimo sistema dar nepakankamai išplėta, todėl sunku yra tenkinti kiekvieno individo poreikius (žr. 1 priedą).

Neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemai yra skirtas Lietuvos Respublikos *neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas*, priimtas Seime 1998 m. birželio 30 d. įstatymas įteisina neformaliojo suaugusiųjų švietimo terminą jį apibrėždamas ir nustatydamas jo sandaros, veiklos ir valdymo pagrindus (žr. 1 priedą).

Įstatyme suformuluoti šie neformaliojo suaugusiųjų švietimo uždaviniai:

- padėti asmeniui tenkinti savišvietos poreikius, plėtoti savo kūrybinius interesus;
- ugdyti asmens kūrybines galias ir gebėjimus;
- padėti asmeniui tapti aktyviu demokratinės visuomenės piliečiu;
- sudaryti sąlygas įgyti profesinei veiklai reikalingų teorinių žinių ir praktinių gebėjimų, taip pat sąlygas tobulinti kvalifikaciją.

Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas (1998) reglamentuoja „neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemą, nustato jos sandaros, veiklos ir valdymo pagrindus. Įstatymo tikslas yra suteikti teises garantijas neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalyviams, vykdytojams ir socialiniams partneriams, padėti įgyvendinti įgimtą žmogaus teisę visą gyvenimą ugdyti savo asmenybę, atiduoti asmeniui galimybę įgyti žinių ir gebėjimų, kurių jam reikia kaip demokratinės visuomenės piliečiui ir tam tikros profesijos specialistui, prisidėti prie kūrybingo ir prasmingo laisvalaikio (1 straipsnis)".

Įstatymo 2 straipsnyje ir 7 straipsnyje įtvirtinta, kad neformalaus suaugusiųjų švietimo dalyviai yra visi suaugę asmenys, paprastai ne jaunesni nei 18 metų, kurie „pagal neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas mokosi, lavinasi, tobulina kvalifikaciją, plečia savo kultūrinį ir pilietinį akiratį".

Įstatyme taip pat apibrėžiamos neformaliojo suaugusiųjų švietimo formos:

- 1) organizuota tikslinė savišvieta;
- 2) kursai (dieniniai, vakariniai, tęstiniai, trumpalaikiai ir kt.), seminarai, paskaitos;
- 3) neakivaizdinis (nuotolinis) švietimas;
- 4) žiniasklaidos priemonėmis perteikiamos šviečiamojo pobūdžio programos.

12-13 straipsniuose numatyta informavimo tvarka, kuri privaloma neformaliojo švietimo vykdytojams, turintiems informuoti valstybės valdymo ir savivaldos institucijas apie dalyviams teikiamas neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas, taip pat priskiriama prie ministerijų, kitų valstybinių institucijų, apskričių viršininkų ir savivaldybių funkcijų kartu su visuomeninėmis suaugusiųjų švietimo institucijomis steigti suaugusiųjų švietimo informacinius centrus, kurie renka duomenis apie suaugusiųjų švietimą, juos sistemina, informuoja ir konsultuoja suaugusiųjų švietimu besidominčius juridinius ir fizinius asmenis, teikia informaciją Švietimo ir mokslo ministerijai, nevalstybinėms suaugusiųjų švietimo įstaigoms bei kitiems juridiniams ir fiziniams asmenims, rengiantiems ir (ar) įgyvendinantiems neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas. Informacijos pateikimo tvarką pavesta nustatyti Švietimo ministerijai apsvarsčius ją Neformaliojo suaugusiųjų švietimo taryboje ir suderinus su Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija (Žemaitaitytė, 2007).

Vadovaujantis įstatymu, valstybė neformalų suaugusiųjų švietimą gali remti finansuodama:

- 1) neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalyvius;
- 2) neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas ir tikslinius projektus;
- 3) neformaliojo suaugusiųjų švietimo vykdytojų profesinės kvalifikacijos kėlimą ir tobulinimą;
- 4) neformaliajam suaugusiųjų švietimui reikalingų patalpų bei techninės įrangos įsigijimą, taip pat patalpų nuomą (LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas, 1998).

Valstybės ir savivaldybės institucijų užsakomos neformaliojo suaugusiųjų švietimo programos ir tiksliniai projektai finansuojami iš valstybės ir atitinkamai savivaldybės biudžeto.

Įstatymo 17 straipsnis numato neformaliojo suaugusiųjų švietimo finansavimą ir rėmimą bei atveria galimybę neformalųjį švietimą finansuoti ir iš valstybės bei savivaldybių biudžeto lėšų, finansuoti neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalyvius, programas ir tikslinius projektus, neformaliojo suaugusiųjų švietimo vykdytojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą, taip pat reikalingų patalpų bei techninės įrangos įsigijimą. Finansavimo iš valstybės biudžeto tvarka patvirtinta švietimo ir mokslo ministro 1999 m. sausio 7 d. įsakymu Nr. 15 (žr. 1 priedą).

Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700, išryškinama švietimui tenkanti misija: padėti asmeniui įgyti profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinį technologijų, kultūros bei asmeninių gebėjimų lygį, ir sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą - nuolat tenkinti pažinimo poreikius, siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų individui darant profesinę karjerą ir įprasminant gyvenimą. Užtikrinant švietimo plėtotės efektyvumą ir darną, siekiama savivaldybėms ir apskritims perduoti didelę dalį atsakomybės ne tik už bendrąjį lavinimą, bet ir už profesinį mokymą, specialųjį ugdymą, tęstinį suaugusiųjų mokymąsi. Dokumente pažymima, kad turi būti sukurta lanksti ir atvira švietimo struktūra, jungianti bendrąjį ugdymą, studijas, formalaus, neformalaus mokymosi ir savišvietos formas į bendrą švietimo erdvę.

Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje atkreipiamas dėmesys į bendrųjų gebėjimų svarbą ir reikšmę juos ugdyti suaugusiųjų mokymosi aprėptimi. Bendrųjų gebėjimų įgijimas palengvina integraciją į darbo rinką tiek turintiems profesinę kvalifikaciją suaugusiesiems, tiek jos neįgijusiems. Taip suaugusiųjų mokymasis turi būti grindžiamas bendradarbiavimu, individualybės, asmeninių savybių ir socialinių gebėjimų plėtra. Nors bendrųjų gebėjimų ugdymas yra profesinio rengimo ir tęstinio profesinio mokymosi prioritetas, tačiau šis ugdymas pabrėžiamas visoje švietimo sistemoje neišskiriant ir bendrojo lavinimo mokyklų, universitetų, kitų institucijų. Ugdant bendruosius gebėjimus ypač daug galėtų prisidėti nevyriausybinės organizacijos. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje akcentuojama, kad neformalaus ir savaiminio mokymosi pripažinimo sistemos ir metodų kūrimas Lietuvoje dar

beveik neprasidėjo. Suaugusieji, neįgiję pagrindinio išsilavinimo, bet turintys profesines kompetencijas, įgytas dirbant ar savarankiškai mokantis, yra vertinami pagal formalias jaunimui sukurtas taisykles. Jų patirtis nėra vertinama ir pripažįstama. Neformalaus ir savaiminio mokymosi formalaus pripažinimo sistemos nebuvimas mažina mokymosi prestižą, sunkina darbuotojų santykius su darbdaviais, mažina konkurencingumą darbo rinkoje. Šios sistemos tikslas būtų įvertinti individo pasiekimus ir paskatinti jį siekti naujų kvalifikacijų (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004).

Švietimo ir mokslo ministerija rengia neformalųjų suaugusiųjų švietimą reglamentuojančius teisės aktus, koordinuoja valstybinių ir savivaldybių neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstaigų veiklą, nustato jų prioritetines kryptis, derindama jas su regioninės plėtros programomis, rengia neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstaigų sistemos plėtojimo ir jų finansavimo tobulinimo projektus, užsako ir finansuoja neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas, tikslinius projektus ir mokslinius tyrimus, organizuoja suaugusiųjų švietėjų kvalifikacijos tobulinimą, informuoja ir konsultuoja suaugusiųjų švietimu besidominčius juridinius ir fizinius asmenis (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004).

Skirtingi mokymosi paslaugų teikėjai (formalios institucijos, neformalusis švietimas, savaiminis mokymasis, mokyklos, universitetai, nevyriausybines organizacijos) turi padėti besimokančiam. Mokymosi visą gyvenimą sistemoje vietos turi rasti visi įvairaus amžiaus žmonės. Jų galimybės nevienodos, skirtingi ir jų poreikiai: įgyti žinių, įgyti arba patobulinti profesinę kompetenciją, praplėsti socialinį arba kultūrinį išprusimą. Norint patenkinti tokius įvairius poreikius būtina infrastruktūros įvairovė, tai - ugdymo ir įvairaus lygio švietimo institucijos, bibliotekos, įvairios kultūros įstaigos, nevyriausybines organizacijos (Žemaitaitytė, 2007).

Lietuvos neformalųjų švietimą reglamentuojantys įstatymai ir nutarimai atspindi pažangią nuostatą apie neformalųjų suaugusiųjų švietimą Lietuvoje kaip svarbią nuolatinio mokymosi sistemos informacinėje besimokančioje visuomenėje dalį ir suteikia platesnes galimybes plėtoti neformalųjų švietimą.

Išlieka didžiausias trūkumas – neformaliojo mokymosi oficialaus pripažinimo nebuvimas. Neformalusis mokymasis nėra formaliai vertinamas ir pripažįstamas, todėl mažėja žmogaus motyvacija siekti naujų kompetencijų neformaliai.

Neformaliojo švietimo sąvoka tyrimo kontekste apima: mokymąsi, tobulinant savo profesinę kvalifikaciją, keliant savo kompetenciją (pvz.: mokymuose, seminaruose, stažuotėse ir pan.) ir įvairių neformalių savišvietos kursų (pvz., užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo) lankymą.

1.2. Darbuotojų neformaliojo švietimo galimybių formavimas

Mokymuisi ir kvalifikacijos kėlimui bei tobulinimui apibrėžti literatūroje vartojami įvairūs terminai, turintys šiek tiek skirtingus atspalvius: „tęstinis mokymas“, „suaugusiųjų švietimas“ arba „žmogiškųjų išteklių tobulinimas“. Kai kvalifikacijos tobulinimas yra nukreiptas į darbą arba konkrečias jo atlikimo užduotis, paprastai vartojamas terminas „mokymas“. Kalbant apie mokymą vartojamos sąvokos: „kvalifikacijos tobulinimas“, „mokymas darbe“, „mokymas ne darbo vietoje“ ir t.t.

Amstrong ir Foley išskiria darbuotojų mokymosi organizacijoje mechanizmą, kurį sudaro:

- mokymosi aplinka (tikslingas mokymasis, aplinkos pritaikymas mokymuisi, misijos palaikymas);
- mokymosi ir organizacijos plėtros poreikių atpažinimas (darbuotojų požiūris į mokymąsi, pasitenkinimas mokymusi, tiesioginio vadovo požiūris į mokymąsi);
- mokymosi ir organizacijos plėtros poreikių atitikimas (organizacijos palaikymas, maža įtaka personalui, mentoriai, treneriai, mokymo pasitenkinimas);
- mokymosi organizavimas darbo vietoje (mokymosi tinkamumas ir efektyvumas, tiesioginio vadovo palaikymas ir grįžtamasis ryšys) (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

1.2.1. Darbuotojų mokymosi proceso organizavimas

Gelažienė (2007) akcentuoja, kad mokymosi ir tobulinimo procesas organizacijoje turi vykti sistemiškai, etapais, t. y. kad mokytųsi tie, kuriems tikrai to reikia ir kad po tam tikrų mokymų būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

Dessleris (2001) skiria šiuos mokymo ir tobulinimo proceso etapus:

1. Poreikio analizė (išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei gerinti, susipažinti su būsimais besimokančiais, kad mokymo programa atitiktų jų lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą).
2. Mokymo proceso projektavimas (suformuluoti mokymo tikslus bei metodus, parengti programos elementus, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė ir efektyvumas).
3. Mokymosi proceso veiksmingumo patikrinimas (tikrinti mokymo programos veiksmingumą, galima patikrinti ir įvertinti jau turimas žinias).
4. Mokymo proceso įgyvendinimas.
5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas (įvertinti mokymo programos naudą remiantis mokinių reakcija (kaip reaguoja į mokymus), žinojimu (naudoti grįžtamąjį ryšį),

elgesiu (stebėti tiesioginių vadovų reakciją į besimokančiųjų veiklą, ar naudoja įgytus įgūdžius), rezultatais (įvertinti, kaip pagerėjo darbo rezultatai)) (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

Kvalifikacijos poreikio nustatymas yra gana sudėtingas ir atsakingas darbas, nes visų pirma kiekvienai darbo vietai organizacijoje reikia parengti reikalavimus, kuriuos turi atitikti galintis užimti ją darbuotojas. Nurodomos būtinos žinių, praktinių įgūdžių sritys bei asmenybės savybės, reikalingos sėkmingai veiklai užtikrinti. Tada, kai žinomi kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos trūkumai, galima juos įvardinti visos organizacijos mastu ir planuoti pašalinimo galimybes, įvertinant kvalifikacijos trūkumą apimtį, svarbą, pasirenkant tinkamiausius jos tobulinimo variantus.

Kvalifikacijos tobulinimo vietą ir formą dažniausiai lemia kaštai. Sprendžiant kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo problemą, būtina panaudoti tiek įmonės, tiek išorinės kvalifikacijos tobulinimo sistemos potencialą. Stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, o smulkios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojami išorinės sistemos paslaugomis.

Taigi, organizuojant mokymo procesus organizacijoje, pirmiausia reikia nustatyti mokymosi poreikius, po to galima organizuoti mokymus. Reikia nepamiršti vertinimo ne tik pabaigoje, bet ir mokymo metu, norint įsitikinti, ar vykstantys mokymai yra veiksmingi.

Gelažienės (2007) teigimu, rengiant mokymus organizacijoje, reikėtų išsiaiškinti tiek organizacijos, kaip konkurencingo vieneto, tiek joje dirbančių individų poreikius, nustatyti mokymosi tikslus ir turinį, parinkti mokymosi metodus ir priemones, pagal numatytus tikslus sukurti vertinimo kriterijus ir jau mokymosi metu tikrinti, ar mokymai rezultatyvūs, būtina vertinti procesą, daryti išvadas (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

Profesinio tobulinimosi sėkmei reikalinga aiški ir patraukli būtinų tobulinimų vizija, kurią reikia suprantamai išdėstyti, nurodyti organizacijos savybes. Taigi, siekiant patenkinti organizacijos narių (darbuotojų) mokymosi poreikius, reikalingas sistemiškas požiūris į šį procesą, kurio kiekvienas elementas sąlygoja kitų elementų elgseną bei visumos elgesį.

Tačiau net ir šiuo atveju būtina įvertinti daugelį procesą veikiančių veiksnių, nes mokymosi sėkmė nėra garantuota, atvirkščiai - egzistuoja keletas veiksnių, kurių tarpusavio sąveika gali padėti, arba trukdyti, sėkmingam darbuotojų mokymuisi. Vieni svarbiausių, pasak Dawe (2003), yra šie:

- organizacijos kultūra, palanki mokymuisi;
- organizacijos vidinių išteklių naudojimas teikiant mokymosi paslaugas darbuotojams;
- individualių mokymosi poreikių nustatymas;
- įgytos kompetencijos įvertinimas ir pripažinimas organizacijoje bei platesnėje aplinkoje;
- tiek organizacijos, tiek aplinkos kaitos įvertinimas;

- mokymosi susietumas su bendrąja strategija (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

Pasak Pundzienės ir Dienio (2003), darbo pasaulio ir švietimo sąveikos skatinimas diktuojamos socialinių- ekonominių pokyčių ir technologijų plėtros. Neetiška pasikliauti ar net reikalauti, kad darbuotojai mokytųsi, neturėdami galimybių. Geriausių rezultatų pasiekia tos organizacijos, kuriose mokymosi poreikių tenkinimas yra bendrosios organizacijos strategijos integrali dalis. Dar daugiau, svarbu, kad visi darbuotojai turėtų galimybę susipažinti su organizacijos strategija, nes tyrimai rodo: net jeigu kai kuriais atvejais darbuotojai (dažnai nedalyvaujantys valdyje) nesijaučia kūrėjais, ją žinoti reikšminga dėl šių priežasčių:

1. Darbuotojai žino, ko tikėtis iš darbo vietos, t. y. bent įsivaizduoja, ar organizacija turi ateitį, o drauge - ar jie patys turi ateitį, saugumą.
2. Žinodami strategiją, darbuotojai gali identifikuoti, kur (jeigu) jų asmeniniai tikslai, apie kurių esminę svarbą jau diskutuota.
3. Kiekviena organizacija, priklausomai nuo aplinkos sąlygų, organizacijos vidinių veiksmų suformuoja individualią kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo strategiją.

J. Bengston siūlo organizacijų vadovams, įvertinus turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį, taikyti šias kvalifikacijos kėlimo strategijas:

1. *Intensyvią žmogiškųjų išteklių strategiją*, kuria vadovaudamasi organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir nuolat rūpinasi jų mokymuisi ir kvalifikacijos tobulinimu darbo vietose. Darbuotojai nuolat keičia darbo vietas ir taip išnaudoja skirtingų darbo vietų teikiamas kvalifikacijos tobulinimo galimybes. Strategijos taikymas sėkmingas tik tuo atveju, jei užtikrinama glaudi sąveika tarp darbo rinkos ir pagrindinio profesinio mokymosi sistemos, aprūpinančios organizacijas reikiamos kvalifikacijos darbuotojų skaičiumi.

2. *Dualinę – dažnai vadinamą poliarizacijos strategiją*, kurią taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą, geriau išnaudodami jų gabumus, skatindami juos pačius rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą. Ši strategija dažniausiai pasirenkama tuo atveju, jei organizacijoms trūksta lėšų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui finansuoti, o pirminio profesinio rengimo sistema yra silpna.

3. *Mobiliąją strategiją*, pagrįstą nuostata, kad organizacija turi rinktis tik aukštą išsimokslinimo lygį (universitetinį išsilavinimą) turinčius darbuotojus, nesigilindama, kiek iš tikrųjų tokio lygio darbuotojų reikia, nes spartūs pokyčiai organizacijos aplinkoje skatina greitai persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų. Ši strategija tinkama organizacijoms novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą (Leonienė, 2001).

Kvalifikacijos tobulinimas yra labai glaudžiai susijęs su darbuotojų rezervo formavimu ir karjeros planavimu. Darbuotojų *rezervo* formavime akcentuojami įmonės socialinės personalinės

sistemos ugdymo aspektai, o *karjeros planuose* – individualaus asmenybės ugdymo aspektai. Abu šie aspektai turi būti suderinti, nes per stiprus vieno kurio nors akcentavimas daro įtaką rezervo formavimo – pavadinimo ir individualios karjeros modelio realizavimui.

1.2.2. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikis ir metodai

M. Knowles (1997) mokymosi poreikį apibrėžia kaip skirtumą tarp esamo ir pageidaujamo kompetencijos lygio, t. y. kaip neatitikimą tarp aspiracijų ir realybės (Žemaitaitytė, 2007).

Suaugusiųjų apsisprendimą dalyvauti švietime lemia įvairūs veiksniai, kurie literatūroje suskirstyti į socialinius psichologinius bei institucinius psichologinius. Teigiama, jog socialiniai psichologiniai veiksniai lemia individo požiūrį į save kaip besimokantįjį bei mokymąsi apskritai (savivaizdis, psichologinis poreikis būti savarankiškam, patyrimas, poreikis žinoti ir pan.). Instituciniai psichologiniai veiksniai lemia švietimo politiką, švietimo sistemos ypatumus bei švietimo pasiūlą.

M. Teresevičienė (1997) teigia, kad suaugusiųjų pasirengimą mokytis lemia ne tik aukščiau minėti veiksniai, bet ir aplinka, kurioje jie ketina tai daryti. Jeigu suaugusiųjų švietimo organizatoriai ir vykdytojai geba sukurti neformalią, draugišką, paremtą bendradarbiavimu, tarpusavio parama ir pasitikėjimu aplinką, jie gali tikėtis vis daugiau besimokančiųjų. Palankios mokymosi aplinkos (kuri gali būti fizinė, psichologinė, socialinė, intelektinė) sukūrimas yra pusiausvyra tarp saugumo ir asmeninių suaugusiųjų mokymosi paskatų, o tai reiškia, kad tinkama mokymosi aplinka neformalųjį suaugusiųjų švietimą daro žymiai patrauklesnį (Žemaitaitytė, 2007).

Pasak Laužacko (2005), mokymosi poreikių nustatymas (ar sutampa su valstybės numatytais prioritetais, gal labiau susiję su darbdavių interesais) gali turėti finansinių ar net politinių pasekmių. Egzistuoja situacija, kai sutampa darbdavių ir darbuotojų interesai, tačiau tai tik tada, kai sutampa tiek valstybės, tiek darbdavių, tiek darbuotojų interesai (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

Darbdavių poreikis plėtoti mokymąsi organizacijoje visų pirma yra ekonominės naudos suvokimas. Dawes (2001) teigia, kad mokymąsi skatinantys veiksniai yra:

- Kaita organizacijoje;
- Darbo kokybės užtikrinimas;
- Naujų technologijų įdiegimas (Pundzienė, Dienys, 2003).

Kiti ankščiau nurodyti veiksniai palaiko mokymąsi organizacijoje ir padeda jį pritaikyti prie darbuotojo poreikių.

Lietuvos organizacijose „mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai nustatomi tokias būdais:

- sprendžia padalinių vadovai, reaguojant į situaciją;
- pagal darbuotojų pageidavimus;
- tuo rūpinasi personalo padalinys ar specialistas;
- kvalifikacijos kėlimas – pačių darbuotojų reikalas” (Bakanauskienė, 2002, p. 112).

Kaip teigia L. Ušeckienė ir R. Ališauskienė (2007), mokymosi visą gyvenimą motyvai turi stiprėti, nes turime mokytis gyventi sparčiai besikeičiančioje realybėje, o ne tik gėrėtis stabiliais, per amžius nekintančiais gamtos dėsniais, matematikos teoremomis arba anglų kalbos gramatika.

Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus.

Mokymo metodai gali būti klasifikuojami labai įvairiai. Pagal B. Leonienę (2001), darbuotojų mokymui taikomi metodai:

1) Paskaita - tuo pat metu galima daug informacijos perduoti didelei auditorijai, kurią sudaro pasyvūs klausytojai.

2) Demonstravimas - mokama žodinę informaciją papildant vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti proceso ar procedūros eigą, nes juos galima atlikti žingsnis po žingsnio, taigi labiau sudominti besimokančius. Pastariesiems leidžiama aiškiai pamatyti, koks turi būti proceso ar procedūros rezultatas.

3) Mokamasis pokalbis - dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Mokama klausimų ir atsakymo forma. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo proceso dalyvis, tik nuo jo priklauso, ar pateikiami klausimai sukels diskusiją, t.y. ar bus keičiamasi nuomonėmis .

4) Diskusija - dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais, nes skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis. Mokama suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti.

5) Darbas grupėse - besimokančiųjų grupė dalijama į mažesnes 3-5 asmenų grupes, kurios keičiasi nuomonėmis, norėdamos priimti bendrą sprendimą. Šis sprendimas traktuojamas kaip nauja kokybė, nes priimtas kūrybiškai, panaudojant skirtingą patirtį, informaciją, naujas idėjas.

6) Imitaciniai žaidimai - mokoma, kai nedidelių grupelių nariai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą konkrečiose situacijose. Tai įgalina praktiškai mokytis parengti sprendimus, aiškiai pamatyti, kaip jie veikia bendradarbių tarpusavio santykius, daro įtaką organizacijos veiklos rodikliams. Mokymo metodas ypač rezultatyvus , kai turima galimybė valdymo sprendimus pagrįsti ekonominiais skaičiavimais,

atliekamais kompiuterine technika. Šiuo atveju operatyviai galima pademonstruoti, kaip nuo priimtų sprendimų atskirose organizacijos veiklos srityje priklauso bendras organizacijos veiklos rezultatas, jos situacija konkurencinėje rinkoje, taip pat išmokyti analizuoti finansinės atskaitomybės dokumentus, o remiantis juose pateikiama informacija, priimti naujus valdymo sprendimus.

7) Videotreningas - šis metodas dažniausiai taikomas mokant įvairių lygių vadovus, kurie privalo gebėti prisistatyti, pateikti savo padalinio ar visos organizacijos atliekamus darbus. Kalbėjimas prieš videokamerą verčia susikaupti, gerai apmastyti pateikiamą informaciją, mokėti valdytis, kontroliuoti save.

8) Ekskursijos, stažuotės - taikant šį metodą, duodama galimybė aiškiai įsitikinti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba paprasčiausiai su tokio pat darbo praktika gimininguose organizacijose. Lankymasis pirmaujančiose organizacijose, pažintis su jų veikla padeda rasti naujoms idėjoms, bendriems projektams, rengti konferencijas, seminarus.

9) Savarankiškas mokymasis – pats darbuotojas studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatus, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje ar internete. Šiuo atveju darbuotojas savo nuožiūra pasirenka kursus, seminarus, norėdamas įgyti žinių ir įgūdžių, kurių reikia jau dabar, norint didinti darbo efektyvumą, užtikrinti darbą besiplečiančioje organizacijose ar užimti aukštesnes pareigas ateityje.

10) Mokymasis darbo vietoje – šiuo atveju naujas darbuotojas (mokinys) supažindindamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje.” (Leonienė, 2001).

Vis daugiau darbdavių įveda praktinių stažuotčių programas, t.y. struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbuotojais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydami darbu vietoje. Šis metodas plačiai taikomas mokant darbuotojus daugelio profesijų. Plačiai naudojami ir mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, audio bei video juostos, kurios gali būti labai efektyvios.

D.Beresnevičienės D. (1995) teigimu, nuolatinio mokymosi sistemoje turi būti mokymosi metodų įvairovė, t.y. įvairesnės savišvietos formos.

Labai svarbu tinkamai pasirinkti mokymo bei kvalifikacijos kėlimo metodų įvairovę, kadangi skirtingose organizacijose yra skirtingas poreikis darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui. Todėl mokymo metodas turi būti kuo optimaliau pritaikytas, atsižvelgiant į darbo sąlygas, specifiką, darbuotojo pasiruošimo lygį bei į siekiamą rezultatą.

1.2.3. Mokymosi organizacijoje motyvacija

Motyvacija – vienas iš svarbesniųjų žmogaus elgesį lemiančių veiksnių. Ji suteikia energijos, nukreipia link tikslo žmogaus veiklą. Motyvai visada susiję su asmens poreikiais. Tačiau susiję ir su interesais, vertybėmis, pažiūromis, įsitikinimais. Kartais motyvacinę jėgą įgyja jausmai ir emocijos arba asmenybės, charakterio bruožai. Motyvacija perkelia dėmesį iš nuobodulio į susidomėjimą, sužadina vidinę energiją, padeda ją nukreipti viena linkme. Motyvacijos branduolį, esmę sudaro kryptingumas ir veržlumas.

Nagrinėjant suaugusiųjų mokymąsi, iškyla ir motyvacijos klausimas. Mokymosi motyvacija yra sudėtingas ir kintantis reiškinys.

I. Žemaitaitytė (2007) pastebi, kad suaugusiųjų švietime pabrėžiama ne mokymosi, o dalyvavimo motyvacija: jeigu suaugusieji dalyvauja švietime, jie yra motyvuoti mokytis.

Yra labai daug priežasčių, dėl kurių individams reikia tobulinti profesinę kvalifikaciją, ir jos visos yra autentiškos. K. Gottvald'as ir Ch. Brinkmann'as siūlo profesinės kvalifikacijos tobulinimo motyvus suskirstyti į devynias grupes:

- motyvai, susiję su statusu ir prestižu,
- profesinio augimo motyvai,
- profesinio saugumo motyvai,
- finansiniai motyvai,
- profesijos pasirinkimas,
- mokymosi motyvai,
- privačios veiklos motyvai,
- laisvalaikio motyvai,
- bendravimo motyvai (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2008).

Taip pat mokymą veikia grupinė ir individuali motyvacija. Motyvacinę sistemą sudaro atlygis už nuolat stiprinamą profesinę kompetenciją, karjeros galimybės, taip pat organizacijoje susiklosčiusios moralinės nuostatos, susijusios su inovacija ir atsinaujinimu (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

Jei didindamas savo profesinę kompetenciją darbuotojas mato perspektyvą pakilti karjeros laiptais organizacijoje arba daugiau užsidirbti, tai jis pasinaudos atsirandančiomis galimybėmis ir bus pasirengęs skirti tiek savo laiką, tiek asmeninius išteklius mokymuisi. Kita vertus, didėjantys technologiniai ir organizaciniai reikalavimai taip pat skatina darbuotoją pasiekti reikalaujamos kompetencijos.

Skatinant darbuotojų iniciatyvumą mokytis, taip pat skatinamas darbuotojo iniciatyvumas darbinėje veikloje.

1.2.4. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo it tobulinimo galimybės

Šiuolaikinėje visuomenėje nuolat auga reikalavimai valstybės tarnautojų veiklai, kyla kokybiškų paslaugų teikimo poreikis. Siekiant patenkinti didėjančius lūkesčius, reikalingas kvalifikuotas valstybės tarnybos personalas, naujovių diegimas, ryšys su visuomene.

Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų. Šiuolaikinis valdymas padeda plėtoti demokratiją, kurti teisinę valstybę, plėtoti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą (Raipa, 2007).

Vis svarbesniais tampa kvalifikaciniai reikalavimai darbo vietai, kurių pagrindu reikalavimai keliami ją užimančiam darbuotojui. Norint kuo tiksliau juos išreikšti, jau nebepakanka anksčiau minėtų kvalifikacijos apibūdinimo kriterijų (išsimokslinimas, profesinis pasiruošimas, profesinė patirtis, darbuotojo amžius) – jie nebeatspindi reikiamos darbuotojų kvalifikacijos. Atsiranda prieštaravimai tarp reikalingos kvalifikacijos ir kvalifikacijos, pagal kurią buvo organizuotas darbo vertinimas - todėl vis dažniau vietoje *kvalifikacijos* naudojama *kompetencijos* sąvoka (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Siekiant valstybės tarnybos veiksmingumo, valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymas tampa vis svarbesnis dėl šių priežasčių:

- valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų tempai nuolat spartėja, o tai reikalauja, kad valstybės tarnautojai nuolat įgytų naujų gebėjimų ir nuostatų;
- valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas reikalauja, kad likę valstybės tarnyboje asmenys įgytų įvairesnių gebėjimų;
- Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą reikalaujama, kad valstybės tarnautojai išmanytų ne tik savo šalies valstybės tarnybos, bet ir Europos Sąjungos funkcionavimo ypatumus;
- Lietuvos Respublikos valstybės tarnyboje iki šiol vyravo tradicija, kad valstybės tarnautojui kopiant karjeros laiptais daugiau akcentuojama techninė, o ne vadybinė kompetencija; dažnai vadovais tampa arba skiriami aukšto lygio siauros srities profesionalai, neturintys vadybinių gebėjimų ir negalintys efektyviai vadovauti;
- visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai, kuriuos įvykdyti galima tikrai tobulinant valstybės tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatas;
- visuomenė reikalauja, kad valstybės tarnyba savo veiksmingumą įrodytų realiais pasiekimais, kad visų lygių valstybės tarnautojai sugebėtų efektyviai planuoti savo veiklą ir strategiškai mąstyti (Chlivickas, 2008).

Pastaraisiais metais valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo rinka ypač suaktyvėjusi. Tai lėmė keletas priežasčių. Visų pirma, ES finansuojami projektai, kurių metu valstybės tarnautojai dažniausiai mokėsi užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo, išklause įvadinio mokymo bendrąsias programas. Kitų aktualių temų pasirinkimą lėmė atsiradusi būtinybė tobulinti tam tikras valstybės tarnautojų kompetencijas strateginio valdymo, komunikacijos, dalykinio bendravimo ar rinkodaros srityse.

Galima teigti, kad šiuo metu Lietuvoje sudarytos teorinės prielaidos didinti valstybės tarnautojų gebėjimų potencialą:

- egzistuoja teisinė bazė - Valstybės tarnybos įstatyme įvardyta: mokymo rūšys, privalomumas, finansavimas ir mokymo proceso valdymas;

- yra numatyti finansiniai ištekliai - Valstybės tarnybos įstatymas ir Valstybės biudžeto įstatymas laiduoja, kad valstybės tarnautojų mokymui institucijų ar įstaigų išlaidų sąmatose turi būti numatomos lėšos, kurios, palyginti su asignavimais valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui, turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų šių asignavimų dydžio;

- yra veikiančios valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo įstaigos, įkurti žinybiniai mokymo centrai, kurie organizuoja šakinį valstybės tarnautojų mokymą. Taip pat yra kitokio statuso mokymo institucijų. Visos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos sudaro atskirą nuo švietimo ir studijų sistemą. Jos teikia valstybės tarnautojų specifikai pritaikytas kvalifikacijos ugdymo paslaugas pagal suaugusiųjų mokymo principus parengtas mokymo programas (Chlivickas, 2008).

2006 m. lapkričio 22 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1163 buvo patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija. Joje nustatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir prioritetinės mokymo grupės, nurodyta artimiausio laikotarpio valstybės tarnautojų mokymo vizija: „Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę“. Vyriausybės strategijoje įvardinti ir valstybės tarnautojų mokymo prioritetai - tai valstybės tarnautojų gebėjimų stiprinimas strateginio planavimo, teisės aktų taikymo, projektų vadybos, derybų vedimo, komandinio darbo ir informacijos valdymo srityse, užsienio kalbų mokymas (Priemonės valstybės tarnybai tobulinti, 2007).

Atsižvelgiant į Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje išdėstytus valstybės tarnautojų mokymo principus - valstybės tarnautojų mokymas turi būti orientuotas į nuolatinį institucijų darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimą sprendžiant aktualius valstybės valdymo uždavinius (nenutrūkstamo proceso principas), valstybės tarnautojams mokytis skiriami finansiniai ištekliai turi užtikrinti mokymo efektyvumą (finansinio racionalumo principas). „Būtina nuolatos tobulinti viešojo administravimo lavinimo ir neformalaus

suaugusiųjų švietimo institucijų bei įstaigų sistemos funkcionavimą, užtikrinti organizuojamų mokymų veiksmingumą ir nenutrūkstamą kvalifikacijos tobulinimo procesą“ (Viešojo administravimo lavinimo institucijų darbuotojų kompetencijų ugdymas, 2007).

Valstybės tarnybos įstatymo 45 straipsnyje išskirtos dvi valstybės tarnautojų mokymo rūšys: įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas.

Viena iš rengiamų kvalifikacijos tobulinimo programų yra: *Struktūrinių fondų strateginio valdymo programa*, skirta valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir kitiems, kurie gali dalyvauti ES struktūrinės paramos valdymo procese. Programos tikslas – vystyti administracinius gebėjimus, siekiant efektyviai panaudoti ES struktūrinių fondų Lietuvai skiriamą paramą.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. Strategijoje nustatytas prioritetas valstybės tarnautojų mokymo tikslas „tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus, administruoti ES struktūrinę paramą“. Todėl ši programa aktuali ne tik savivaldybių institucijų tarnautojams, bet ir kitiems darbuotojams.

Kyla klausimas, kas gi turėtų būti atsakingas organizacijoje už mokymąsi, skatinimą mokytis, motyvacijos kėlimą? Suprantama, visas pagrindinis atsakomybės krūvis tenka organizacijos vadovui, kuris atsako už savo padalinių darbuotojų veiklą ir jos rezultatus.

Valstybės tarnautojų kvalifikacija turi atitikti aukščiausią žmogiškųjų išteklių kokybę, nes darbas viešojo administravimo struktūrose skatina darbo kokybės, našumo ir efektyvumo didinimą.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas siejamas su nuolatiniu teoriniu ir praktiniu tobulinimusi, įvairiomis studijomis, specialių profesinių žinių plėtimu, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimu paties valstybės tarnautojo arba institucijos iniciatyva. Administracijos lavinimosi tikslas, pagal tradicinę personalo ugdymo sampratą, reiškia solidų išsilavinimą su vėlesnėmis kvalifikacijos tobulinimo priemonėmis. Šiandieninė personalo ugdymo samprata orientuota į skirtingų kompetencijų, kurios yra grindžiamos individualiu karjeros planavimu, ugdymą. Personalo ugdymas- tai visos su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusios priemonės, skirtos visų lygių institucijos darbuotojų kvalifikacijai kelti. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra būdas pasiekti pageidaujamą tikslą. Kvalifikacijos kėlimas dabar suprantamas kaip būtinybė, kad darbuotojai atitiktų ir dabarties, ir ateities reikalavimus. Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra darbdavio sritis, priklausanti jo kaip vadovo kompetencijai (Raipa, 2007).

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas nustato privalomą valstybės tarnautojų mokymą, mokymo rūšis, finansavimą ir organizavimo principus. Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės, bet gali būti naudojamos ir kitos lėšos. Valstybės ir

savivaldybių finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas turi būti numatytas institucijų strateginiuose planuose. Valstybės tarnautojų mokymą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimančios asmenys. (LR Vyriausybės Nutarimas Nr. 1073, 2002).

Darbuotojai, atsakingi už personalo mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, privalo gebėti kontroliuoti reikalavimų kitimą, vykstant pokyčiams aplinkoje, o reikalavimų profilius nuolat tikslinti. Šiuo atveju svarbus yra už šį darbą atsakingų darbuotojų strateginis mąstymas, t.y. gebėjimas išvystyti darbuotojų kvalifikacijos poreikį ateityje. Šis išvalgumas leidžia pasirinkti tinkamą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategiją bei kurti organizacijos ateities planus.

1.2.5. Darbuotojų mokymosi modelis besimokančioje organizacijoje

Siekiant tikslingai pasinaudoti neformaliojo suaugusiųjų švietimo situacija Lietuvoje, organizacijų vadovams būtų tikslinga įvertinti esamą padėtį šioje srityje bei surasti optimaliausią variantą, kad būtų patenkinti ir dirbantieji organizacijoje ir patys vadovai, nes akivaizdu, kad neformalusis suaugusiųjų švietimas aktyviai plečiamas tiek valstybės pagalba, tiek atsižvelgiama į ES situaciją, bei aktyvėjančia pačių organizacijų vadovų iniciatyva renkant šią kvalifikacijų tobulinimo sistemą.

Skatinti organizacijos mokymąsi, pateikiant pavyzdį, gali būti viena svarbiausių vadovavimo funkcijų. Vadovas ir organizacija vienas kitą ugdo, skatina kūrybinio atsiskleidimo procesą, kurio metu visi mokosi, kaip geriausiai panaudoti sudėtingą ir kintančią aplinką. Vadovai gali įlieti energijos į mokymosi procesą paskatinimo sistemą, panaudodamas įvairius apdovanojimus ir nuobaudas, įskaitant kompensacijas, pripažinimą, resursų paskirstymo kontrolę, išlaidų sąskaitas, skyrimą į aukštesnes pareigas ir kt.

Įvairių autorių nuomone, besimokanti organizacija – organizacija, kurioje kiekvienas mokosi ir tobulina veiklos sąlygas asmeniniams ir organizaciniais tikslais.

Šiuolaikinės organizacijos, nesvarbu ar jos yra verslo ar švietimo organizacijos nesimokydamos, netobulėdamos ir neskatinamos tobulėti savo darbuotojų nebus itin populiarūs. Jų uždirbamas pelnas neaugs taip sparčiai, kaip tų organizacijų, kurios domisi naujovėmis, analizuoja jas ir pritaiko savo darbuose.

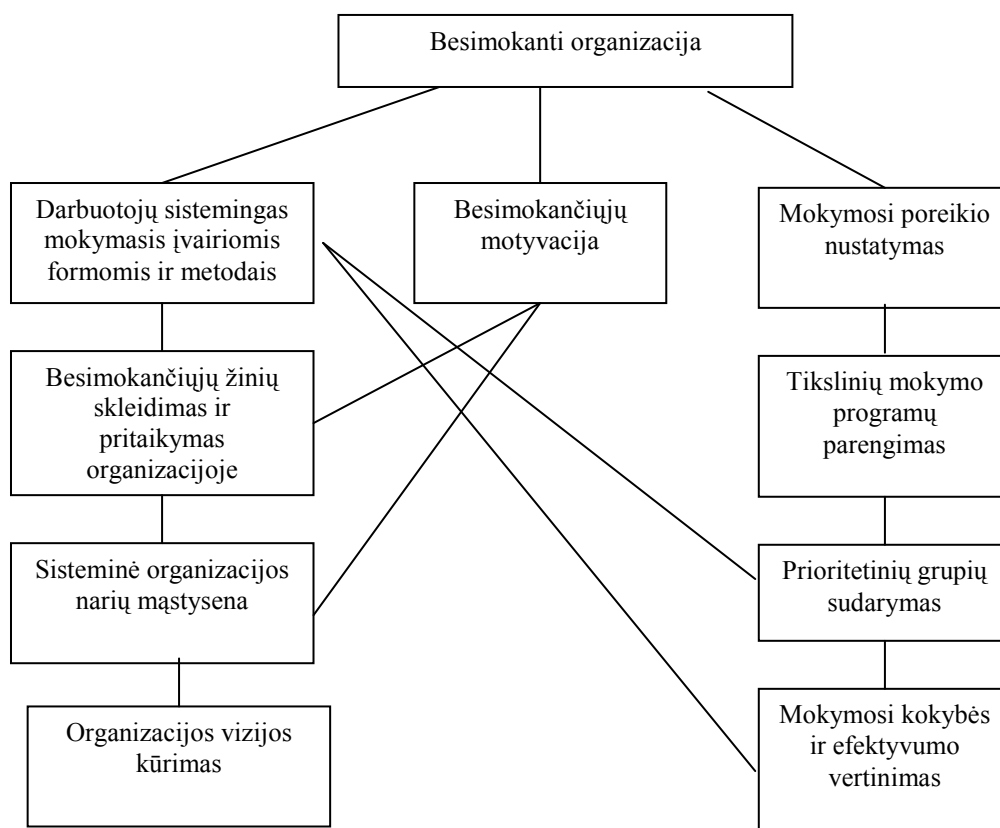
Mokydamosi organizacija gali sugebėti suvokti savo tikslą, kryptį ir trokštamą ateities perspektyvą, būklę. Kada šis suvokimas paplinta po visą organizaciją, visų organizacijos narių energija yra nukreipiama viena kryptimi, ir kiekvienas asmuo žino, kaip jo ar jos pastangos prisideda prie bendro tikslo. Suvokiant, kur link juda aplinka ir kur link veda organizacija, yra

daug lengviau nustatyti organizacijos padėtį, pasinaudoti vyraujančiomis tendencijomis ir sukurti atitinkamą socialinę sanklodą, kuri palaikytų bendrą judėjimo kryptį.

Nemažai diskutuojama, kokį darbuotojų (tame tarpe ir valstybės tarnautojų) mokymo modelių tikslingą pasirinkti organizacijoje. Europinė praktika rodo, kad valstybės tarnautojų mokymas yra adekvatus valstybės tarnybos sistemos modeliui (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

Igyvendinant besimokančios organizacijos nuostatą, pirmiausia tenka spręsti jos narių sisteminio ir veiksmingo mokymo programą. Sistemiškumo siekiama, sudarant ilgalaikius personalo mokymo planus, juos konkretizuojant ketvirčiais (arba kitais laiko tarpniais), reguliariai tikrinant, kaip jie vykdomi. Organizacijos nuostatuose mokymas turi būti apibrėžtas, kaip prioritetas vidaus administravimo tikslas, skatinantis institucijos brandą (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

Išnagrinėjus literatūrą, galima pateikti darbuotojų mokymosi modelį, siekiant besimokančios organizacijos tikslų (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbuotojų mokymosi modelis besimokančioje organizacijoje

Prie suaugusiųjų mokymosi plėtros prisideda švietimo sistemos atvėrimas platesniam pasauliui derinant dalyvavimą darbo rinkoje, stiprinant ryšius su tiriamuoju moksliniu darbu ir

plačiosios visuomenės integravimu. Be to, būtina stiprinti bendradarbiavimą ne tik vietiniu, bet ir europiniu lygiu - rengti įvairiapusių mainų programas (Šutinytė, 2006, p. 40).

Taigi, mokymąsi organizacijoje kiekvienas darbuotojas gali charakterizuoti kaip nuolatinį savo asmenybės tobulinimą, naujų žinių pritaikymą problemų sprendimui bei įgautos patirties sklaidą kolegoms.

2. KELMĒS RAJONO SAVIVALDYBĒS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Norint išanalizuoti Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų švietimo galimybes reikalingas kompleksinis požiūris. Vienas iš būdų, kaip įvertinti darbuotojų neformaliojo švietimo galimybes, žinant, kaip jas vertina visos administracijos ir padalinių vadovai bei patys darbuotojai.

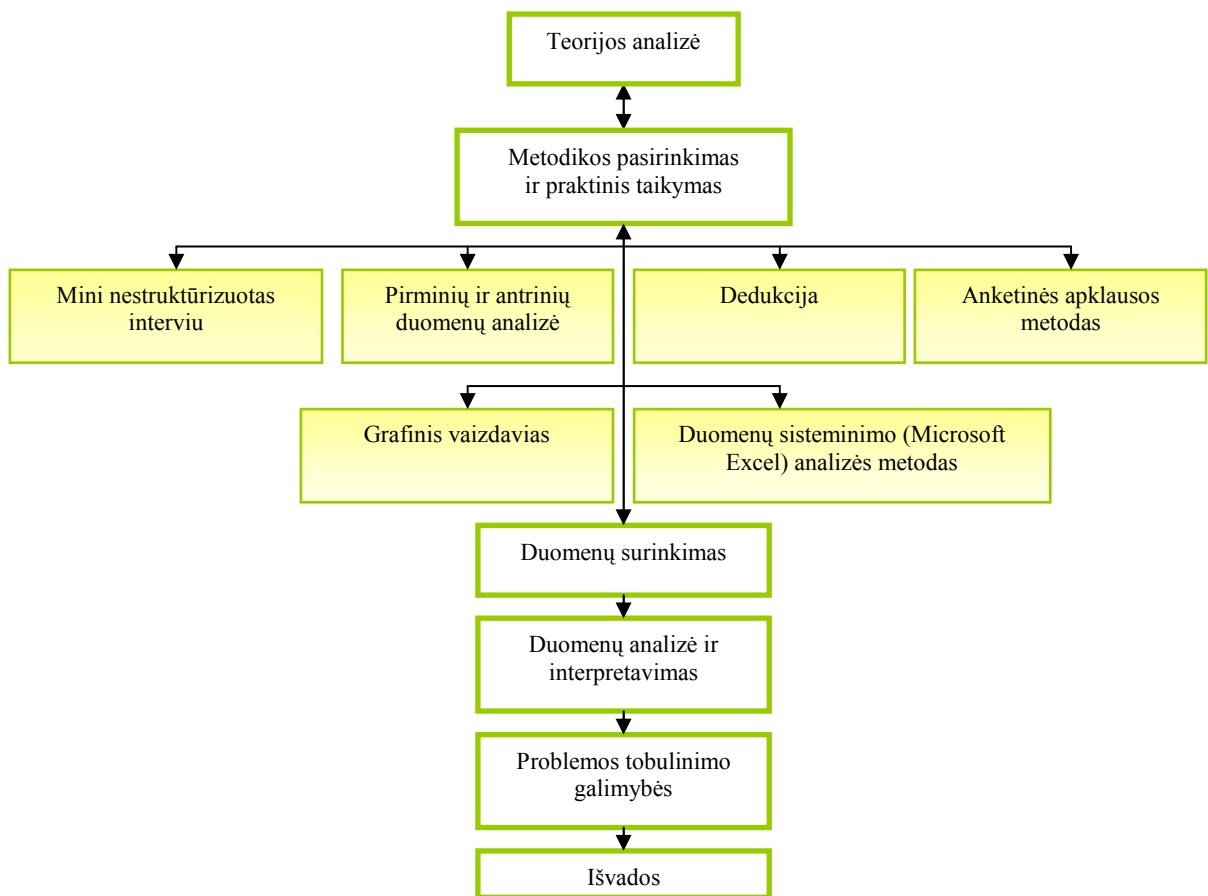
Norint išsiaiškinti, kokios yra galybės mokytis bei kelti savo kvalifikaciją Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, ir nustatyti, kokie yra mokymosi poreikiai, bei pateikti galimybių didinimo priemonės, buvo atliktas empirinis tyrimas, naudojant apklausos metodą.

Tyrimo tikslas: ištirti darbuotojų neformaliojo švietimo sąlygas bei galimybes Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išnagrinėti darbuotojų ir vadovų požiūrius į tobulinimąsi bei motyvaciją;
- 2) išanalizuoti, kiek naudingas ir efektyvus neformalusis darbuotojų švietimas;
- 3) ištirti, kokia geroji neformaliojo darbuotojų švietimo patirtis Kelmės rajono savivaldybės administracijoje;
- 4) ištirti, kokios pagrindinės suaugusiųjų švietimo organizavimo savivaldybėse problemos ir su kokiomis mokymosi problemomis susiduria dirbantieji.

Tyrimo tikslui bei uždaviniams pasiekti naudojami įvairūs moksliniai metodai (žr. 2 paveikslą).



2 pav. Tyrime naudojamų metodų loginė seka

Tyrimas buvo atliekamas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje 2008 metų spalio – lapkričio mėn.

Kiekybinėse tyrimuose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Literatūroje minima, kad toks šio metodo paplitimas įrodo jo patikimumą, įvertinant tyrimo eigoje gautus rezultatus ir darant atitinkamas išvadas. Tačiau būtinai reikia laikytis apklausos metodų, metodologijoje nurodytų reikalavimų, sudarant klausimyną, parenkant tiriamųjų grupes, vykdant tyrimo procedūras bei atliekant rezultatų analizę. Anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas dėl keleto priežasčių:

- tai tinkamiausias metodas, siekiant greitai gauti objektyvią informaciją iš didesnės žmonių grupės;
- jis pasižymi mažiausiomis laiko ir finansų sąnaudomis.

Naudojant anketinę apklausą nėra betarpiško kontakto su respondentu, jis neįtakojamas interviuotojo; gerai atskleidžiamos tiriamo objekto ypatybės ir ji yra pakankamai patikima.

Tyrimui atlikti, buvo parengtos 2 anketos: viena – Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovaujantiems darbuotojams (toliau - vadovams), antra – Kelmės rajono savivaldybės administracijos specialistams. Anketų pavyzdžiai pateikti 4 ir 5 prieduose.

Tyrimo duomenų papildymui, buvo naudojamas taip pat ekspertinio pokalbio – nestandartizuoto interviu kokybinis metodas. Surinkta informacija nagrinėjama statistiniu metodu. Aritmetiniai skaičiavimai ir grafinis vaizdavimas atliekami naudojant skaičiuokle MS Excel. Išvados daromos vadovaujantis logine analize ir kitais metodais.

Anketinės apklausos, kaip kiekybinio tyrimo, būdu tiriama nuomonė, žinios bei nuostatos. Respondentai patys atsakinėjo raštu į anketos klausimus. Pagrindinis anketavimo trūkumas yra tai, kad apklausa visuomet reaktyvi, tai yra respondentų atsakymai priklauso nuo išorės poveikio.

Anketoje klausimai skirstomi į uždaro, atviro arba mišraus tipo klausimus. Tyrimui naudotą anketą sudarė visų trijų tipų klausimai. Uždari klausimai buvo naudoti pateikiant anketoje visus atsakymų į klausimą variantus (teiginiai arba skaičių skalė). Atviri klausimai – kai atsakymą į klausimą įrašė pats respondentas. Mišrūs klausimai – kai respondentas gali pats papildyti variantų sąrašą savo atsakymu.

Anketoje buvo naudojami visų tipų klausimai, siekiant atlikti tiek kokybinį, tiek kiekybinį tyrimą. Jei uždarojo tipo klausimus lengviau apdoroti bei išvesti skaitines reikšmes, tai atvirieji klausimai suteikia daugiau kokybinės informacijos bei subjektyvesnę respondento nuomonę.

Anketos klausimus galima suskirstyti į sekančias grupes: reglamentuojantys neformalųjį suaugusiųjų švietimą, nagrinėjantys mokymosi poreikį bei svarbą, tiriantys mokymosi motyvaciją bei mokymosi proceso organizavimą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Anketos klausimynų grupavimas pagal kriterijus

Nr.	Klausimų kriterijai	Klausimo Nr.	
		Anketa vadovams	Anketa darbuotojams
1.	Neformaliojo suaugusiųjų švietimo reglamentavimas	1, 11, 12, 18, 19, 25	9
2.	Mokymosi poreikis	2, 3, 7, 9, 14, 16	1, 2, 5, 6, 7, 11, 12, 13
3.	Mokymosi svarba (reikšmingumas)	4	7
4.	Mokymosi motyvacija	5, 6, 20	3, 7, 8
5.	Mokymosi problemos	6, 21	3, 8
6.	Mokymosi proceso organizavimas	10, 8, 13, 15, 16, 17, 21, 22, 23	3, 4, 8, 10, 11, 13, 15

Tyrimo imties apskaičiavimas. Pirmiausia būtina pabrėžti, jog imtis (kiek atvejų turi būti atrinkta, kad tiksliai būtų atspindėta), jos sudarymo būdas, dydis ir kt. yra itin svarbios empirinio tyrimo metodologinės charakteristikos. Tai svarbiausias atrankos klausimas, nes imties sudarymo metodologinės klaidos gali esmingai iškreipti tyrimo rezultatus.

Atvejų skaičius atrankinėje grupėje (imtyje) apskaičiuojamas pagal V. Paniott (1986) formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \quad (1)$$

kur: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje (reikiamas apklausti respondentų skaičius),

Δ - paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5%, kurią gauname su 0,95 tikimybe),

N – generalinės visumos dydis (vadovų ir specialistų skaičius savivaldybės administracijoje).

$$\text{Apklausiamųjų skaičius } n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{148}} = 108$$

Įrašius atitinkamus skaičius į formulę, gauname imties dydį. Iš viso Kelmės rajono savivaldybės administracijoje dirba 148 specialistai (vadovaujantis darbuotojai, karjeros tarnautojai ir specialistai, dirbantys pagal darbo sutartis). Apskaičiavus pagal aukščiau minėtą formulę, kad tyrimo duomenys būtų patikimi daryti prielaidas apie darbuotojų švietimo galimybes, reikėtų apklausti 108 darbuotojus.

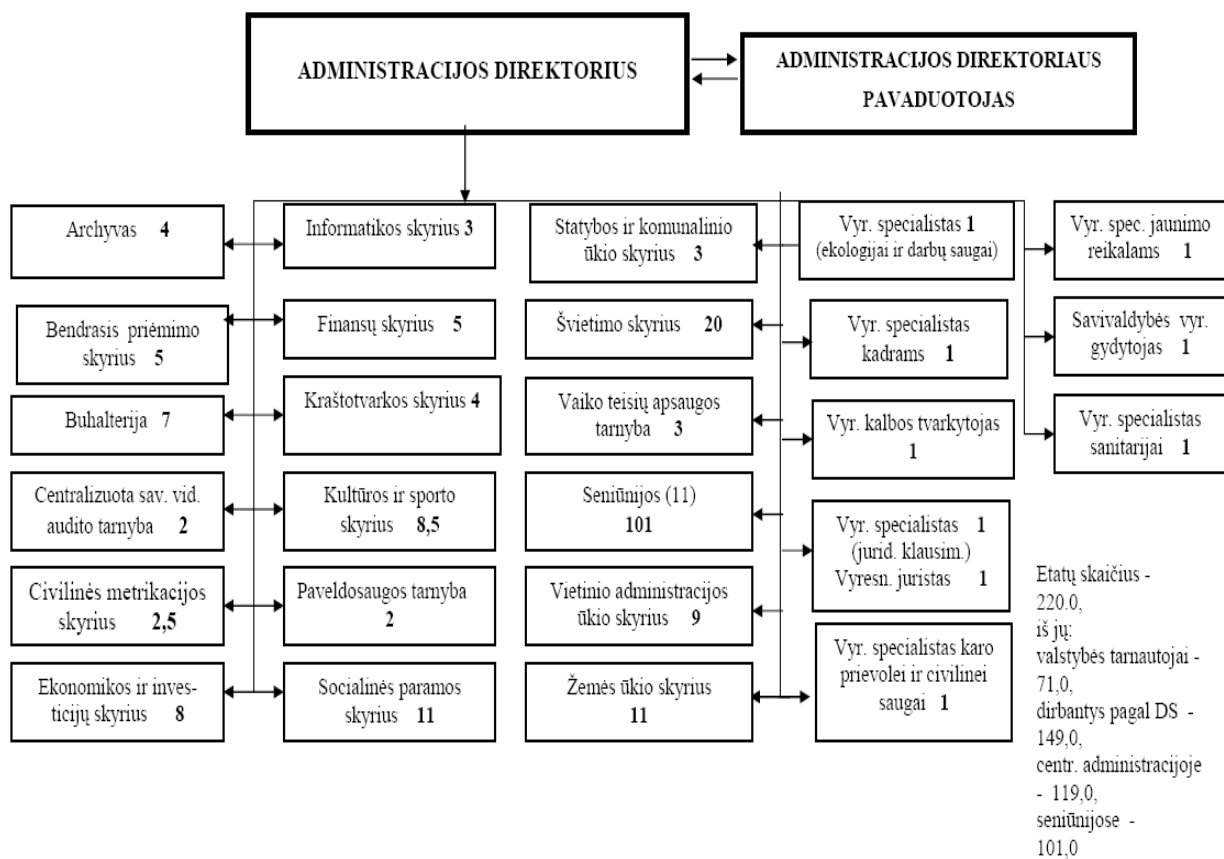
Atliekant anketinę apklausą, anketos buvo išplatintos visiems minėtiems 148 savivaldybės darbuotojams. Iš jų buvo sugrąžintos tik 102 anketos (68,92 proc. nuo generalinės visumos arba 94,44 proc. nuo apskaičiuotos pagal formulę). Manoma, jog tokia tyrimo imtis yra pakankama, sprendžiant apie rezultatų patikimumą, ir, atlikus tyrimą, bus galima daryti išvadas ir prielaidas, lemiančias darbuotojų neformaliojo mokymosi galimybių ypatumus ir plėtrą Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.

2.2. Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymosi patirties analizė

Kelmės rajono savivaldybės administracijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijai. Kelmės rajono savivaldybės administracijos struktūra pateikta 3 paveiksle.

2008 m. iš administracijoje 148 dirbančių specialistų (iš viso - 220 etatų) 102 turėjo aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą (10 specialistų yra baigę po dvi aukštąsias mokyklas), 42 - aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį, arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą ir 4 vidurinį. 2008 m. aukštojo universitetinio mokslo diplomą įgijo 3 darbuotojai. Šiuo metu studijuoja 11 specialistų.

Kelmės rajono savivaldybės administracijoje už darbuotojų mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą atsakingas tik vienas darbuotojas, kuriam pavesta ši funkcija greta kitų veiklos sričių.



Šaltinis: Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus veiklos ataskaita už 2007 metus

3 pav. Kelmės rajono savivaldybės administracijos struktūra

2006 m. pradėtas įgyvendinti projektas „Kelmės rajono savivaldybės darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas“. Pats projektas pradėtas rengti dar 2005 m. Buvo atlikta 10-ies mokymo įstaigų, organizuojančių mokymus, teikiamų paslaugų (seminarų temų) analizė. Buvo parinktos pačios aktualiausios temos ir tais pačiais metais buvo atlikta darbuotojų apklausa, siekiant išsiaiškinti, kokių temų seminaruose darbuotojai labiausiai norėtų dalyvauti. Projekto įgyvendinimas, neskaitant Viešųjų pirkimų organizavimo, prasidėjo 2006 m. gegužės 17 d., kai buvo organizuotas pirmasis seminaras „Tvarkomųjų dokumentų rengimas ir išforminimas“, kuriame dalyvavo seniūnijų vyresnieji specialistai ir padalinių darbuotojai, atsakingi už dokumentų valdymą.

Mokymo įstaigos buvo atrinktos viešojo konkurso būdu. Pagrindinius seminarus ir mokymus organizavo Lietuvos viešojo administravimo institutas (LIVADIS), Mokymo centras „Dainava“, Kvalifikacijos kėlimo kursai „Vananta“ ir „Irenata“, Kauno technologijos universiteto Savivaldos mokymo centras, VšĮ „Šiaulių regiono plėtros agentūra“, Kelmės rajono

savivaldybės suaugusiųjų mokymo centras. Pastarasis organizavo ECDL (kompiuterinio raštingumo) ir anglų kalbos mokymus.

2006 m. metai buvo organizuoti 28 seminarai grupėms, kuriuose dalyvavo 382 sąlyginiai klausytojai. 14-je seminarų, kurie vyko Druskininkuose, Kaune, Vilniuje bei Šiauliuose, dalyvavo 35 sąlyginiai klausytojai. Populiariausi 2006 m. mokymai buvo: valstybės tarnautojų Įvadinis mokymas (KTU SMC-14 klausytojų) ir ECDL kompiuterinio raštingumo mokymai (Kelmės SMC-20 klausytojų).

2007 metai buvo organizuoti 43 seminarai grupėms, kuriuose dalyvavo 569 sąlyginiai klausytojai. 16-je seminarų, kurie vyko Kaune ir Vilniuje, dalyvavo 40 sąlyginių klausytojų.

Populiariausi 2007 m. buvo valstybės tarnautojų Įvadinis mokymas (KTU SMC-28 klausytojų), ECDL kompiuterinio raštingumo mokymai (Kelmės SMC-60 klausytojų) ir anglų kalbos mokymai (Kelmės SMC-30 klausytojų).

2008-aisiais metais darbuotojai labiausiai pageidavo kelti kvalifikaciją užsienio kalbų mokymosi ir kompiuterinio raštingumo srityse. Kadangi visos mokymo paslaugos iš mokymo įstaigų buvo perkamos viešojo konkurso būdu, buvo sutaupyta lėšų. Todėl 2008 metais buvo organizuoti papildomi Įvadinio mokymo, anglų kalbos bei kompiuterinio raštingumo mokymai.

2008 metais Kelmėje buvo organizuota 30 seminarų grupėms, kuriuose dalyvavo 419 sąlyginių klausytojų. Vadinamuosiuose „pavieniuose“ 5-se seminaruose dalyvavo 8 klausytojai.

Populiariausi 2008 metais taip pat buvo valstybės tarnautojų Įvadinis mokymas (KTU SMC-15 klausytojų), ECDL kompiuterinio raštingumo mokymai (Kelmės SMC-35 klausytojai) ir anglų kalbos mokymai (Kelmės SMC-44 klausytojai).

Apibendrinant galima teigti, kad projekto vykdymo laikotarpiu organizuotų seminarų bei mokymų ir sąlyginių dalyvių skaičiai tikrai išpūdingi: buvo organizuotas 101 seminaras bei mokymai grupėms, kuriuose dalyvavo 1370 sąlyginių klausytojų. Iš administracijoje dirbančių 148 specialistų, mokymuose dalyvavo 147 specialistai, kurie tiesiogiai galėtų spręsti apie mokymų naudą.

Nežiūrint į tai, kad mokymų metu darbuotojai buvo atitraukiami nuo savo tiesioginio darbo, mokymai tikrai buvo reikalingi ir projekto tikslas bei uždaviniai buvo pasiekti.

Projekto organizatorės teigimu, Kelmės rajono savivaldybės administracija yra viena iš nedaugelio savivaldybių respublikoje, kurioje, projekto dėka, visi valstybės tarnautojai yra baigę Įvadinį mokymą, 100 proc. buvo patenkintas dirbančiųjų poreikis mokytis kompiuterinio raštingumo ECDL mokymuose bei norinčių tobulinti anglų kalbos žinias.

Taip pat 2008 m. 18 administracijos darbuotojų dalyvavo kvalifikacijos kėlimo seminaruose, kurie buvo organizuoti užsienyje. Seniūnai susipažino su Vokietijos, Šveicarijos, Čekijos, Norvegijos ir Švedijos savivaldos ypatumais.

2007-2008 m. laikotarpiu administracijos darbuotojai 1502 kartus dalyvavo mokymuose. Minėtam laikotarpiui mokymams buvo panaudota 316,276 tūkst. Lt. Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tobulinimo ataskaita pateikta 2 priede.

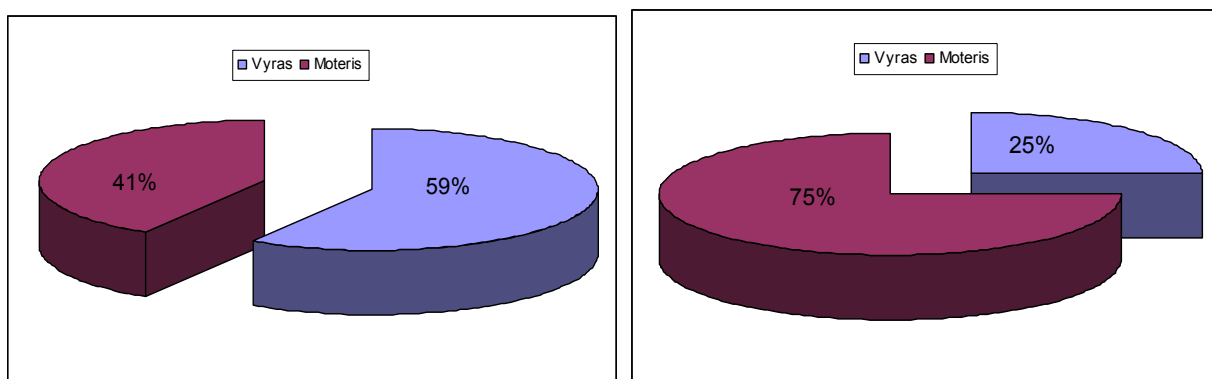
Vykdant Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių 2008-2012 metams plano, patvirtinto Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2007 m. rugsėjo 28 d. sprendimu Nr. T-320, priemonės „Žmoniškųjų išteklių plėtra“ uždavinį „Tobulinti viešojo administravimo specialistų vadybines, projektines ir lyderystės kompetencijas“, planuojama 2008-2012 metų laikotarpyje apmokyti mažiausiai 200 specialistų. Šiems mokymams panaudoti daugiausia ES struktūrinių fondų ir Savivaldybės biudžeto lėšas (žr. 3 priedą).

Vyriausiojo specialisto, atsakingo už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą savivaldybėje, teigimu, savivaldybėje sėkmingai vyksta administracijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.

2.3. Savivaldybės administracijos darbuotojų socialinė- demografinė charakteristika

Dar visai neseniai į kvalifikacijos kėlimą, tobulinimąsi, mokymąsi buvo žiūrima gana skeptiškai, kadangi tai galėjo trukdyti pagrindiniam darbui. Tačiau laikui bėgant požiūriai ir nuostatos keičiasi. Vis dažniau galima išgirsti, kad dabartinė visuomenė – tai „žinių visuomenė“, o organizacija - „nuolat besimokanti organizacija“. Besimokanti organizacija skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės.

Kelmės rajono savivaldybės administracijoje tarp vadovaujančių darbuotojų vyrauja vyriškos lyties atstovai. Tyrimo duomenimis, administracijoje vadovauja 59 proc. vyrų ir 41 proc. moterų (žr. 4 pav.).

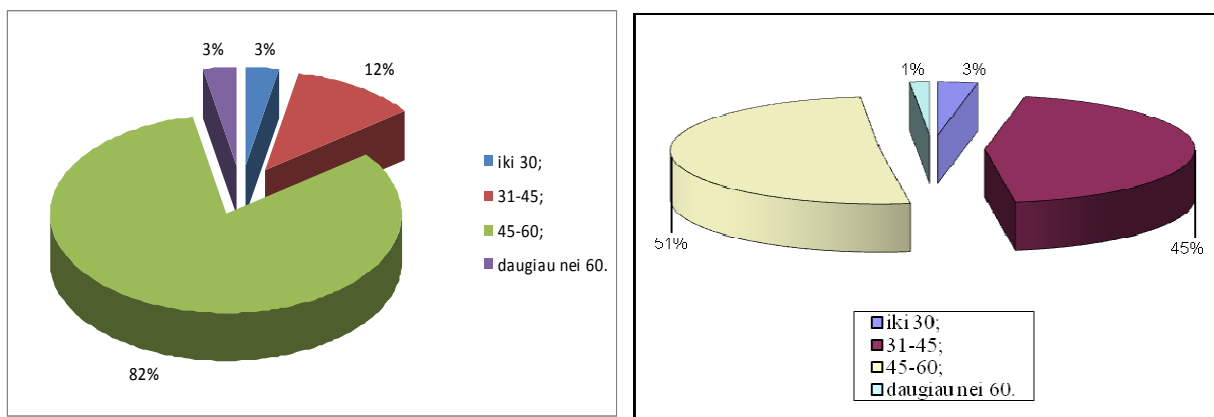


4 pav. Respondentų struktūra, % (vadovų (N = 34) – dešinėje, specialistų (N = 68) - kairėje pusėje)

Tarp respondentų – savivaldybės administracijos specialistų vyrauja moterys (jų yra 75 proc.). Jos aktyviau dalyvavo apklausoje. Daroma prielaida, jog jos yra smalsesnės ir labiau trokšta žinių.

Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovų amžiaus struktūra rodo, kad tyrimo imtyje vyrauja vyresnio amžiaus, t. y. nuo 45 iki 60 metų (82 proc.) respondentai, specialistų amžiaus struktūra rodo, kad tyrimo imtyje vyrauja vidutinio amžiaus, t. y. nuo 31 iki 45 metų (45 proc.) ir nuo 45 iki 60 metų (51 proc.) respondentai (žr. 5 apv.).

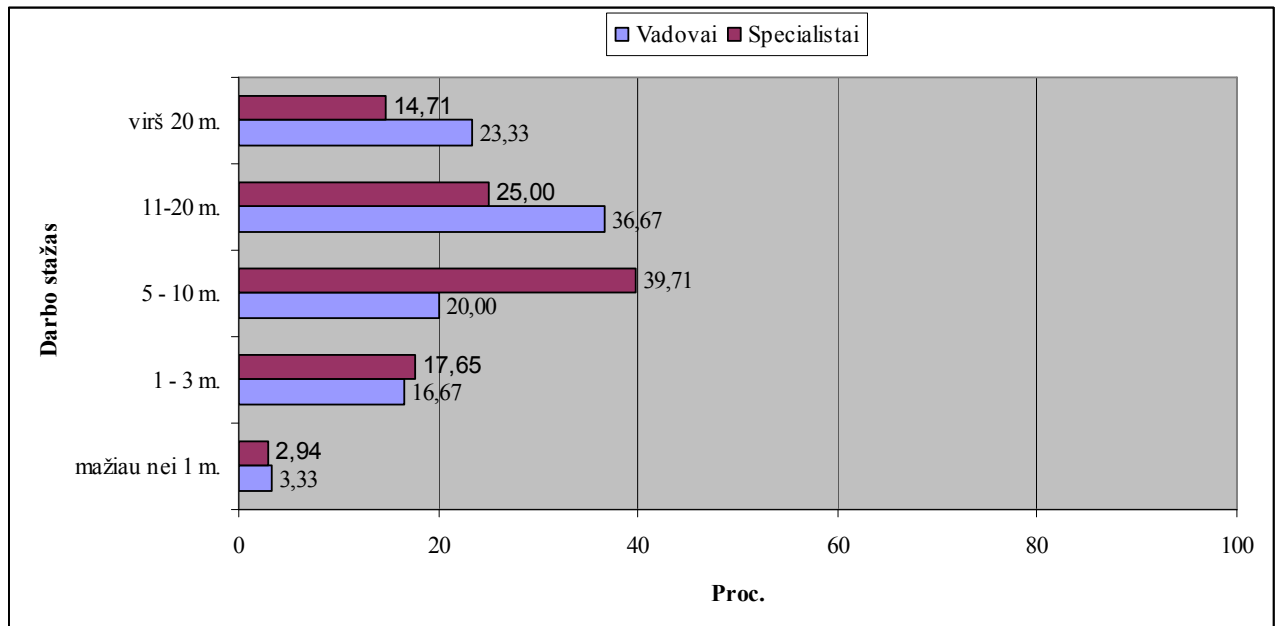
Daroma prielaida, kad respondentų amžių tikriausiai lemia pakankamas vidutinio amžiaus asmenų domėjimasis vykstančiais procesais. Jaunų (t. y. iki 30 metų amžiaus) tiek vadovų, tiek specialistų savivaldybėje išties nedaug (po 3 proc.), taip pat mažai yra ir pensinio amžiaus respondentų. 3 specialistai nepageidavo nurodyti savo amžių.



5 pav. Respondentų amžiaus struktūra, % (vadovų (N = 34) – dešinėje, specialistų (N = 65) - kairėje pusėje)

Beveik visi vadovai yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (97,06 proc.), tik vienas iš tiriamųjų vadovų įgijęs aukštesnįjį išsilavinimą. Šie duomenys rodo pakankamai aukštą Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovų kompetenciją.

Daugiau kaip du trečdaliai (69,12 proc.) apklaustųjų specialistų turi aukštąjį universitetinį, o 30,88 proc. – aukštesnįjį išsilavinimą, o tai taip pat parodo nemenką Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų išprusimo lygį.



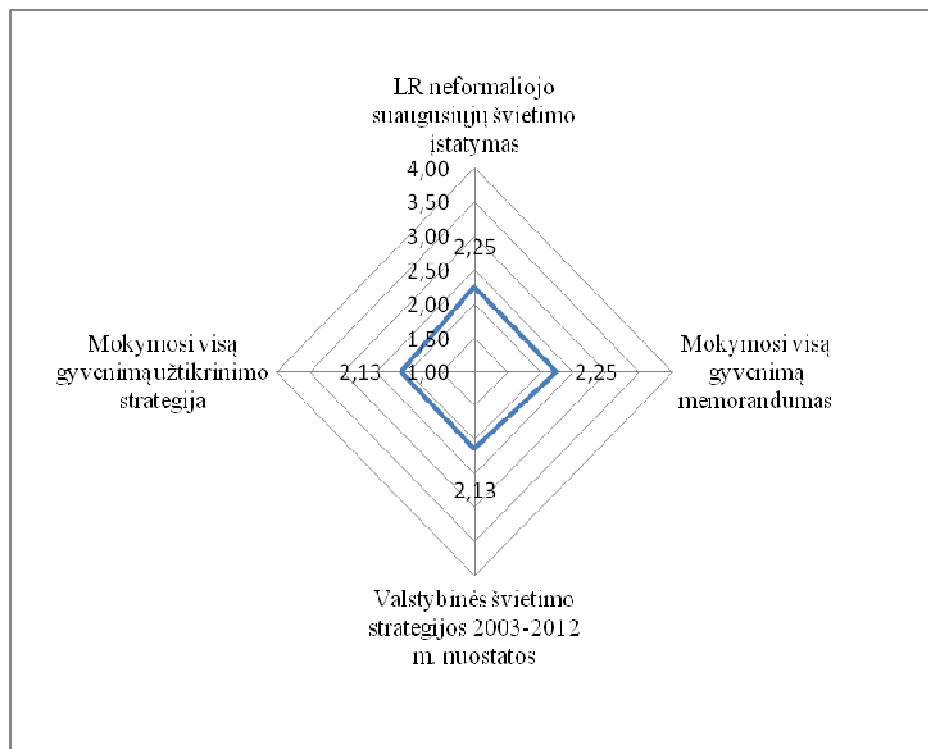
6 pav. Respondentų darbo stažas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, %
(N vadovų = 30, N specialistų = 68)

Aukščiau pateikiamame paveiksle pavaizduotas tiek vadovų, tiek specialistų, Kelmės rajono savivaldybės administracijoje darbo stažas. Daugiausia vadovai turi 11-20 metų darbo stažo, mažiausiai savivaldybėje yra naujai vadovaujančių darbuotojų, turinčių iki 3 metų darbo stažo vadovavimo srityje. Maža dalis savivaldybėje ir naujų specialistų, o didžioji dalis (39,71 proc.) - 5-10 metų turintys patirtį savivaldybės administracijoje. Rezultatai parodo, kad per paskutinius 3 metus Kelmės rajono savivaldybės administracijos kolektyvas atsinaujina labai nežymiai. Jeigu dauguma respondentų organizacijoje dirba nebe pirmus metus, turėtų būti puikiai susipažinę su darbuotojų švietimo galimybėmis Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, turėtų puikiai suvokti, ko trūksta jiems profesinio tobulėjimo srityje ir siekiant aukštesnio tobulėjimo.

Didžioji dalis (76,47 proc.) apklaustųjų vadovų savo darbuotojų kompetenciją vertina gerai, likusieji 23,53 proc. – darbuotojų kompetenciją vertina patenkinamai. Savo ruožtu didžioji dalis darbuotojų (85,29 proc.) savo kvalifikaciją vertina kaip atitinkančią savivaldybės administracijos reikalavimus, 8,82 proc. respondentų mano, kad turi aukštesnę kvalifikaciją, nei reikalaujama, ir 5,88 proc. specialistų savo kvalifikacija nepatenkinti ir vertina kaip žemesnę, nei reikalaujama.

2.4. Savivaldybės administracijos vadovų požiūris į darbuotojų neformaliojo švietimo galimybes

Atsakydami į klausimą „Kiek Jūs esate susipažinę su suaugusiųjų švietimą reglamentuojančiais dokumentais?“, apie 30 proc. vadovų prisipažino visiškai nesusipažinę su išvardintais suaugusiųjų švietimą reglamentuojančiais dokumentais ir tik apie 10 proc. apklaustų vadovaujančių darbuotojų mano, kad yra išsamiai susipažinę su minėtais dokumentais, kiti tik fragmentiškai (žr. 7 pav.).



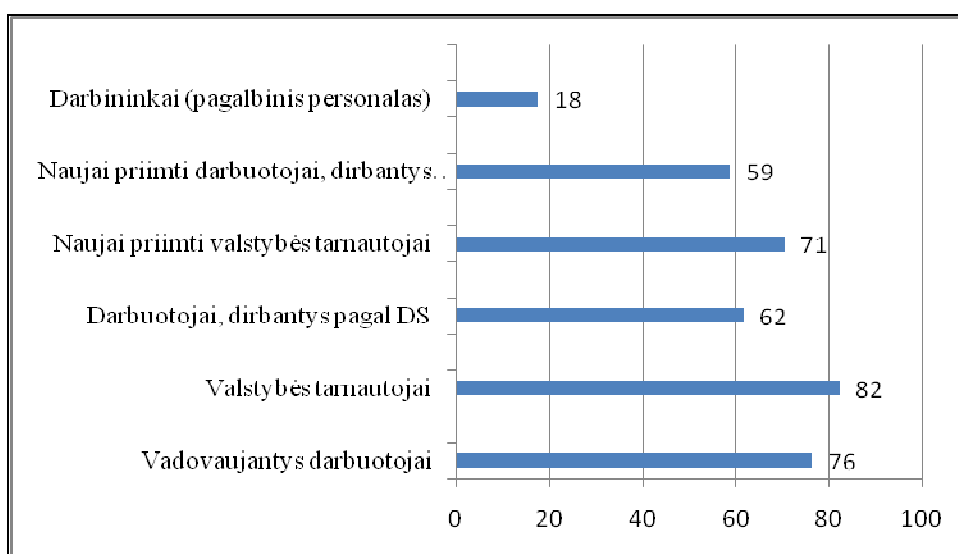
7 pav. **Apklaustųjų vadovaujančių darbuotojų žinios apie suaugusiųjų švietimo reglamentavimą, balais (4 – išsamiai susipažinę – 1 – nesame susipažinę, N = 32)**

Tyrimo rezultatai liūdina, kadangi Kelmės rajono savivaldybės administracijos vadovų žinios apie suaugusiųjų neformaliojo švietimo reglamentavimą yra labai menkos: beveik pusė nežino svarbiausių dokumentų.

Menkas dokumentų žinojimas ir vertinimas tarp nemažos dalies vadybines pozicijas suaugusiųjų švietimo srityje užimančių darbuotojų netiesiogiai rodo tai, kad šiai švietimo sričiai kol kas skiriama mažai dėmesio tiek populiarinant ir aiškinant suaugusiųjų mokymosi idėjas ir strateginius tikslus, tiek kuriant koordinuotą ir veikiančią suaugusiųjų švietimo sistemą.

Į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje/ padalinyje reikalingas neformalus darbuotojų švietimas, mokymasis?“ 87,5 proc. vadovujančių darbuotojų atsakė teigiamai, kad darbuotojų mokymasis reikalingas, iš jų 14,29 proc. respondentų mano, kad mokymasis turi būti reguliarus, tiek pat respondentų mano, kad mokymasis turi būti nuolatinis ir pripažįstamas, o 21,43 proc. pageidauja, kad būtų nereguliarus, o tikriausiai pagal poreikį. Net 12,5 proc. vadovų nuomone, mokymasis Kelmės rajono savivaldybės administracijoje visiškai nereikalingas.

Į klausimą „Kokioms darbuotojų grupėms Jūsų organizacijoje reikalingas neformalus mokymasis?“ vadovų nuomonė visiškai išsiskyrė. Didžioji dalis respondentų mano, kad mokymasis reikalingas valstybės tarnautojams (82 proc. apklaustųjų nuomonė), taip pat patys vadovai pažymėjo, kad mokymasis labai reikalingas vadovaujantiems darbuotojams (žr. 8 pav.).

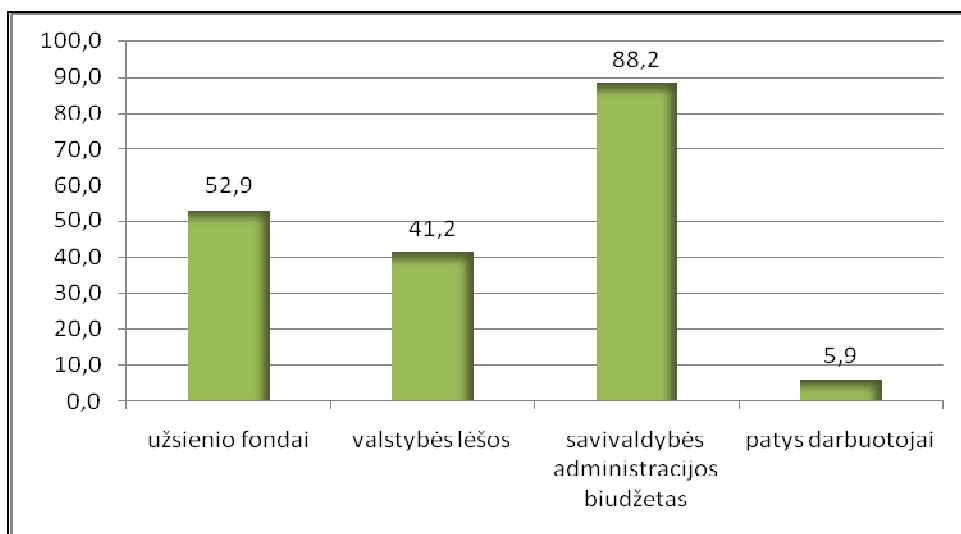


8 pav. Neformaliojo švietimo poreikis vadovų akimis Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, %

Nemaža dalis respondentų mano, kad mokymasis reikalingas naujai priimtiems valstybės tarnautojams (71 proc.) ir naujai ar jau dirbantiems darbuotojams pagal darbo sutartis (apie 60 proc.). Tik labai nedidelės dalies vadovų teigiamas požiūris yra į pagalbinio personalo mokymąsi.

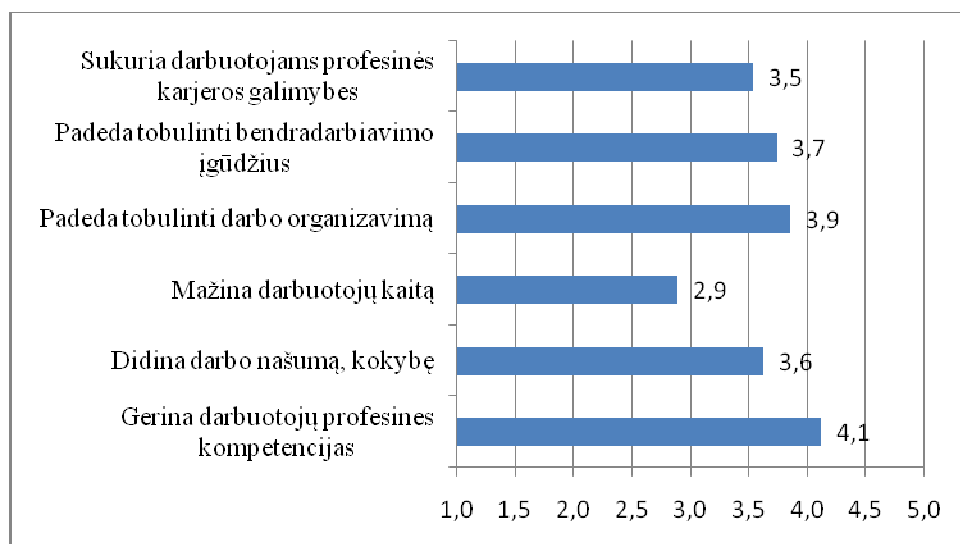
Iki 2004 m. Kelmės rajono savivaldybės administracijoje aktyviausiai mokėsi tik tie darbuotojai, kurie buvo naujai priimti į valstybės tarnautojų pareigas. Nuo 2004 m., tyrimo duomenimis, aktyviai pradėjo mokytis visi valstybės tarnautojai, tiek naujai priimti, tiek jau dirbantys, ir vis aktyviau į mokymąsi išitraukė darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Daroma prielaida, jog Lietuvai įstojimas į Europos Sąjungą atvėrė palankias galimybes plėtoti darbuotojų švietimą, kadangi mokymosi finansavimas pasipildė nauju šaltiniu.

Tyrimo duomenimis, didžioji dalis vadovų (88,2 proc.) teigia, jog dažniausiai už Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymus apmokama iš savivaldybės biudžeto, pusė respondentų mano, jog tam naudojamos ES bei valstybės lėšos (žr. 9 pav.).



9 pav. Darbuotojų neformaliojo švietimo finansavimo šaltiniai Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, %

Tyrimo metu, respondentai buvo prašomi įvertinti darbuotojų mokymose reikšmingumą (žr. 10 pav.). Švietimo nauda buvo vertinama balais nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesvarbu, o 5 – labai svarbu.

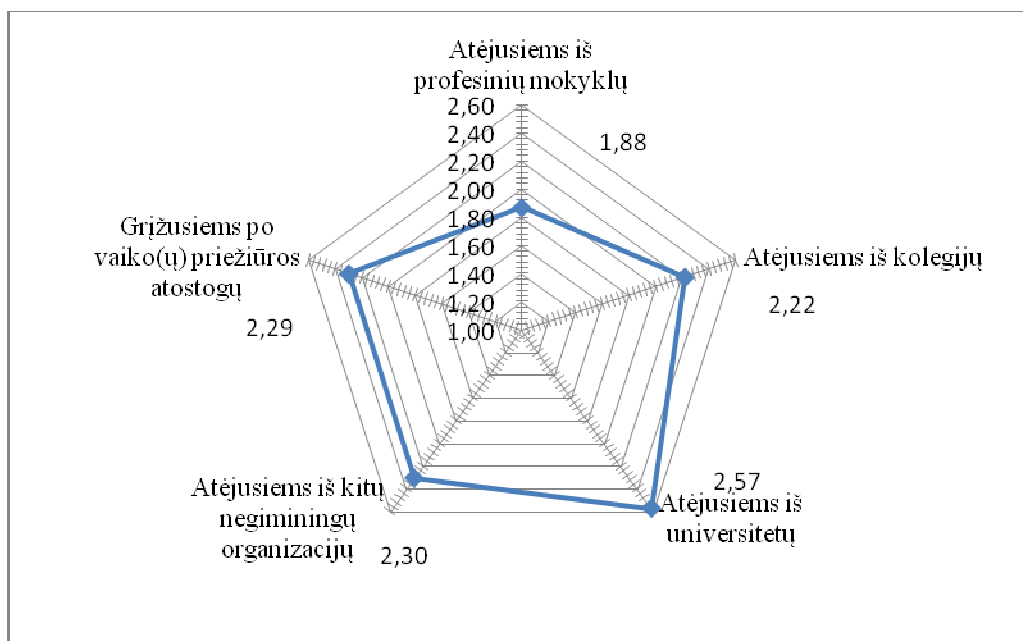


10 pav. Neformaliojo darbuotojų švietimo reikšmė Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, balais (5- labai svarbu, 1- visiškai nesvarbu, N = 34)

Vadovų nuomone, neformalusis darbuotojų švietimas yra pakankamai svarbus Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, kadangi gerina darbuotojų profesinę kompetenciją, padeda tobulinti darbo organizavimą, taip pat bendradarbiavimo įgūdžius, turi įtakos darbo kokybei ir našumui bei prisideda prie darbuotojų profesinės karjeros galimybių sukūrimo.

Tyrimo duomenimis, net 60,71 proc. respondentų mano, jog Kelmės rajono savivaldybės administracijoje skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų mokymui, kiti visiškai nesutinka su pirmaisiais, arba jiems sunku apsispręsti. Didžiausia priežastis, dėl kurios skiriamas nepakankamas dėmesys mokymuisi (60,83 proc.), respondentų nuomone, yra ta, kad patys darbuotojai yra labai užimti ir patys neteikia mokymuisi didelės reikšmės. Kita vertus, darbdaviai apsirūpina kvalifikuotais darbuotojais iš šalies (52,17 proc.), todėl ir nesuinteresuoti investuoti į darbuotojų mokymus (39,13 proc.). Siūloma vadovams susimąstyti ir atkreipti dėmesį į darbo organizavimą savivaldybėje. Rekomenduojama taip paskirstyti darbuotojų funkcijas, kad darbuotojai galėtų skirti laiko mokymuisi ir būtų sudarytos galimybės jau dirbantiems darbuotojams kelti profesinę kvalifikaciją bei tobulinti savo kompetenciją.

Atsakant į klausimą „Kiek Jūsų organizacijoje/ padalinyje reikėjo mokytis per pastaruosius 5 metus naujai priimtiems darbuotojams?“ vadovų nuomonė labai išsiskyrė. Vertinti naujai priimtų darbuotojų kategorijas reikėjo 3-jų balų sistemoje, kur 3 balai suteikiami, jei naujai atėjęs darbuotojas galėjo dirbti iš karto, 2 balai – jeigu darbuotojui iš pradžių reikėjo patobulinti ir 1 balas – jei reikėjo visiškai persikvalifikuoti (žr. 11 pav.).



11 pav. Naujai priimtų darbuotojų mokymosi poreikis Kelmės rajono savivaldybės administracijoje 2004-2008 m., balais (3 – galėjo dirbti iš karto, 1 – reikėjo persikvalifikuoti, N =29)

Tyrimo duomenimis, nauji darbuotojai, atėjusieji iš universitetų, galėjo atlikti savo funkcijas praktiškai iš karto, tik reikėjo trumpos adaptacijos organizacijoje, darbuotojams, atėjusiems iš kolegijų, iš kitų organizacijų ar grįžusiems po ilgų atostogų, iš pradžių reikėjo pasitobulinti, o persikvalifikuoti reikia dažniausiai pagalbiniam darbuotojams, neturintiems aukštojo ar aukštesniojo išsilavinimo.

Dar kartą patvirtinome ankstesnių karjeros srityje atliktų tyrimų išvadą, kad išsilavinimas turi labai didelę įtaką profesiniam pasirengimui bei tobulėjimui.

Į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje/ padalinyje skiriamas dėmesys priešpensinio amžiaus darbuotojų kvalifikacijos kėlimui?“, teigiamai galėjo atsakyti tik trečdalis (32,35 proc.) respondentų, beveik ketvirtadalis (23,53 proc.) atsakė neigiamai, o didžioji dalis (44,12 proc.) vadovų nuo atsakymo susilaikė.

Kelmės rajono savivaldybės administracijoje surandami ir atrenkami norintys mokytis darbuotojai tokiais būdais: pirmiausia skelbiama apie mokymosi galimybes organizacijoje ir surenkame darbuotojų paraiškas ir pageidavimus, vėliau darbuotojus mokytis savivaldybėje atrenka atsakingas už darbuotojų švietimą ir mokymąsi vyriausiasis specialistas. Apie 30 proc. apklaustųjų vadovų mano, jog savivaldybėje veikia privalomų kvalifikacijos reikalavimų sistema, pagal kurią tam tikras pozicijas užimantys darbuotojai turi nuolat tobulintis, ir darbuotojai patys turi galimybę pasirinkti norimas mokymo įstaigas, o organizacija apmokės už mokymus. Penktadalis vadovų patys rekomenduoja savo darbuotojus ir tik mažoji dalis (8,82 proc.) mano, jog administracijoje periodiškai tiriamas darbuotojų poreikis mokytis.

Tik nedidelė dalis (14,71 proc.) vadovaujančių darbuotojų teigia, jog pasirašo susitarimus dėl mokslų ir darbo suderinimo ir tik dešimtadalis (9,09 proc.) vadovų sudaro kolektyvines sutartis dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo bei su tuo susijusių garantijų.

Galima teigti, kad, nors Darbo kodekse sudarytos visos prielaidos, kad darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir su tuo susijusių garantijų, profesiniai, ekonominiai ir socialiniai klausimai būtų sprendžiami kolektyvinėse sutartyse, savivaldybės administracijos kolektyvinės sutarties reikšmė tiesiogiai priklauso nuo vadovų ir pačių darbuotojų teisinės kompetencijos. Iš kitos pusės tokių kolektyvinių sutarčių vykdymo kontrolė ir atsakomybė turi tapti sudedamąja viso mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo proceso dalimi.

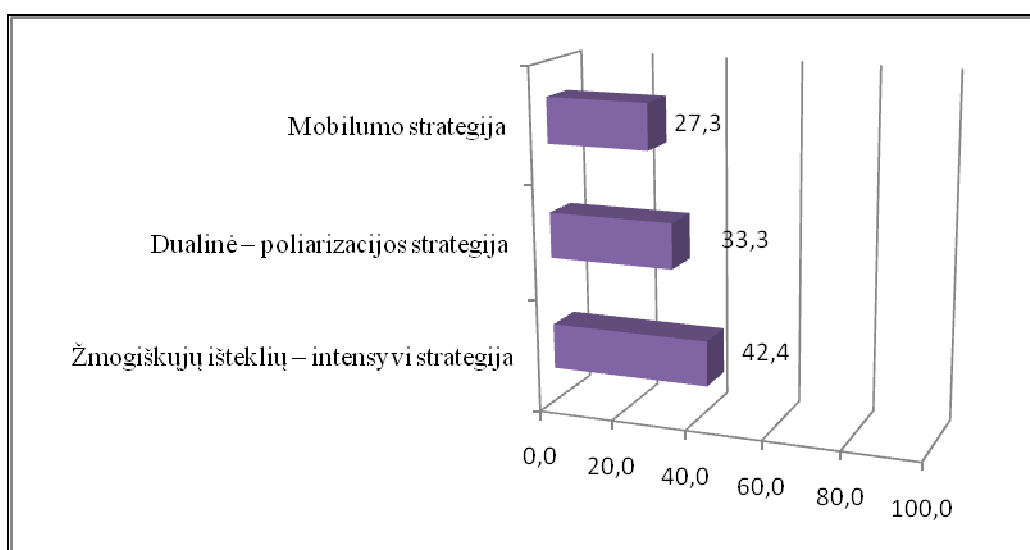
Didesnės dalies apklaustų vadovų (41,18 proc.) nuomone, Kelmės rajono savivaldybės administracija turi nuolat besimokančios organizacijos bruožus, panaši dalis apklaustųjų (38,24 proc.) nuo atsakymo susilaikė, o penktadalis vadovų (20,59 proc.) mano, kad savivaldybėje negalima priskirti besimokančiai organizacijai.

Šiek tiek daugiau, nei pusė (57,58 proc.) vadovaujančių darbuotojų mano, kad savivaldybės administracijoje sudaromi kvalifikacijos kėlimo planai organizacijos mastu, bet

42,42 proc. apklaustųjų prieštarauja. Dabartiniu metu kvalifikacijos kėlimo planai sudaromi tik vadovaujantiems darbuotojams ir valstybės tarnautojams, bet poreikiai tenkinami tik iš dalies, likusiems darbuotojams, t.y. dirbantiems pagal darbo sutartis specialistams ir pagalbiniam personalui kvalifikacijos kėlimo planai visai nesudaromi. Taigi, nors, kaip rodo apklausos rezultatai, poreikiai tam yra, jie visiškai netenkinami.

Vadovaujantiems darbuotojams ir valstybės tarnautojams, sudarant karjeros planą, taikoma metodika, kurioje mėginama derinti savivaldybės administracijos ir darbuotojų interesus bei darbuotojų pareiga žinoti reikalavimus jų užimamoms pareigoms.

Tyrimo metu vadovų buvo prašyta pažymėti, kokia darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategija vyrauja Kelmės rajono savivaldybės administracijoje (žr. 12 pav.).

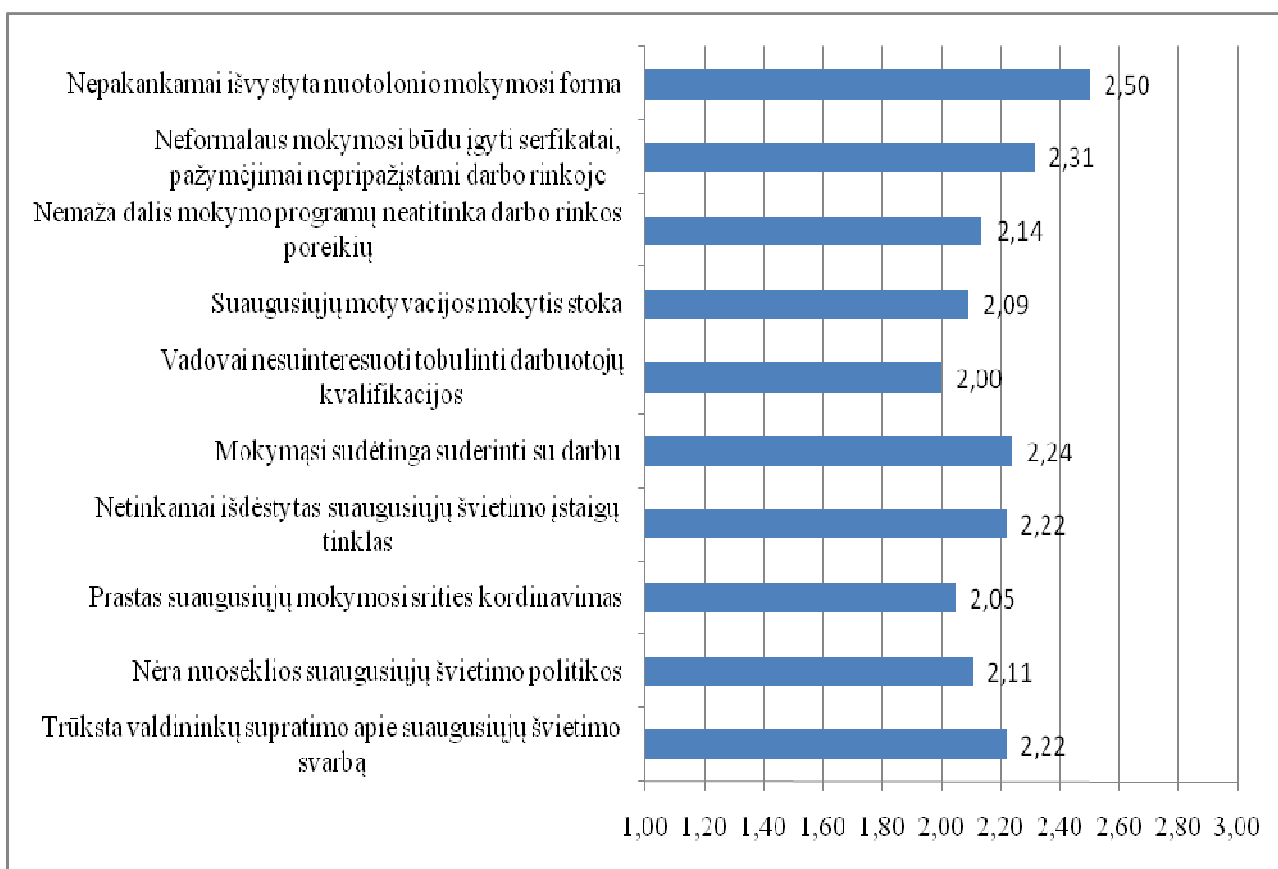


12 pav. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategijų taikymas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, % (N = 33)

Tyrimo duomenimis Kelmės rajono savivaldybės administracijoje vyrauja keleta darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategijų. Dažniausiai taikoma žmogiškųjų išteklių (t.y. intensyvi) kvalifikacijos tobulinimo strategija, kurios tikslas, nors ir apsirūpinus kvalifikuotais specialistais, ir toliau rūpintis savivaldybės administracijos personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimu. Bet kai kuriuose padaliniuose vyrauja ir dualinė – poliarizacijos strategija ir tai patvirtina anstesni tyrimo duomenys, kai darbuotojai, nesulaukę iniciatyvos iš vadovų, patys rūpinasi savo kvalifikacijos tobulinimu. Mobilumo strategijos vyravimas padaliniuose patvirtina labai svarų reikalavimą darbuotojams – aukštąjį išsilavinimą, apie tai taip pat rodo ankščiau išdėstyti tyrimo rezultatai.

Tyrimų duomenimis, Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos uždaviniai praktiškai neatspindi (geriausių atvejų tik fragmentiškai)

tokiuose savivaldybės strateginiuose dokumentuose, kaip Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008-2012 metams bei mokyklų tinklų pertvarkos iki 2012 metų bendrasis planas.



13 pav. Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymosi srities problemų vertinimas vadovų akimis, balais (1 balas – nesutinku, 3 - sutinku), (N = 33)

Savivaldybės vadovams pateikus darbuotojų švietimo problemų sąrašą, su visomis problemomis buvo sutikta iš dalies (žr. 13 pav.). Tyrimo duomenimis, didžiausia problema, plėtojant darbuotojų mokymąsi, tai nuotolinio mokymosi formos nepakankamas išvystymas, sertifikatų bei pažymėjimų valstybinis nepripažinimas, mokymąsi sunku suderinti su darbu. Be abejo, priežastys, lemiančios suaugusiųjų mokymosi galimybių ribotumą, yra glaudžiai susijusios su anksčiau pateiktais tyrimų rezultatais.

Tai, kad respondentai nurodo mokymosi suderinimo su darbu sudėtingumą, dar kartą akcentuoja problemą, jog vadovai yra nepakankamai suinteresuoti skatinti darbuotojus mokytis ir organizuoti mokymąsi. Be abejo, toks vadovų požiūris kenkia ne tik darbuotojams ir jų švietimo kokybei, bet ir patiems vadovams, nes žmonių išteklių kokybę atspindi būtent personalo išsilavinimas, sugebėjimai, įgūdžiai ir pan.

2.5. Suaugusiųjų neformaliojo švietimo galimybių vertinimas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje darbuotojų požiūriu

Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų atsakymai į klausimą „Ar norite mokytis, gilinti turimas žinias profesinės kvalifikacijos tobulinimo srityje ir/ar tenkinti savo pomėgius, įgyti žinių įvairiuose savišvietos kursuose?“ pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

Kelmės rajono savivaldybės specialistų poreikis mokymuisi (N = 68)

Atsakymų variantai	Profesinės kvalifikacijos tobulinimo srityje	Savišvietos kursuose
Noriu ir mokausi	63,24	41,18
Nesimokau, bet noriu	19,12	17,65
Nenoriu, nes jau per vėlu	7,35	4,41
Nereikalauja administracija	16,18	10,29
Neorganizuojami reikiami mokymai	2,94	1,47
Laiko stoka	14,17	2,94
Sveikata neleidžia mokytis	1,47	1,47
Nenoriu mokytis	2,94	0

Tyrimo duomenimis, didžioji dalis Kelmės rajono savivaldybės administracijos specialistų noriai mokosi profesinės kvalifikacijos tobulinimo srityje (63,24 proc.) bei lanko savišvietos kursus (41,18 proc.). Reikia konstatuoti, kad nemaža dalis specialistų nesimoko dėl įvairių prižasčių: nereikalauja administracija, laiko stoka, sveikatos trūkumai, per vėlu mokytis ar tieiog neturi noro.

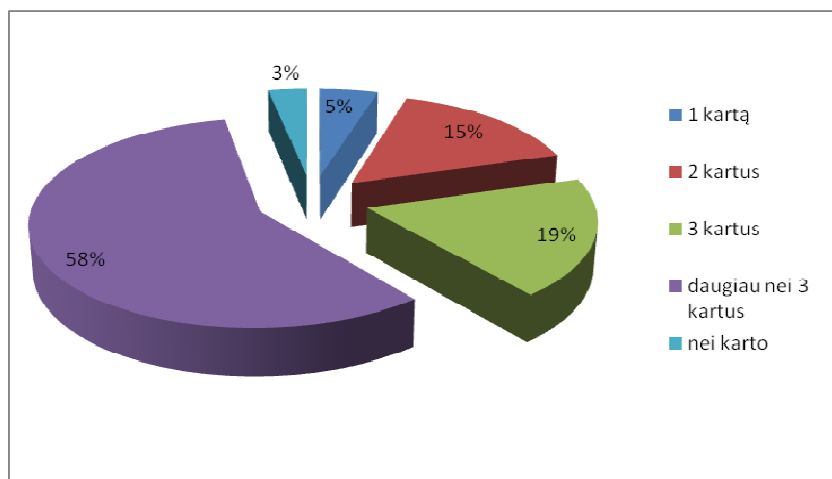
Daroma prielaida, jog vadovų neskatinimas darbuotojus mokytis, kelti savo kvalifikaciją daro neigiamą poveikį darbuotojų švietimui. Tai, jog mokytis per vėlu, galima daryti prielaidą, kad žmonės nėra inovatyvūs, nelabai domisi naujovėmis ir yra abejingi besikeičiančiam gyvenimui.

Tyrimo rezultatai verčia mąstyti, kad respondentai mažiau nori lankyti savišvietos kursų turbūt dėl to, jog tai, jų nuomone, yra jau prabangos, o ne būtinybės reikalas.

69,12 proc. apklaustųjų specialistų prisipažino, jog, pradėjus profesinę karjerą Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, jiems trūko žinių, ir tik 30,88 proc. specialistų buvo puikiai parengti pradėti profesinę karjerą Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.

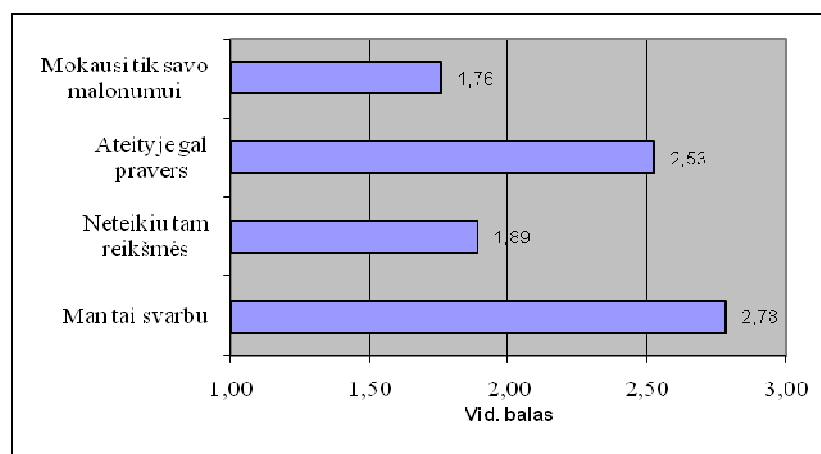
Per paskutinius 5-ius metus daugiau nei pusė specialistų tobulino kvalifikaciją daugiau nei 3 kartus (žr. 14 pav.).

Tai patvirtina ir Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo ataskaita, pateikta 2 priede.



14 pav. Kelmės rajono savivaldybės specialistų mokymų skaičius 2004-2008 m., % (N = 64)

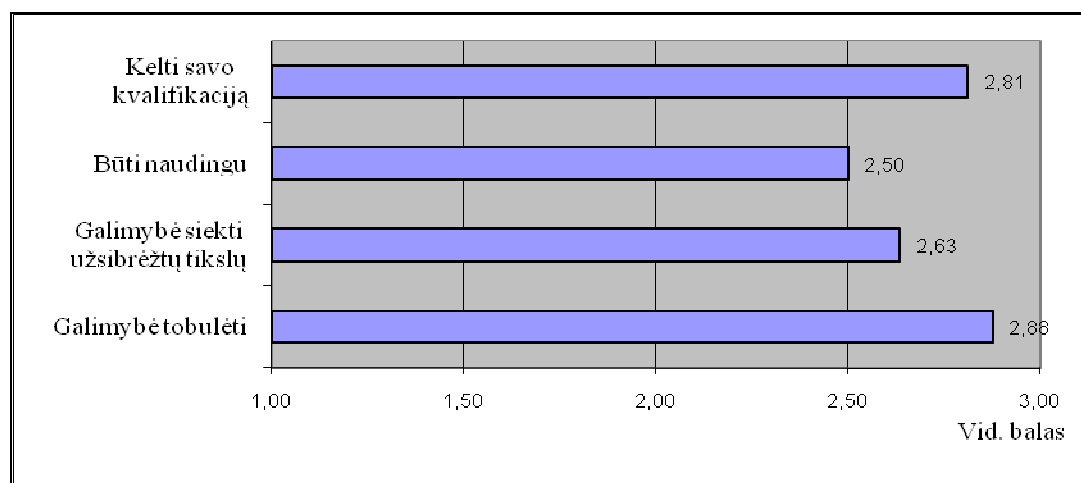
Kaip svarbią problemą nemaža dalis apklaustų švietimo įstaigų atstovų pažymi ir tai, kad neformalaus mokymosi būdu įgyti sertifikatai, pažymėjimai nepripažįstami darbo rinkoje. Baigę neformalias studijas, savivaldybės specialistai norėtų gauti tai patvirtinantį dokumentą. Daugiausia manančių, jog mokymų baigimo pažymėjimas ar sertifikatas yra labai svarbus tolimesnėje profesinėje karjeroje, galiausiai specialistai tiki, kad gali praversti ateityje (žr. 15 pav.).



15 pav. Neformaliųjų mokymų baigimo dokumentų svarba savivaldybės specialistams, balais (3 balai –taip, 1 – galbūt, N = 64)

Būtinumą sutvarkyti kvalifikacinių ir pareiginių reikalavimų sistemas konkrečioms sritims ir jas suderinti su tų sričių kvalifikacijos tobulinimo ir švietimo programomis akcentuoja kaip svarbią problemą nemaža dalis apklaustųjų.

Kelmės rajono savivaldybės specialistams „mokymasis visą gyvenimą“ pirmiausia reiškia galimybę tobulėti bei kelti savo kvalifikaciją ir savo ruožtu galimybę siekti užsibrėžtų tikslų (žr. 16 pav.).



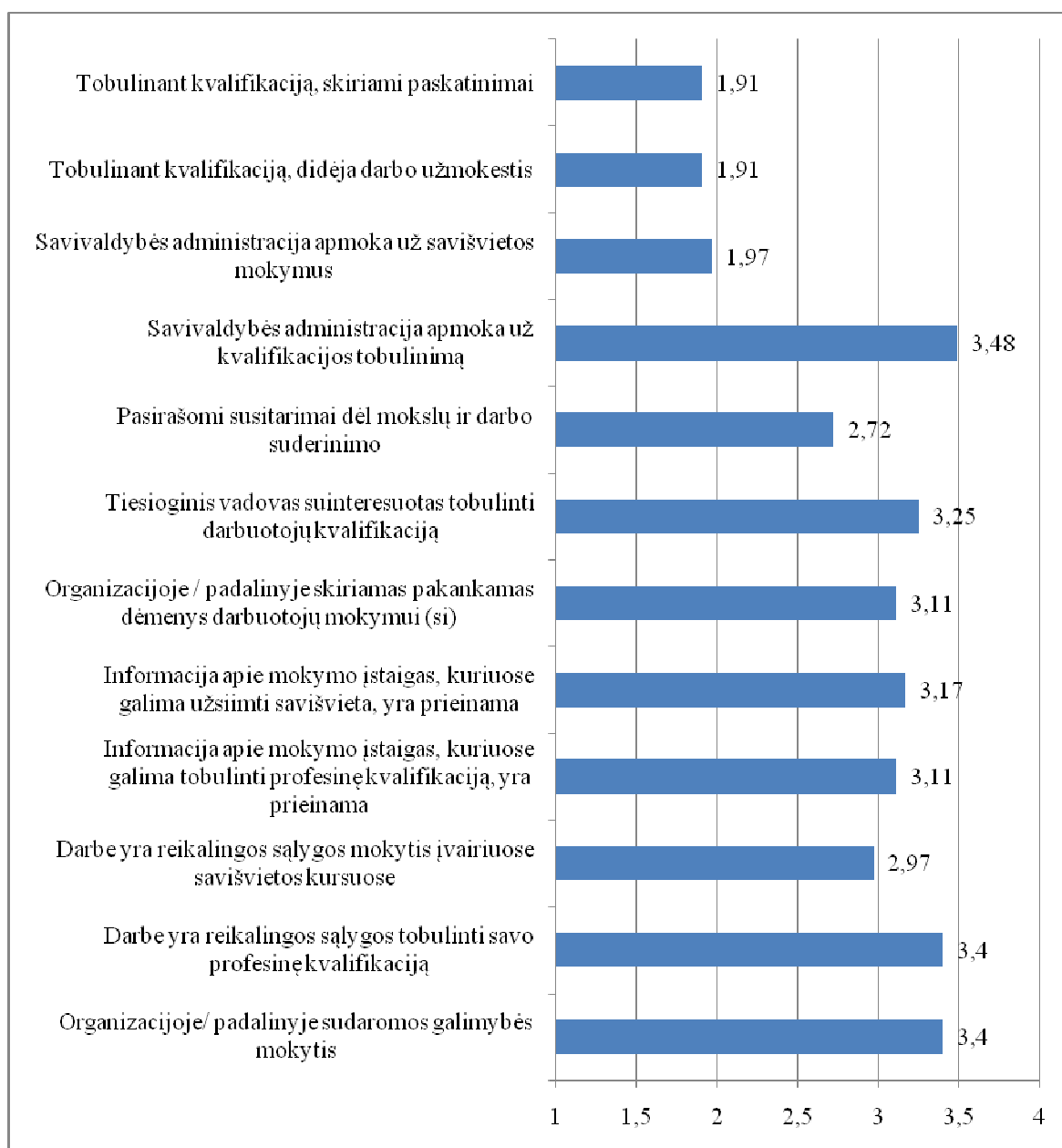
16 pav. **Mokymosi visą gyvenimą reikšmė, balais (3 balai – sutinku, 1 – nesutinku, N = 65)**

Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomone, administracijoje sudaromos galimybės mokytis ir reikalingos sąlygos tobulinti savo profesinę kvalifikaciją. Darbuotojai, vertindami švietimo ir mokymosi galimybes savo darbovietėje, teigiamai vertino administraciją, kai ji apmoka kvalifikacijos kėlimo paslaugas, bet už savišvietos mokymus savivaldybės administracija neapmoka. Didžioji dalis darbuotojų teigia, kad tiesioginis vadovas suinteresuotas tobulinti savo darbuotojų kvalifikaciją (žr. 17 pav.).

Pastebimas vienas trūkumas, kad kylant kvalifikacijai, neskiriami jokie paskatinimai darbuotojams, kvalifikacijos kėlimas neįtakoja darbuotojų darbo užmokesčiui. Darbuotojai vertina tai, kaip neigiamą motyvacijos veiksnį.

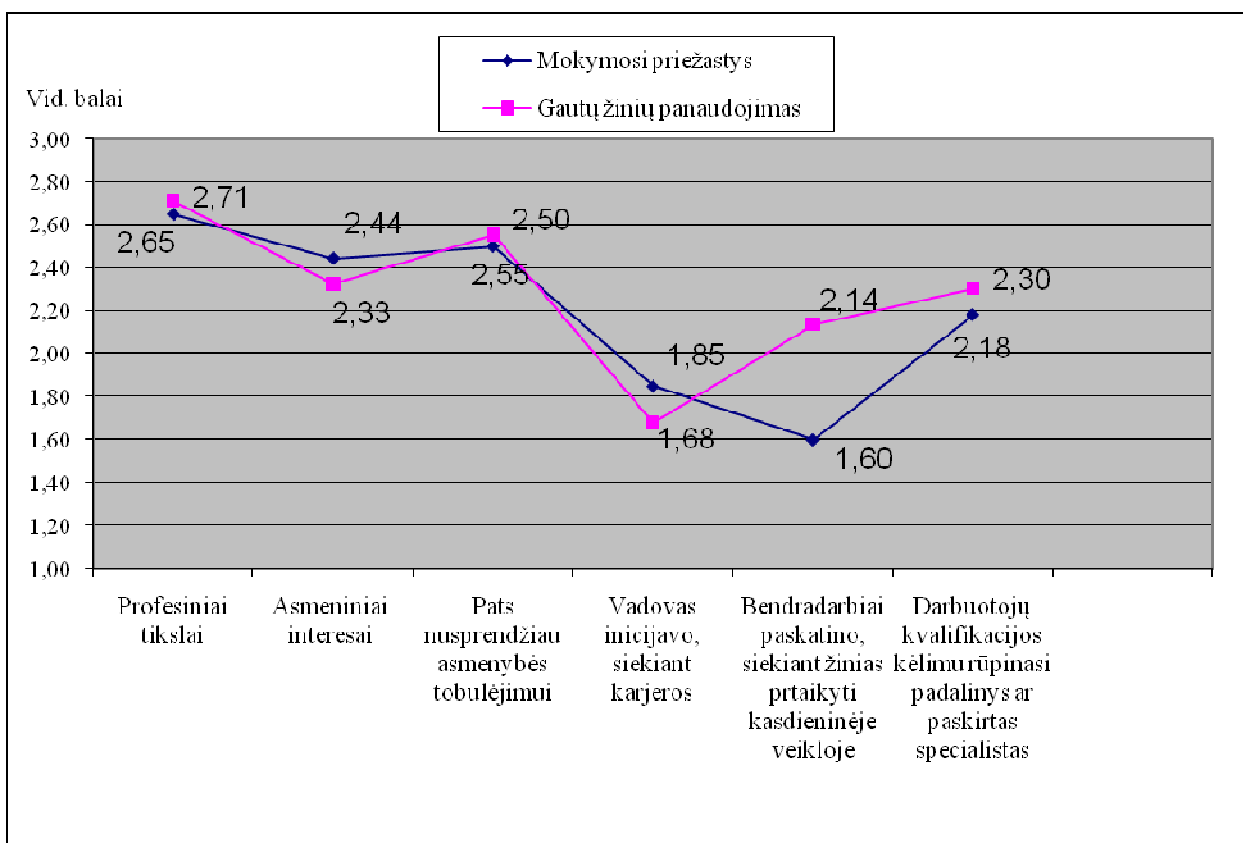
Galima teigti, jog vienas iš svarbių suaugusiųjų neformaliojo mokymosi galimybių plėtros prielaidų - tai paties darbuotojo siekis mokytis. Tad natūraliai kyla klausimas, kokios priežastys apklaustuosius skatino mokytis.

Dažniausiai suaugusiuosius mokytis skatina nuolat didėjantys reikalavimai darbo rinkoje, noras tobulėti, plėsti savo akiratį bei siekis įgyti daugiau žinių tam, kad būtų galimybė kelti savo kvalifikaciją ir kad atsirastų pagerinti savo karjeros padėtį.



17 pav. Darbuotojų švietimo ir mokymosi galimybių vertinimas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, balais (4 balai – taip, 1 – nežinau, N = 65)

Be abejo, didžiausią susirūpinimą kelia būtent tai, jog vadovai visiškai neskatina darbuotojų mokytis. Kyla klausimas - kodėl taip yra? Manoma, kad tai riboja finansinės organizacijos galimybės, vadovų baimė vėliau prarasti išmokslintą darbuotoją, nes Lietuvoje nėra aiškiai reglamentuota komercinių paslapčių apsauga.



18 pav. Mokymosi priežasčių ir gautų žinių panaudojimo santykis, balais (3 balai – sutinku, 1 – nesutinku, N = 64)

Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai pasirinkdavo mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą pirmiausia profesiniams tikslams. Dažniausiai kelti kvalifikaciją nusprendė patys, nei sulaukė iniciatyvos iš vadovo (kas iš dalies paneigia ankščiau pateiktą darbuotojų nuomonę). Darbuotojų pasirinkimui įtaką turi ir specialistas, atsakingas už savivaldybės administracijos visų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą (žr. 18 pav.).

Respondentų buvo klausama, kur jie pritaikys gautas žinias. Gautų žinias ir informaciją apklaustieji pritaikė pirmiausia profesiniams tikslams ir asmenybės tobulinimui.

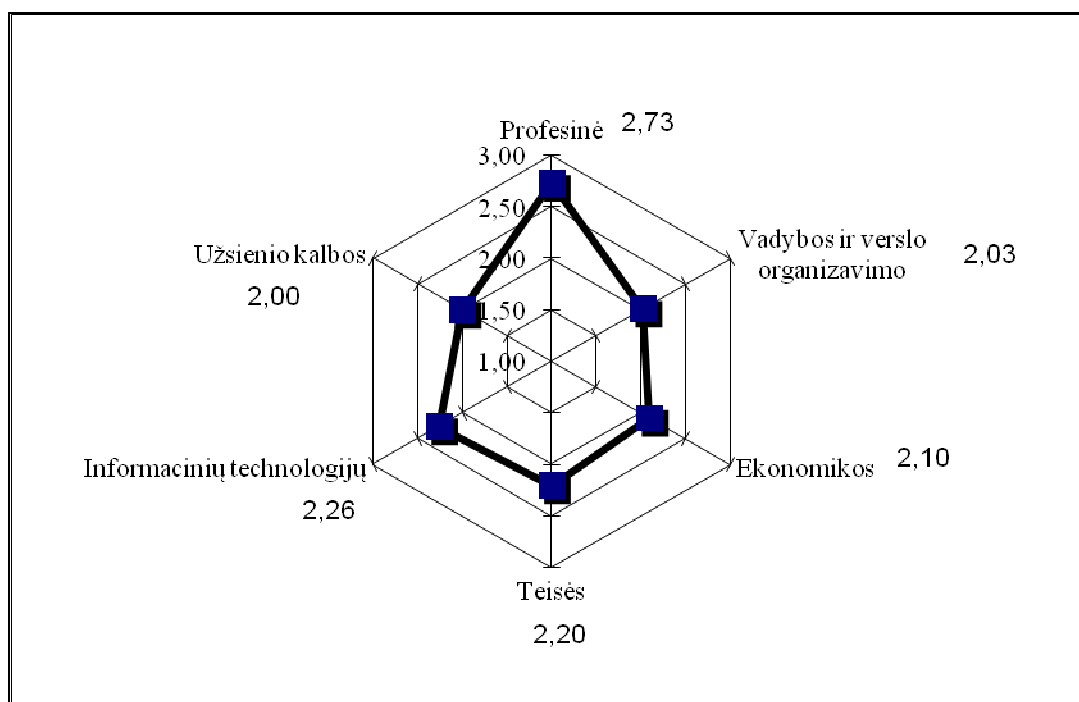
Nagrinėjant darbuotojų švietimo poreikį, svarbu yra išsiaiškinti pageidaujamų mokymų trukmę. Didžioji dalis darbuotojų (58,38 proc.) Kelmės rajono savivaldybės organizacijoje pageidauja 1 dienos užsiėmimų, ketvirtadalis darbuotojų – 2-3 dienų mokymų (žr. 5 lentelę).

Mokymų trukmės priimtinas, % (N = 68)

Užsiėmimų trukmė	Darbo vietoje / organizacijoje	Ne darbo vietoje / Už organizacijos ribų
1 dienos	58,38	36,36
2-3 dienų	25,0	40,0
1 savaitės	6,25	41,82
Tęstiniai	18,75	12,73

Darbuotojai pageidauja tik trumpam laikui atsitraukti nuo darbo. Mokymai kitoje organizacijoje galėtų būti planuojami nuo 1 dienos iki savaitės. Taip pat darbuotojų pageidaujami mokymai ir kvalifikacijos kėlimas užsienio stažuotėse.

Kyla klausimas, kurias mokymo programas dažniausiai renkasi specialistai. Tyrimo duomenimis, populiariausi yra profesinio tobulinimosi programos bei informacinių technologijų kursai, šalia jų tik šiek tiek mažiau populiarūs teisinio reglamentavimo kursai (žr. 19 pav.).

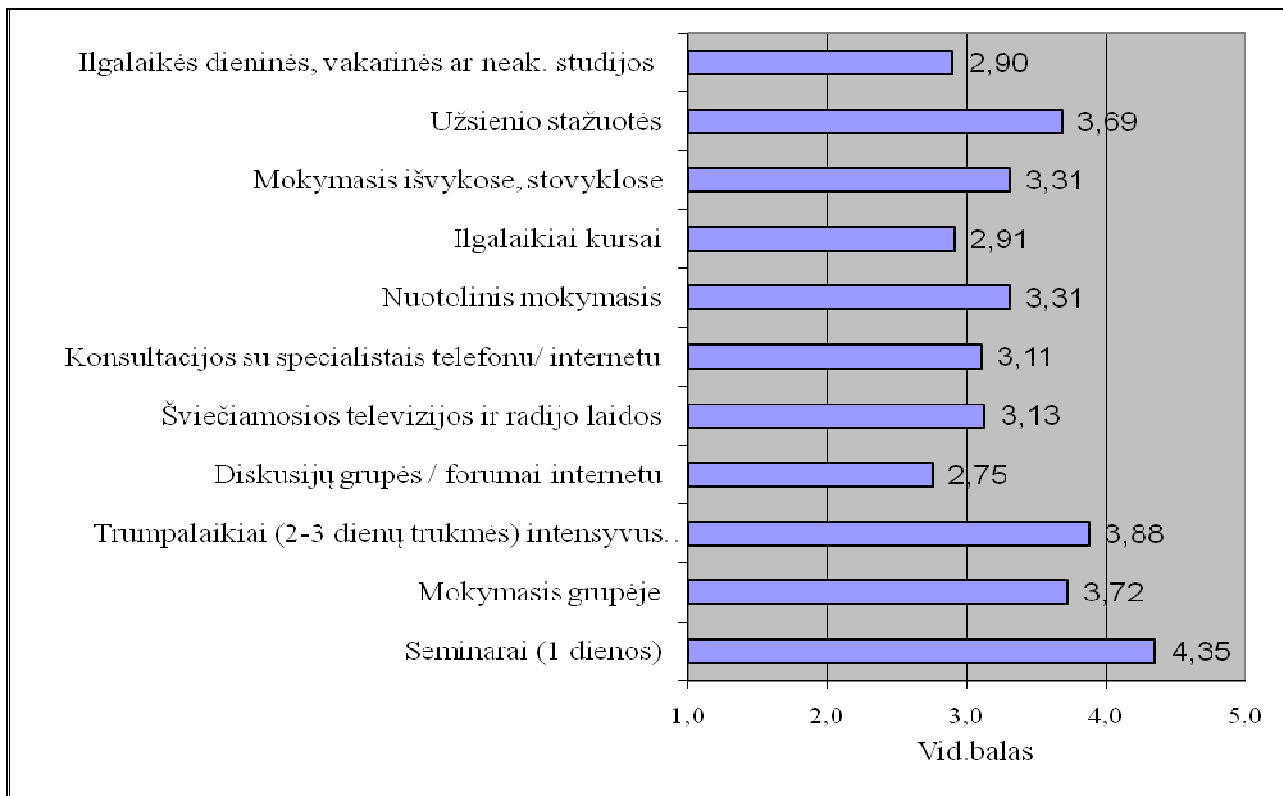


19 pav., **Kompetencijų kėlimo poreikis, balais (3 balai – taip, 1 – galbūt, N = 67)**

Tokį šių programų populiarumą turbūt lemia dabartinė Lietuvos reali situacija - poreikis informacinės visuomenės sąlygomis įgyti ar tobulinti kompiuterinį raštingumą, taip pat diegti naujoves profesinėje veikloje, taikyti teisės žinias.

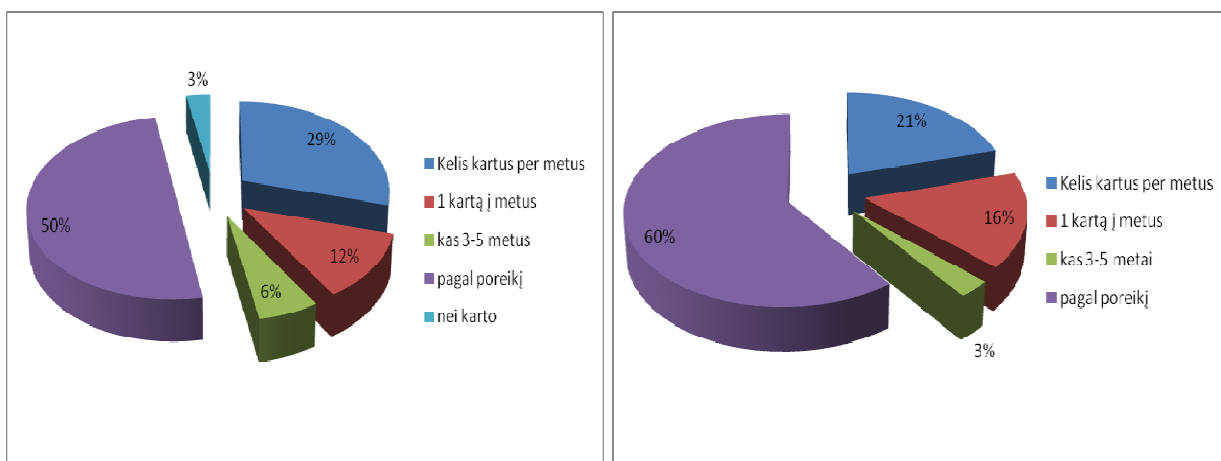
Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai palankiausiai vertina populiariausią dabartinių metu mokymosi metodą - seminarą, kurio trukmė turėtų būti tik 1 diena. Tai patvirtina darbuotojų mokymosi trukmės vertinimas, kuris pateiktas 6 lentelėje. Noriai

darbuotojai pasirinktų dalyvauti trumpalaikiuose 2-3 dienų trukmės kursuose bei užsienio stažuotėse (žr. 20 pav.).



20 pav. Savivaldybės specialistams mokymosi metodų / būdų priimtimumas, balais (5 balai – priimtinausias, 1 – nepriimtinas, N = 68)

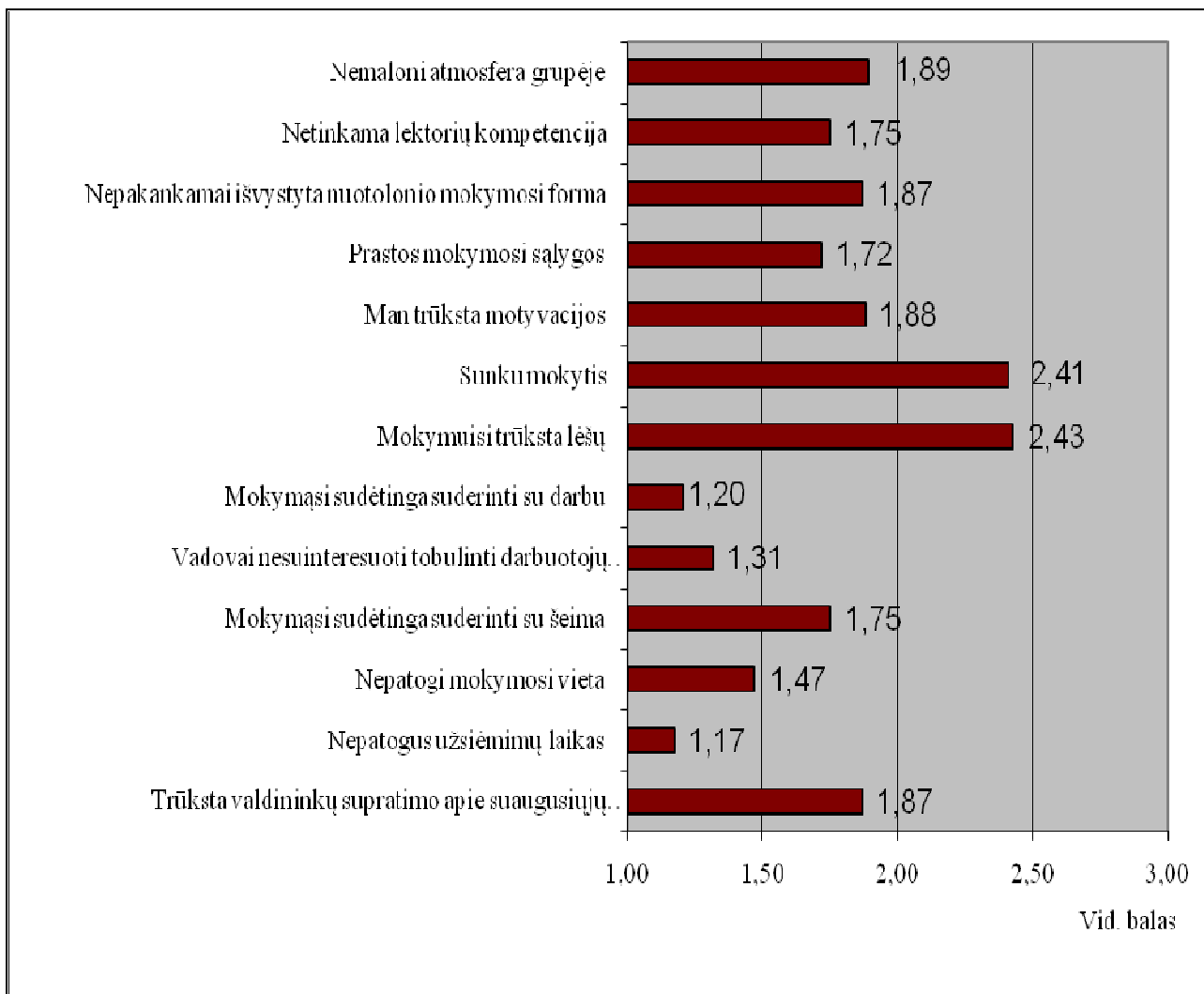
Visų respondentų buvo paklausta, koks, Jų nuomone, turėtų būti kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas?



21 pav. Kvalifikacijos kėlimo pageidaujamas periodiškumas, %
(N vadovų (dešinėje) = 33, N darbuotojų = 68)

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas savivaldybėje, visų respondentų nuomone, turėtų būti sprendžiamas pirmiausia pagal poreikį (žr. 21 pav.). Trečdaliui respondentų priimtina, kai kvalifikacijos kėlimas būtų organizuojamas kelis kartus per metus kai kuriems pakaktu ir 1 karto per metus.

Darbuotojai mokymosi sunkumus vertino visiškai skirtingai nuo vadovų, kurių vertinimas pateiktas 13 paveiksle.



22 pav. Mokymosi sunkumus darbuotojo akimis, balais

(3 balai – sutinku, 1 balas – nesutinku, N = 63)

Pirmiausia darbuotojai pažymėjo lėšų trūkumą mokymams, tikriausiai įvertindami savišvietos mokymus, už kuriuos, tyrimo duomenimis, savivaldybės administracija nemoka. Kita priežastis – „sunku mokytis“ – siejama su individo sugebėjimais. Siūloma, pritaikius individualiai prieinamus mokymo metodus, minėtą sunkumą imanoma įveikti. Priešingai, nei vadovai, darbuotojai, mano, jog įmanoma suderinti mokymus su darbu. Šioje vietoje darbuotojai neįžvelgia jokios problemos, jei mokymams bus pritaikytas patogus užsiėmimų laikas ir vieta, kurie, darbuotojų nuomone, savivaldybės administracijos parenkami tinkamai (žr.22 pav.).

3. KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO GALIMYBIŲ TOBULINIMAS (REKOMENDACIJOS)

Darbo rinkoje neatsiejamai svarbu suvokti, kad tobulėti reikia ne tik darbuotojams, bet ir patiems vadovams. Atsižvelgiant į teorinius suaugusiųjų mokymosi aspektus, darbuotojams sekasi mokytis tada, kai laikomasi tokių reikalavimų:

- darbuotojai turi patys suvokti mokymosi svarbą ir naudą;
- švietimo institucijų užduotis – teikti kokybiškas mokymosi paslaugas, sudominti darbuotojus pačioje mokymo proceso pradžioje;
- ypač svarbu nustatyti pasiekiamus tikslus;
- besimokantieji turi suvokti, kad mokymasis padės patenkinti jų poreikius, tobulins jų kompetenciją bei padidins karjeros galimybes.

Siekiant plėtoti darbuotojų neformalųjį švietimą Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, siūloma numatyti prioritetines plėtros kryptis, viziją, suformuluoti strateginį tikslą bei uždavinius.

Kelmės rajono savivaldybės darbuotojų švietimo **vizija**: darbuotojai, vykdydami viešojo administravimo funkcijas bei funkcijas, kurias deleguoja įvairios Valstybės institucijos, nuolat kelia kvalifikaciją. Nuolatinis mokymasis padeda įgyti darbuotojams naujų kompetencijų, reikalingų darbe.

Kelmės rajono savivaldybės darbuotojų švietimo **strateginis tikslas** - sukurti veiksmingą darbuotojų kvalifikacijos ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, sudaryti tokias sąlygas, kad visą gyvenimą besitęsiantis mokymasis būtų prieinamas bet kuriam Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojui.

Siekiant strateginio tikslo, numatomos sekančios prioritetinės darbuotojų neformaliojo švietimo **plėtros kryptys**:

1. Darbuotojų neformaliojo švietimo sistemos tobulinimas.
2. Darbuotojų švietimo prieinamumo ir motyvacijos didinimas.
3. Darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimas.
4. Mokymo kokybės gerinimas.
5. Informacijos apie darbuotojų mokymąsi sklaida.

Igyvendinant strateginį tikslą, suformuluojami tokie **uždaviniai**:

- 1) tobulinti darbuotojų neformaliojo švietimo teisinę bazę (kurti neformaliajame sektoriuje įgytų kompetencijų įteisinimo galimybes, tobulinti neformaliojo švietimo programų ir modulių akreditavimo tvarką);
- 2) parengti darbuotojų švietimo galimybių projektą Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, parengti detalų priemonių planą su konkrečiais vykdytojais, terminais, vykdymo ištekliais ir priemonėmis (lygių galimybių karjeros siekimo užtikrinimas);
- 3) koordinuoti valdymą ir kurti optimalų darbuotojų švietimo įstaigų tinklą;
- 4) peržiūrėti administracijos padalinių nuostatus ir priskirti kiekviename padalinyje mažiausiai vienam specialistui papildomą funkciją – padalinio darbuotojų mokymosi poreikio nustatymas ir kvalifikacijos tobulinimo priežiūra;
- 5) kurti centralizuotą informacijos apie darbuotojų neformaliojo švietimo galimybes Kelmės rajone duomenų bazę (įkurti internetinį puslapį, kuriame darbuotojai galėtų pasidalinti įgytomis žiniomis ir informacija, pateikti atsiliepimus apie mokymo programas, metodus ir kt.);
- 6) kurti darbuotojų motyvavimo sistemą (naudoti skatinimo priemones, numatyti lengvatas besimokantiems, karjeros galimybes);
- 7) stiprinti bendradarbiavimą ne tik vietinių, bet ir europinių lygiu – rengti įvairiapusių mainų programas (dalyvauti dalykiniuose seminaruose ir pasitarimuose, konferencijose, užsienio stažuotėse giminingose organizacijose);
- 8) modernizuoti mokymo bazę, skiriant lėšas iš ES struktūrinių fondų (mokymo programų sudarymas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, Švietimo skyriaus specialistai turi dalyvauti kūriant metodikas ir mokymosi priemones);
- 9) plėtoti mokymosi formų įvairovę (pvz. nuotolinis mokymas);
- 10) ugdyti švietimo svarbos supratimą tiek darbuotojų, tiek vadovų tarpe (pirmiausia kiekvienas turi savarankiškai suvokti mokymosi reikšmę);
- 11) ugdyti darbuotojų mokymosi atsakomybę (siekti, kad darbuotojai taptų atsakingais už savo mokymąsi bei už švietimo plėtojimą savivaldybės administracijoje);
- 12) užtikrinti informacinių ir komunikacinių technologijų prieinamumą (siekiama nuotolinio mokymosi, atnaujinti kompiuterinę techniką).

Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų švietimo tobulinimui siūlomos sekančios **rekomendacijos**:

1. Kelmės rajono savivaldybės administracijos nuostatuose darbuotojų mokymas turi būti apibrėžtas kaip prioritetinis vidaus administravimo tikslas, skatinantis šios organizacijos brandą.
2. Siekiant didinti Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų dalyvavimą

mokymesi, būtina užtikrinti mokymosi prieinamumą visiems, turintiems mažiau mokymosi galimybių dėl patiriamos socialinės nelygybės (pvz., mažesnes pajamas gaunantiems darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, laiku nesugebėjusiems užbaigti mokslus dėl sveikatos ar šeimyninės padėties ar kt.).

3. Siekiant sistemiškumo, sudaryti ilgalaikius Kelmės rajono savivaldybės administracijos personalo mokymo planus, juos konkretizuojant ketvirčiais, reguliariai tikrinant, kaip jie vykdomi.

4. Kad būtų parengtas darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo projektas, programa ar analizė, reikia iš įvairių padalinių specialistų sudaryti laikinąją darbo grupę, kuri dirbtų sutelktai ir kūrybiškai.

5. Organizuojant mokymo procesus organizacijoje, pirmiausia reikia nustatyti mokymosi poreikius, po to galima organizuoti mokymus. Reikia nepamiršti vertinimo ne tik pabaigoje, bet ir mokymo metu, norint įsitikinti, ar vykstantys mokymai yra veiksmingi.

Tikimasi, kad, įgyvendinus aukščiau iškeltus uždavinius ir laikantis išdėstytų rekomendacijų, bus padidinti Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo pajėgumai, siūlomos strategijos rezultatai padės užtikrinti kokybišką ir veiksmingą mokymo paslaugų teikimą darbuotojams, taikant naujus mokymo metodus, diegiant naujas mokymo programas valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų kompetencijai didinti, bus sudarytos sąlygos nuolatiniam ir nepertraukiamam valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų administracinių gebėjimų tobulinimui.

Kvalifikacijos tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas, todėl mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas liks visada aktualus. Aukščiau išdėstytų rekomendacijų įgyvendinimas turi padidinti darbuotojų kvalifikaciją, o tai savo ruožtu sudarytų atitinkamas prielaidas užtikrinti viešųjų paslaugų Kelmės rajono gyventojams plėtrą.

Gaila, tačiau ir vadovai, ne visada suinteresuoti šiuo klausimu, kartais nenoriai investuoja į savo personalą ir nesuvokia, jog tai vieną dieną atsipirks. Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir darbuotojui, ir organizacijai. Darbuotojui naudingas dėl to, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus, padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą, sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis, formuoja geresnę organizacijos klimata. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas Kelmės rajono savivaldybės administracijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą.

Neformalusis švietimas reikalingas ne tik Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų kompetencijai didinti, bet ir ieškant naujų veiksmingo mokymo proceso organizavimo metodų, kurie skatintų viešojo administravimo plėtrą šalyje. Įgyvendinus rekomendacijas darbuotojų švietimo tobulinimui, bus sudarytos tinkamos prielaidos sukurti

veiksmingą ir nenutrūkstamą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą Kelmės rajono savivaldybės administracijoje ir ją sėkmingai plėtoti.

IŠVADOS

1. Suaugusiųjų mokymas(is) – tai atskira suaugusiųjų švietimo sritis, kurios plėtojimas yra neabejotinai svarbi visuomenės progreso sąlyga tiek valstybės, tiek pavienių individų raidos lygiais. Suaugusiųjų mokymosi motyvaciją lemia mokymosi procesai, žinios ir gebėjimai, taip pat pilietinės visuomenės socialinė, ekonominė ir kultūrinė raida.

2. Neformalusis mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas svarbus tiek darbuotojams, tiek vadovams, tiek visai organizacijai, nes leidžia suvienodinti ką tik parengtų ir seniau parengtų specialistų profesinį išsilavinimą. Tačiau tyrimas parodė, kad personalo mokymui Kelmės rajono savivaldybės administracijoje skiriamas dar nepakankamas dėmesys. Rekomenduojama administracijos vadovams ir už personalo mokymus bei kvalifikacijos tobulinimą atsakingiems darbuotojams sukurti vieningą darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir labiau skatinti darbuotojų mokymus.

3. Atliktas tyrimas hipotezę patvirtina tik iš dalies. Kelmės rajono savivaldybės administracijoje, kaip besimokančioje organizacijoje, darbuotojų švietimo poreikiai patenkinami tik iš dalies. Susiduriama su tokiomis problemomis, trukdančiomis darbuotojams tęsti mokymąsi visą gyvenimą ir tobulinti profesinę kompetenciją, kaip: kai kurių vadovų nesuinteresuotumas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo atžvilgiu; mokymosi mokytis kompetencijos stoka; trūksta informacijos apie darbuotojų mokymosi sklaidą. Respondentų nuomone, labai svarbi visos savivaldybės administracijos mastu motyvacijos problema.

4. Numatomos sekančios prioritetinės darbuotojų neformaliojo švietimo plėtros kryptys Kelmės rajono savivaldybės administracijoje:

- Darbuotojų neformaliojo švietimo sistemos tobulinimas;
- Darbuotojų švietimo prieinamumo ir motyvacijos didinimas;
- Darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimas;
- Mokymo kokybės gerinimas;
- Informacijos apie darbuotojų mokymąsi sklaidą.

5. Siekiant Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų neformaliojo švietimo tobulinimo, siūloma sukurti veiksmingą darbuotojų kvalifikacijos ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, sudaryti tokias sąlygas, kad visą gyvenimą besitęsiantis mokymasis būtų prieinamas bet kuriam Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojui.

LITERATŪRA

1. Abramauskienė J., Kirliauskienė R. (2008). Suaugusiųjų mokymosi motyvacija. *Pedagogika*. Nr. 89. P. 58-63. [žiūrėta 2008-11-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2008/89/abrkir158-63.pdf>>
2. Bakanauskienė I. (2002). *Personalo valdymas*.- Kaunas: VDU leidykla.
3. Baršauskienė V., Guščinskienė J. (2003). *Nuolatinio mokymosi vaidmuo kintančioje visuomenėje*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, [žiūrėta 2008-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/alearning2003/IIproc.20Dalis/barsauskiene_lt_kalb.doc>
4. Beresnevičienė D. (1995). *Nuolatinis mokymasis Lietuvoje*. Monografija. Vilnius: Pedagogikos institutas.
5. Beresnevičienė D. (2000). *Suaugusiųjų švietimo psichologiniai aspektai//Suaugusiųjų švietimas ateičiai ir dabarčiai*. Vilnius: Pedagogikos institutas.
6. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
7. Bjornavold J. (2000). Making learning visible: identification, assessment and recognition of non-formal learning. *Vocational training*. Nr. 22. European journal. [žiūrėta 2008-10-05]. Prieiga per internetą: www.acc.eu.org/uploads/Makinglearningvisible_1.pdf
8. Blažienė A.K. (2008). Europos Sąjungos direktyviniai dokumentai, nagrinėjantys neformalųjį tęstinį suaugusiųjų švietimą. *Santalka. Edukologija*. t. 16, Nr. 4. p. 12-18. [žiūrėta 2008-11-10]. Prieiga per internetą: http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/filosof_zurn/santalka_t16_no4_12-18_blaziene.pdf
9. Bobrova L., Kazlauskienė A., Lukavičienė V. ir kt. (2008). *Kursinių ir baigiamųjų (bakalauro, magistro, specialiuųjų profesinių studijų) darbų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
10. Bosselears L. (1998). Non-formal Adult Education in Belgium. [žiūrėta 2008-12-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.vsy.fi/alice>>
11. Boucher F. (1998). Non-formal Adult education in the United Kingdom – Scotland. [žiūrėta 2008-12-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.vsy.fi/alice>>
12. Chlivickas E. (2008). Valstybės tarnybos kvalifikacijos ugdymas tampa vis svarbesnis. *Valstybės tarnybos aktualijos*. 2008 rugsėjis Nr. 14. P. 30-33. [žiūrėta 2008-11-14]. Prieiga per internetą: <http://www.livadis.lt/user_dir/File/2008_/numeris/VTA14.pdf>
13. Česnulevičienė B., Lakis J. (2002). Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. *Viešojo politika ir administravimas*. – Nr. 2. P. 85-92.

14. *Education sector development programme*. (2003). Adult and Non-Formal Education Sub-Sector Medium Term Strategy. [žiūrėta 2008-04-25]. Prieiga per internetą: <<http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Tanzania%20UR/Tanzania%20UR%20Adult%20and%20Non-Formal%20Education%20Sub-Sector.pdf>>
15. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. Kaunas: Judex.
16. Kelmės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus veiklos ataskaita už 2007 metus. (2007). [žiūrėta 2008-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.kelme.lt/content/download/420/4238/file/Direktorius%20ataskaita%202007m..pdf>>
17. Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008-2012 planas. (2008). [žiūrėta 2008-11-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.kelme.lt/content/download/445/4455/file/Kelmės%20rajono%20savivaldybės%20plėtros%20priemonių%20planas%202008-2012%20metams.pdf>>.
18. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. – Kaunas: Šviesa.
19. Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija [žiūrėta 2008-04-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.lssa.smm.lt>>
20. Lietuvos suaugusiųjų švietimo ir informavimo centras [žiūrėta 2008-04-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.lssic.lt>>
21. Lietuvos viešojo administravimo institutas [žiūrėta 2008-04-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.livadis.lt/>>
22. Linkaitytė G. (2004). *Lietuvos suaugusiųjų švietimo naujovės: kontekstas ir patirtis*. [interaktyvus]. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. [žiūrėta 2008-09-25]. Prieiga per internetą <http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/Linkaityte_lt_kalb.doc>.
23. LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas 1998 birželio 30 d. Nr. VIII-822.
24. LR švietimo ir mokslo ministro 1999 m. sausio 7 d. įsakymas Nr. 15 „Dėl Neformaliojo suaugusiųjų švietimo finansavimo tvarkos“.
25. LR valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316.
26. LR Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. Nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“.
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“.
28. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. (2000). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. – Kaunas: Technologija.

29. Mickūnaitė E. (2004). Mokymosi visą gyvenimą plėtra ir politika Lietuvoje. *Acta paedagogica Vilnensia*. Nr. 12. [žiūrėta 2008-04-24]. Prieiga per internetą: <www.leidykla.vu.lt/inetleid/acta_pae/12/straipsniai/str9.pdf>
30. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas*. (2001). [interaktyvus]. [žiūrėta 2008-04-14]. Prieiga per internetą: <http://www.lssa.smm.lt/docs/Mokymosi_visa_%20gyvenima_%20memorandumas.doc>
31. *Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija*. (2004). [interaktyvus]. [žiūrėta 2008-04-14]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/veiklos_planai_ir_programos/docs/GALUTINE%20LLL%20strategija.doc>
32. *Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning*. (1995). [interaktyvus]. [žiūrėta 2008-04-24]. Prieiga per internetą: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2581/SWP-3831-33296477.pdf?sequence=1>>
33. Priemonės valstybės tarnybai tobulinti. (2007). *Viešasis administravimas Lietuvoje: 2007 m. apžvalga*. [interaktyvus]. Vidaus reikalų ministerijos leidinys. P. 13-14. [žiūrėta 2008-09-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/viesasis-administravimas-lietuvoje-2006-2007-metu-apzvalga>>
34. Pundzienė A., Dienys V. (2003). Darbas ir mokymasis: darbo pasaulio ir švietimo sąveikos pobūdžio kaita. *Profesinis rengimas: Tyrimai ir realijos*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, P. 38-51. [žiūrėta 2008-04-14]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/pundziene_lt_geras.doc>
35. Raipa A. (Red.) (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.
36. Raipa A., Velička A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 5.
37. Rinne R. (2003). Besimokančios visuomenės link. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr.6.
38. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
39. *Special Strengthening & Promoting European Citizenship in Adult Learning*. (2006). Europos Sąjungos Socrates programos Grundtvig projektas [interaktyvus]. [žiūrėta 2008-11-10]. Prieiga per internetą: <www.activecitizen.net>
40. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. Mokomoji knyga. VGTU.
41. Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2008-04-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt>>

42. Šutinytė R. (2006). Suaugusiųjų tęstinio mokymosi situacija: dabartis ir perspektyvos. *Filosofija. Sociologija*. Nr. 4. P. 37-41. [žiūrėta 2008-04-14]. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil64/Fil_037_041.pdf>
43. Tamošiūnas T., Šutinienė I., Pilipavičienė D. ir kt. (2005). *Neformaliojo suaugusiųjų švietimo būklė ir gyventojų bei darbdavių požiūris į neformalų suaugusiųjų švietimą*. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008-09-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/švietimo/Jbukle/tyrimai.htm>>.
44. Tamošiūnas T., Linkaitytė G., Tureikytė D. ir kt. (2004). *Suaugusiųjų tęstinio mokymo galimybių plėtra mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimo kontekste* (tyrimo ataskaita). Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008-09-25]. Prieiga per internetą: <www.smm.lt/švietimo_bukle/docs/suaugusiųjų_tęstinio_mokymo_ataskaita.doc> .
45. Teresevičienė M., Burkšaitienė N., Gedvilienė G. ir kt. (2003). *Neformaliojo ir savaiminio mokymosi identifikavimo, vertinimo, pripažinimo tendencijos Europoje ir Lietuvoje*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. [žiūrėta 2008-04-14]. Prieiga per internetą <http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/tereseviciene_kiti_kalb.doc>.
46. Teresevičienė M., Oldroyd D., Gedvilienė G. (2004). *Suaugusiųjų mokymasis: andragogikos didaktikos pagrindai*. Kaunas: VDU.
47. Tidikis K. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
48. Ušeckienė L., Ališauskienė R. (2007). Tęstinio suaugusiųjų mokymosi galimybės. *Santalka. Edukologija*. T.15, Nr. 2. P. 88-99. [žiūrėta 2008-11-10]. Prieiga per internetą: <http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/filosof_zurn/useckiene_alisauskiene_t15_no2.pdf>.
49. Viešojo administravimo lavinimo institucijų darbuotojų kompetencijų ugdymas. (2007). *Viešasis administravimas Lietuvoje: 2007 m. apžvalga*. Vidaus reikalų ministerijos leidinys, p. 19-22. [žiūrėta 2008-09-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/viesasis-administravimas-lietuvoje-2006-2007-metu-apzvalga>>
50. Žemaitaitytė I. (2007). *Neformalusis suaugusiųjų švietimas: plėtros tendencijos dabartinėje Europoje: monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
51. Zinkevičius E. (2008). *Darbuotojų tęstinio profesinio mokymo(si) strategijos stambiose įmonėse*. Mokslinės – praktinės konferencijos „Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos sąjungą kontekste“ pranešimų medžiaga Kaunas: Technologija, p. 65 – 71.
52. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M. (2008). *Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva*. Mokslo studija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

PRIEDAI

**Pagrindiniai Lietuvos Respublikos teisiniai dokumentai, reglamentuojantys neformalųjį
suaugusiųjų švietimą**

Nr.	Dokumento pavadinimas	Data	Paskirtis
1.	LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas	1998 06 30, Nr. VIII-822	Reglamentuoja neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemą, nustato jos sandaros, veiklos ir valdymo pagrindus
2.	LR Švietimo įstatymas	2003 m. birželio 17 d. Nr. IX- 1630 ir tolesni pakeitimai	Jis įtvirtina neformaliojo suaugusiųjų švietimo paskirtį – sudaryti sąlygas asmeniui mokytis visą gyvenimą, tenkinti pažinimo poreikius, tobulinti įgytą kvalifikaciją, įgyti papildomų kvalifikacijų.
3.	LR Švietimo ir Mokslo ministro įsakymas „Dėl neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje ir savarankiškai įgytų žinių įvertinimo ir valstybės pripažįstamų aukštesniojo išsilavinimo ir profesinio mokymo arba tam tikros jų pakopos ar modulio baigimo dokumentų bei kvalifikacijos įgijimo laikinosios tvarkos patvirtinimo“	2001 10 01, Nr. 1353 ir pakeitimas 2004 m. sausio 13 d. Nr. ISAK-27	Reglamentuoja žinių, gebėjimų ir įgūdžių, įgytų neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje, ir savarankiško mokymosi žinių, gebėjimų bei įgūdžių pripažinimą formaliojo švietimo įstaigose
4.	LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl neformaliojo suaugusiųjų švietimo tarybos nuostatų ir sudėties“	1998 12 09, Nr. 1518	Neformaliojo suaugusiųjų švietimo tarybos nuostatų ir sudėties nustatymas.
5.	LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl neformaliojo suaugusiųjų švietimo finansavimo tvarkos“	1999 01 07, Nr 15	Neformaliojo suaugusiųjų švietimo finansavimo reglamentavimas
6.	LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl teisės užsiimti neformaliuoju suaugusiųjų švietimu įgijimo tvarkos“	1999 12 24, Nr. 1279	Teisės užsiimti neformaliuoju suaugusiųjų švietimu įgijimo reglamentavimas
7.	Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. LR Seimas.	2003 m. liepos 4 d. Nr. IX – 1700	Siekiant užtikrinti tęstinės, mokymąsi visą gyvenimą laiduojančios ir prieinamos, socialiai teisingos švietimo sistemos išplėtojimą, strategijoje numatytos priemonės sąlygų mokytis visą gyvenimą sudarymui – sukuriama vientisa visą gyvenimą trunkančio švietimo erdvė, įvairių poreikių asmenims pritaikyta mokymosi aplinka ir išplėtojama švietimo formų įvairovė; išplečiamos finansinės mokymosi visą gyvenimą galimybės ir kt.
8.	Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. Įgyvendinimo programa ir priemonių planas. LR Vyriausybės nutarimas.	2005 m. sausio 24 d. Nr. 82	Šią programą vykdančių institucijų darbą organizuoja ir koordinuoja Švietimo ir mokslo ministerija. Šioje programoje nustatyti suaugusiųjų švietimo stebėsenos rodikliai ir siekiai, atitinkantys Europos Sąjungos švietimo gaires.
9.	Valstybės ilgalaikės raidos strategija. LR ūkio ministerija.	2002 m. liepos 5 d. Nr. IXP- 1774	Numatoma iki 2015 m. sukurti veiksmingą ir darnią, visiems prieinamą ir tęstinę švietimo sistemą, sudarant sąlygas mokytis visą gyvenimą, įgyvendinti tęstinio mokymosi koncepciją, plėtoti modernią suaugusiųjų švietimo sistemą.
10.	Švietimo ir mokslo ministro bei Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos ir jos įgyvendinimo veiksmų plano tvirtinimo“	2004 m. kovo 26 d. Nr. ISAK- 433/A1-83	Tai išsamus nuolatinio mokymosi organizavimą apibrėžiantis dokumentas, kuriame daugiausia dėmesio skiriama pirminio profesinio rengimo ir tęstinio mokymo sektoriams

**Kelmės rajono savivaldybės administracijos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ataskaita
2007-2008 m.**

Mokymo kryptis	Mokymo trukmė (žmogaus valandomis)			Panaudotos lėšos (Lt.)	Dalyvavo žmonių
	Finansų ministerijos mokymo centre	Kitose mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigose	Viso		
Viešasis administravimas (gebėjimai susiję su įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimu)	48	2532	2580		
Kitos sritys (gebėjimai susiję su įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimu)	0	24	24	425	2
ECDL 7 moduliai (kompiuterinio raštingumo įgūdžių formavimas)	0	6680	6680	39220	115
Tarnautojų elgesio kodekso nuostatų mokymas (profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas)	0	360	360	3800	45
Kitas administravimas (gebėjimai susiję su įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimu)	640	3557	4197	67190	418
Vadyba (gebėjimai susiję su įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimu)	0	1931	1931	31179	187
Teisinės žinios (gebėjimai susiję su įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimu)	0	405	405	5797	59
Informacinės technologijos (gebėjimai susiję su įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimu)	0	86	86	0	14
Užsienio kalbų mokymas	0	7012	7012	36945	125
Mokymai, susiję su Europos Sąjunga (ES sprend. procesų ir pasirengimo pirmininkauti ES mokymai)	0	112	112	2000	5
Įvadinis mokymas	0	6656	6656	66136	64
Ne ECDL (kompiuterinio raštingumo įgūdžių formavimas)	0	200	200	0	3
Aptarnavimo gerinimo mokymas (gebėjimai susiję su įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimu)	0	200	200	1972	25
Kitos mokymo programos	144	3088	3232	34274	258
ECDL 4 moduliai (kompiuterinio raštingumo įgūdžių formavimas)	0	1320	1320	3640	26
ES struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas	0	412	412	3640	47
IŠ VISO:	832	34575	35407	316276	1502

PASTABA: Skaičiuojamas visų dalyvavusių asmenų skaičius (pvz. jei asmuo buvo 3 kartus įvadiniam seminare, tai skaičiuojami 3 dalyvavusieji.)

Viešojo administravimo specialistų vadybinių, projektinių ir lyderystės kompetencijų tobulinimas pagal Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planą 2008-2012 metams

Priemonė	Pasiekimo indikatorius	Institucija	Įgyvendinimo laikotarpis	Lėšų poreikis projektui tūkst. Lt	Finansavimo šaltiniai	
					Institucijos lėšos	ES SF lėšos
Įvadinis mokymas naujai priimtiems darbuotojams	Apmokyti 8 žmonės	Kelmės rajono savivaldybės administracija	2008-2012	5,0	5,0	
Tarptautiniai seminarai savivaldos, paveldo, teisės	Dalyvaus 29 žmonės	Kelmės rajono savivaldybės administracija	2008-2012	24,0	24,0	
Savivaldybės įstaigų, įmonių darbuotojų mokymai	Apmokyti savivaldybės įmonių, įstaigų 200 specialistų	Kelmės rajono savivaldybės administracija	2011-2012	200,0	30,0	170,0
IŠ VISO				229,0	59,0	170,0

ANKETA

„Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų neformaliojo švietimo galimybės nuolatinio mokymosi kontekste“

Maloniai prašome Jūsų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, kurių tikslas – išanalizuoti neformaliojo švietimo situaciją bei vadovaujančių darbuotojų požiūrį į neformaliojo švietimo galimybes Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.

Neformaliojo švietimo sąvoka tyrimo kontekste apima: mokymąsi, tobulinant savo profesinę kvalifikaciją, keliant savo kompetenciją (pvz.: mokymuose, seminaruose, stažuotėse ir pan.) ir įvairių neformalių savišvietos kursų (pvz., užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo) lankymą.

Anketa yra ANONIMINĖ, bus naudojami tik apibendrinti tyrimo duomenys.

Tinkančius atsakymus pažymėkite arba pabraukite.

1. Kiek Jūs esate susipažinę su suaugusiųjų švietimą reglamentuojančiais dokumentais?

Dokumento pavadinimas	Išsamiai susipažinę	Nelabai išsamiai	Žinome labai nedaug	Nesame susipažinę
LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas	4	3	2	1
Mokymosi visą gyvenimą memorandumas	4	3	2	1
Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos	4	3	2	1
Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija	4	3	2	1
Kiti (įrašykite)	4	3	2	1

2. Ar Jūsų organizacijoje/ padalinyje reikalingas neformalus darbuotojų švietimas, mokymasis?
Galimi keli atsakymo variantai.

- reikalingas, nereikalingas.
 reguliarus, nereguliarus, nuolatinis ir pripažįstamas.

3. Kokioms darbuotojų grupėms Jūsų organizacijoje reikalingas neformalus mokymasis ir kokios darbuotojų grupės mokosi aktyviausiai?

Darbuotojų grupės	Mokymasis reikalingas	Aktyviausiai mokosi	
		Iki 2004 m.	Po 2004 m.
Vadovaujantys darbuotojai (direktoriai, pavaduotojai, skyrių vadovai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valstybės tarnautojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujai priimti valstybės tarnautojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujai priimti darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbininkai (pagalbinis personalas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiti darbuotojai (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jei manote, kad Jūsų organizacijoje darbuotojams neformalus švietimas, mokymas (is) reikalingas, įvertinkite, kuo jis svarbus?

Darbuotojų švietimo nauda	Labai svarbu	Gana svarbu	Sunku pasakyti	Gana nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Gerina darbuotojų profesines kompetencijas	5	4	3	2	1
Didina darbo našumą, kokybę	5	4	3	2	1
Mažina darbuotojų kaitą	5	4	3	2	1
Padedą tobulinti darbo organizavimą	5	4	3	2	1
Padedą tobulinti bendradarbiavimo įgūdžius	5	4	3	2	1
Sukuria darbuotojams profesinės karjeros galimybes ir taip padeda jiems išsivirti organizacijoje	5	4	3	2	1
Kita (įrašykite)	5	4	3	2	1

5. Ar Jūsų organizacijoje / padalinyje skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų mokymui?

taip, ne, sunku pasakyti.

6. Jei manote, jog per mažai skiriamas dėmesys darbuotojų mokymui (si), nurodykite priežastis:

Priežastys	Taip	Ne
Vadovai nesuinteresuoti investuoti į darbuotojų mokymus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai yra labai užimti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai nėra suinteresuoti mokytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apsirūpina kvalifikuotais darbuotojais iš šalies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kyla grėsmė, jog išmokyti darbuotojai ieškos geriau apmokamo darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Ar Jūsų organizacijoje/ padalinyje skiriamas dėmesys priešpensinio amžiaus darbuotojų kvalifikacijos kėlimui?

taip, ne, sunku pasakyti.

8. Jūsų organizacija/ padalinys turi visis nuolat besimokančios organizacijos bruožus?

taip, ne, sunku pasakyti.

9. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas?

Kelis kartus per metus, 1 kartą į metus, kas 3-5 metus, pagal poreikį, nei karto.

10. Kaip organizacijoje/ padalinyje surandami, atrenkami norintys mokytis darbuotojai? *Galite pasirinkti kelis atsakymus.*

- veikia privalomų kvalifikacijos reikalavimų sistema, pagal kurią tam tikras pozicijas užimantys darbuotojai turi nuolat tobulintis;
- darbuotojus mokytis atrenka atsakingas už darbuotojų švietimą ir mokymąsi padalinys ar tarnautojas;
- skelbiame apie mokymosi galimybes organizacijoje ir surenkame darbuotojų paraiškas, pageidavimus;
- darbuotojai patys susiranda norimas mokymo įstaigas, o organizacija apmoka;
- darbuotojai patys susiranda norimas neformalaus švietimo formas ir patys už jas moka;
- nukreipia, rekomenduoja tiesioginiai darbuotojų vadovai;
- periodiškai tiriamas darbuotojų poreikis mokytis.

11. Ar pasirašomi kokie susitarimai dėl mokslų ir darbo suderinimo?

taip, ne, nežinau.

12. Ar sudaromos kolektyvinės sutartys dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo bei su tuo susijusių garantijų?

taip, ne, nežinau.

13. Kaip Jūs vertinate Jūsų organizacijos/ padalinio darbuotojų kompetenciją:

- puiki;
- gera;
- patenkinama;
- nepatenkinama.

14. Kiek Jūsų organizacijoje/ padalinyje reikėjo mokytis per pastaruosius 5 metus naujai priimtiems darbuotojams?

Mokymasis reikalingas	Galėjo dirbti iš karto	Reikėjo tobulintis	Reikėjo persikvalifikuoti
Atėjusiems iš profesinių mokyklų	3	2	1
Atėjusiems iš kolegijų	3	2	1
Atėjusiems iš universitetų	3	2	1
Atėjusiems iš kitų negiminingų organizacijų	3	2	1
Grįžusiems po vaiko (ų) priežiūros atostogų	3	2	1
Kitiems (<i>įrašykite</i>)	3	2	1

15. Ar sudaromi kvalifikacijos kėlimo planai organizacijos mastu?

- taip,
- ne.

16. Ar sudaromi kvalifikacijos kėlimo planai kiekvienam darbuotojui ir kaip, Jūsų nuomone, šiuo metu tenkinami darbuotojų poreikiai mokytis neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje?

Darbuotojų grupės	Sudaromas kvalifikacijos kėlimo planas	Poreikio tenkinimas				
		Pilnai tenkinami	Iš dalies tenkinami	Poreikiai yra, bet netenkinami	Nėra tokių poreikių	Sunku pasakyti
Vadovaujantiems darbuotojams (direktoriai, pavaduotojai, skyrių vadovai, seniūnai ir pan.)	<input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1
Valstybės tarnautojams	<input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1
Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis	<input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1
Naujai priimtiems valstybės tarnautojams	<input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1
Naujai priimtiems darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis	<input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1
Darbininkams (pagalbinis personalas)	<input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1
Kitiems darbuotojams (<i>įrašykite</i>)	<input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1

17. Kokia darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategija vyrauja Jūsų organizacijoje/ padalinyje?

- Žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija (apsirūpinama tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau rūpinamasi jų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu);
- Dualinė – poliarizacijos strategija (darbuotojai patys atsakingi už savo kvalifikacijos tobulinimą);
- Mobilumo strategija (aukštojo išsilavinimo svarba);
- Kita (*įrašykite*)

18. Ar atspindi darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės Jūsų savivaldybės strateginiuose dokumentuose?

Dokumento pavadinimas	Atspindi aiškiai	Atspindi, bet fragmentiškai	Neatspindi	Sunku pasakyti
Kelmės rajono savivaldybės plėtros priemonių planas 2008-2012 m.	4	3	2	1
Kelmės rajono savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos iki 2012 metų bendrasis planas	4	3	2	1
Kiti (<i>įrašykite</i>)	4	3	2	1

19. Ar savivaldybės administracijoje/ padalinyje yra specialiai už darbuotojų mokymąsi atsakingas padalinys ar pareigybė?

- atsakingas padalinys;
- yra kelios tokios pareigybės;
- yra viena pareigybė;
- yra asmuo, kuris atsakingas už darbuotojų mokymąsi greta kitų veiklos sričių;
- darbuotojų švietimą pavieniai darbuotojai kuruoja pasikeisdami;
- darbuotojų švietimą specialiai savivaldybėje niekas nekuruoja;
- kita (*įrašykite*)

20. Pažymėkite darbuotojų neformaliojo švietimo finansavimo šaltinius:

- užsienio fondai;
- valstybė;
- savivaldybės administracija;
- patys darbuotojai.

21. Pažymėkite Jūsų organizacijos darbuotojų mokymosi srities problemas. *Galite pasirinkti kelis atsakymus.*

Mokymosi problema	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Trūksta valdininkų supratimo apie suaugusiųjų švietimo svarbą	3	2	1
Nėra nuoseklios suaugusiųjų švietimo politikos	3	2	1
Prastas suaugusiųjų mokymosi srities kordinavimas	3	2	1
Netinkamai išdėstytas suaugusiųjų švietimo įstaigų tinklas	3	2	1
Mokymąsi sudėtinga suderinti su darbu	3	2	1
Vadovai nesuinteresuoti tobulinti darbuotojų kvalifikacijos	3	2	1
Suaugusiųjų motyvacijos mokytis stoka	3	2	1
Nemaža dalis mokymo programų neatitinka darbo rinkos poreikių	3	2	1
Neformalaus mokymosi būdu įgyti sertifikatai, pažymėjimai nepripažįstami darbo rinkoje	3	2	1
Nepakankamai išvystyta nuotolono mokymosi forma	3	2	1
Kita (<i>įrašykite</i>)	3	2	1

22. Ar sudaromi darbuotojų karjeros planai?

- Taip, ne.

23. Jei sudaromi, kokia taikoma karjeros sudarymo metodika? (galimi keli atsakymo variantai)

- Darbuotojai žino reikalavimus konkrečioms pareigoms užimti;
- Karjeros organizavime prioritetas suteikiamas organizacijos poreikių tenkinimui;
- Karjeros planavime mėginami derinti organizacijos ir darbuotojų interesai.

24. Asmeninė informacija:

Jūsų lytis: Vyras, Moteris.

Jūsų amžius :

- iki 30;
- 31-45;
- 45-60;
- daugiau nei 60.

Jūsų išsilavinimas:

- aukštasis
(bakalauro ar magistro laipsnis (*pabraukti*));
- aukštesnysis;
- vidurinis;
- pagrindinis;
- kita

Jūsų darbo stažas vadovavimo srityje:

- mažiau nei 1 m.;
- 1 - 3 m.;
- 5 - 10 m.;
- 11-20 m.;
- virš 20 m.

25. Ar Jums pakanka įstatyminės bazės, informacijos organizuoti darbuotojų neformalųjį švietimą?

26. Kiek svarbu Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojui nuolatos mokytis, tobulintis mokymosi visą gyvenimą koncepcijos kontekste? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai padėtų gerinti darbuotojų neformaliojo švietimo organizavimą savivaldybėje?

Dėkojame už nuoširdžius atsakymus

ANKETA

„Kelmės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų neformaliojo švietimo galimybės nuolatinio mokymosi kontekste“

Maloniai prašome Jūsų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, kurių tikslas – išsiaiškinti neformaliojo švietimo situaciją bei darbuotojų požiūrį į neformaliojo švietimo galimybes Kelmės rajono savivaldybės administracijoje.

Neformaliojo švietimo sąvoka tyrimo kontekste apima: mokymąsi, tobulinant savo profesinę kvalifikaciją, keliant savo kompetenciją (pvz.: mokymuose, seminaruose, stažuotėse ir pan.) ir įvairių neformalių savišvietos kursų (pvz., užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo) lankymą.

Anketa yra ANONIMINĖ, bus naudojami tik apibendrinti tyrimo duomenys.

Tinkančius atsakymus pažymėkite arba apibraukite.

1. Ar Jūs norite mokytis, gilinti turimas žinias profesinės kvalifikacijos tobulinimo srityje ir/ar tenkinti savo pomėgius, įgyti žinių įvairiuose savišvietos kursuose?

Atsakymų variantai	Profesinės kvalifikacijos tobulinimo srityje	Savišvietos kursuose
Noriu ir mokausi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesimokau, bet noriu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenoriu, nes jau per vėlu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nereikalauja administracija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neorganizuojami reikiami mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveikata neleidžia mokytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenoriu mokytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (<i>įrašykite</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Kaip Jūs manote, ar Jūsų kvalifikacija darbe:

- Atitinka reikalavimus;
- Aukštesnė nei reikalaujama;
- Žemesnė nei reikalaujama;
- Kita (*įrašykite*)

3. Pateikite savo nuomone apie švietimo ir mokymosi galimybes Jūsų organizacijoje/ padalinyje?

Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne	Nežinau
Organizacijoje/ padalinyje sudaromos galimybės mokytis	4	3	2	1
Darbe yra reikalingos sąlygos tobulinti savo profesinę kvalifikaciją	4	3	2	1
Darbe yra reikalingos sąlygos mokytis įvairiuose savišvietos kursuose	4	3	2	1
Informacija apie mokymo įstaigas, kursus ir seminarus, kuriuose galima tobulinti profesinę kvalifikaciją, yra prieinama	4	3	2	1
Informacija apie mokymo įstaigas, kursus ir seminarus, kuriuose galima užsiimti savišvieta, yra prieinama	4	3	2	1
Organizacijoje / padalinyje skiriamas pakankamas dėmenys darbuotojų mokymui (si)	4	3	2	1
Tiesioginis vadovas suinteresuotas tobulinti darbuotojų kvalifikaciją	4	3	2	1
Pasirašomi susitarimai dėl mokslų ir darbo suderinimo	4	3	2	1
Savivaldybės administracija apmoka už kvalifikacijos tobulinimą	4	3	2	1
Savivaldybės administracija apmoka už savišvietos mokymus	4	3	2	1
Tobulinant kvalifikaciją, didėja darbo užmokestis	4	3	2	1
Tobulinant kvalifikaciją, skiriami paskatinimai, premijos	4	3	2	1

4. Kiek kartų per paskutinius 5 metus tobulinote kvalifikaciją?

- 1 kartą, 2 kartus, 3 kartus, daugiau nei 3 kartus, nei karto.

5. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas?

- Kelis kartus per metus, 1 kartą į metus, kas 3-5 metai, pagal poreikį, nei karto.

6. Ar Jums trūko žinių pradant profesinę karjerą Kelmės rajono savivaldybės administracijoje?

- Taip, Ne.

7. Kokios priežastys paskatino Jus imtis švietimo ar mokymosi? Ar panaudojote gautas žinias?

Kas Jus paskatino mokytis?			Neformaliųjų studijų pasirinkimo priežastys	Ar pritaikėte gautas žinias?		
Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku		Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
3	2	1	Profesiniai tikslai	3	2	1
3	2	1	Asmeniniai interesai	3	2	1
3	2	1	Pats nusprendžiau asmenybės tobulėjimui	3	2	1
3	2	1	Vadovas inicijavo, siekiant karjeros	3	2	1
3	2	1	Bendradarbiai paskatino, siekiant žinias pritaikyti kasdieninėje veikloje	3	2	1
3	2	1	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimu rūpinasi padalinys ar paskirtas specialistas	3	2	1
3	2	1	Niekas nepaskatino ir niekur nepanaudojau	3	2	1
3	2	1	Kita (<i>įrašykite</i>)	3	2	1

8. Pažymėkite sunkumus, su kuriais susiduriate:

Mokymosi problema	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Trūksta valdininkų supratimo apie suaugusiųjų švietimo svarbą	3	2	1
Nepatogus užsiėmimų laikas	3	2	1
Nepatogi mokymosi vieta	3	2	1
Mokymąsi sudėtinga suderinti su šeima	3	2	1
Vadovai nesuinteresuoti tobulinti darbuotojų kvalifikacijos	3	2	1
Mokymąsi sudėtinga suderinti su darbu	3	2	1
Mokymuisi trūksta lėšų	3	2	1
Sunku mokytis	3	2	1
Man trūksta motyvacijos	3	2	1
Prastos mokymosi sąlygos	3	2	1
Nepakankamai išvystyta nuotolinio mokymosi forma	3	2	1
Netinkama lektorių kompetencija	3	2	1
Nemaloni atmosfera grupėje	3	2	1
Kita (<i>įrašykite</i>)	3	2	1

9. Baigę neformalias studijas, norėtumėte gauti tai patvirtinantį dokumentą:

Teiginiai	Taip	Ne	Galbūt
Man tai svarbu	3	2	1
Neteikiu tam reikšmės	3	2	1
Ateityje gal pravers	3	2	1
Mokausi tik savo malonumui	3	2	1
Kita (<i>įrašykite</i>)	3	2	1

10. „Mokymasis visą gyvenimą“ Jums reiškia:

Mokymasis visą gyvenimą – tai:	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Galimybė tobulėti	3	2	1
Galimybė siekti užsibrėžtų tikslų	3	2	1
Būti naudingi	3	2	1
Kelti savo kvalifikaciją	3	2	1
Man nieko nereiškia	3	2	1
Kita (įrašykite)	3	2	1

11. Kokios trukmės mokymai priimtinausi?

Užsiėmimų trukmė	Darbo vietoje / organizacijoje	Ne darbo vietoje / Už organizacijos ribų
1 dienos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3 dienų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 savaitės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tęstiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kokioje srityje norėtumėte kelti savo kompetenciją ateityje?

Kompetencijos	Taip	Ne	Galbūt
Profesinė	3	2	1
Vadybos ir verslo organizavimo	3	2	1
Ekonomikos	3	2	1
Teisės	3	2	1
Informacinių technologijų	3	2	1
Užsienio kalbos (anglų, vokiečių, prancūzų)	3	2	1
Daugiau mokytis neplanuoju	3	2	1
Kita (įrašykite)	3	2	1

13. Kokie mokymosi metodai / būdai Jums priimtinausi ?

Žinių gavimo būdai	Priimtinausias ← → Nepriimtinas				
Seminarai (1 dienos)	5	4	3	2	1
Mokymasis grupėje drauge su kitais sprendžiant bendras užduotis	5	4	3	2	1
Trumpalaikiai (2-3 dienų trukmės) intensyvūs kursai, laikinai atsisitraukiant nuo pagrindinio darbo	5	4	3	2	1
Diskusijų grupės / forumai internetu	5	4	3	2	1
Šviečiamosios televizijos ir radijo laidos	5	4	3	2	1
Konsultacijos su specialistais ir ekspertais telefonu/ internetu	5	4	3	2	1
Nuotolinis mokymasis, naudojantis kompiuteriniais tinklais	5	4	3	2	1
Ilgalaikiai kursai, laikinai atsisitraukiant nuo pagrindinio darbo	5	4	3	2	1
Mokymasis išvykose, stovyklose ir pan.	5	4	3	2	1
Užsienio stažuotės	5	4	3	2	1
Ilgalaikės dieninės, vakarinės ar neakivaizdinės studijos ir mokymasis švietimo įstaigoje (pvz., aukštojoje mokykloje)	5	4	3	2	1
Kiti būdai (įrašykite)	5	4	3	2	1

14. Ameninė informacija:

Jūsų lytis: Vyras, Moteris.

Jūsų amžius :

- iki 30;
- 31-45;
- 45-60;
- daugiau nei 60.

Jūsų išsilavinimas:

- aukštasis (bakalauro ar magistro laipsnis (*pabraukti*));
- aukštesnysis;
- vidurinis;
- pagrindinis;
- kita

Jūsų specialybė (*įrašykite*)

Jūsų gyvenamoji vieta:

- miestas / miestelis;
- kaimas;
- vienkiemis.

Jūsų pareigos (*įrašykite*)

Jūsų darbo stažas Kelmės rajono savivaldybės administracijoje:

- mažiau nei 1 m.;
- 1 - 3 m.;
- 5 - 10 m.;
- 11-20 m.;
- virš 20 m.

15. Kokias matytumėte svarbiausias suaugusiųjų švietimo organizavimo savivaldybėse problemas, kliūtis (teisinės, materialinės bazės, poreikių, kompetencijų ir pan.) ir kokie būtų pasiūlymai kaip turėtų būti efektyviausiai organizuojamas kvalifikacijos tobulinimas Jūsų organizacijoje? (*įrašykite*) _____

Dėkojame už nuoširdžius atsakymus