

Mokymosi darbo vietoje metodų apžvalga

Šiame dokumente pateikiama pagrindinė informacija apie mokymosi darbo vietoje metodus. Ši informacija skirta palengvinti mokymo moderatoriaus darbą bendraujant su įmonėmis. Medžiaga gali būti naudojama bet koku formatu, naudinga konkrečioje situacijoje (pagrindinių aspektų pristatymas ppt formatu, neformali diskusija, perverčiamo bloknoto naudojimas). Ši apžvalga gali būti papildyta informacija, pateikta nurodytu adresu 2-ajame modulyje: http://www.learn-and-work.com/lw/download/gb_m2.pdf

Turint omenyje argumentus, aptartus DOC63301F dokumente, akivaizdu, jog mokymosi metodų parinkimas turi būti glaudžiai susijęs su mokymosi tikslais ir mokymosi turiniu. Mokymosi tikslai apima ne tik techninius klausimus, bet ir vadinamąsias esmines kompetencijas ar neapčiuopiamus gebėjimus, susijusius su besikeičiančiais požiūriais ir besimokančiųjų personalo atstovų asmeniniu tobulėjimu. Todėl trumpa įvadinė informacija apie pagrindinius mokymosi metodus mokymo moderatoriui turėtų padėti MVĮ identifikuoti tinkamus mokymosi būdus. Daugeliu atveju aptariamieji metodai nebus taip tiksliai įgyvendinti įmonėse, tačiau jie bus naudingi, surandant individualias įmonių mokymosi strategijas.

Skirtingos mokymosi darbo vietoje formos susijusios su darbo procesais ir gali būti diferencijuojamos pagal seką, taisykles ar procedūras, būdingas konkrečiam procesui.

Lentelėje pateikiamos atitinkamos mokymosi orientacijos bei taikomi metodai ir ištekliai.

Apžvalga. Tęstinis profesinis mokymasis darbo vietoje

Tradiciniai instruktazo darbo vietoje metodai	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymasis atliekant • 4 žingsnių metodas • Analitinis instruktazas
Į veiksmą orientuotas mokymasis įmonėje	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymosi projektai • Vadovavimasis aprašyta instrukcija metodu • Mokymosi sričių metodu • Mokymosi „salos“ (izoliuotos vietos)
Decentralizuotas ir į grupę orientuotas profesinis apmokymas	<ul style="list-style-type: none"> • „Kokybės rateliai“ • „Mokymosi būreliai“ • Tyrimas ir prezentacija • Darbo rotacija
Individualus profesinis mokymas, integruotas darbo vietoje	<ul style="list-style-type: none"> • Supažindinimas su darbu • Mokymai darbo vietoje • Individualus mokymasis (savikvalifikacija) darbo vietoje • Mokymasis naudojant kompiuterį (internetą)

Tradiciniai metodai

Šie metodai dažniausiai taikomi pradinuose profesiniuose mokymuose, ypač MVĮ.

1. Mokymasis atliekant

Paprastiausia šio metodo forma yra tokia: darbuotojui duodama nauja užduotis ir jis turi pats suvokti, kaip ją atlikti, ir mokytis iš savo klaidų. Dažniausiai besimokančiajam asmeniui paskiriamas profesionalas. Šis pavyzdinis darbuotojas besimokančiajam parodo, ką ir kaip daryti, paaiškina, jeigu tai būtina. Besimokantysis tiek, kiek jam išeina, „mėgdžioja“ pavyzdinį darbuotoją.

2. 4 žingsnių metodas

Tai labiau sisteminė ir išplėtotą pirmojo metodo versija. Ją sudaro 4 formalūs žingsniai:

- Pasirengimas: besimokančiojo motyvavimas ir dalyko pristatymas;
- Demonstracija: teisingai atliktos užduoties parodymas;
- Imitacija: besimokančiojo mėginimas atlikti užduotį;
- Praktika: praktikavimasis, kol pasiekama tinkama kompetencija užduotį atlikti be profesionalo priežiūros.

3. Analitinis instruktažas

Šis metodas taip pat yra ankstesnių metodų tobulesnė versija. Užduotis detaliai analizuojama ir smulkiai paaiškinama, dažnai panaudojant rašytinę medžiagą ar kitas priemones.

Į veiksmą orientuotas mokymasis įmonėje

Čia siekiama skatinti besimokančiojo asmeninio aktyvumo autonomiją. Šie metodai sukurti siekiant atitikti profesinio mokymo poreikius, kurie aptarti DOC63301F dokumente.

1. Projekto metodas

Projekto metodas taikomas plačiai, kartais netgi nesąmoningai, nes jis suprantamas kaip komandinis problemos sprendimas, o ne kaip komandinis mokymasis. Užduotį arba problemą, parinktą iš tikros darbo praktikos, analizuoja ir sprendžia projekto komanda. Pasitaiko atvejų, kai sukuriamas projektas kaip mokymosi metodas, imituojantis problemą, kokia gali kilti realiame darbo procese. Taikomas kaip mokymosi metodas, kada proceso kūrimas akcentuoja kruopščių problemos analizę ir jos sprendimą bei proceso dokumentaciją ir bendrų pamokų, išmoktų projekto metu, identifikavimą.

2. Vadovavimosi aprašyta instrukcija metodas

Šio metodo pagrindinis tikslas – sukurti orientaciją savimokymosi procesui, kuris dažnai pasireiškia taikant projekto metodą. Dėmesys čia skiriamas priemonėms, palaikančioms savimokymosi procesą, kurti. Tiksliniai klausimai yra pagrindinis būdas įkvėpti savimokymąsi.

Aprašyta instrukcija dažniausiai sudaryta iš nukreipiančiųjų klausimų, darbo plano, užduoties įvertinimo lapo ir nukreipiančiųjų užrašų.

Metodas grįstas viso darbo proceso modeliu, kurį sudaro šie žingsniai:

- Informuoti: nukreipiantieji klausimai turi suteikti informaciją apie užduotis ir žinias, nurodyti išteklius, reikalingus užduočiai įvykdyti;
- Planuoti: besimokantysis privalo sudaryti darbo planą raštu;
- Nuspręsti: sprendimas dėl norimo įdiegti darbo proceso dažnai gaunamas bendraujant su instruktoriumi ar meistrų;
- Įgyvendinti: besimokantysis turi įgyvendinti darbo planą;
- Kontroliuoti: savikontrolės procesas palaikomas nukreipiančiųjų klausimų;

- Ivertinti: metodo rezultatai ir išmoktos pamokos turi būti aptariamoms su instruktoriumi.

Šis metodas, grįstas individualizuotu mokymusi, leidžia individualizuoti mokymosi procesus darbo vietoje. Lankstumas ir saviorientacija yra būtinos mokymosi ir darbo procesų integracijos sąlygos. Metodas kritikuojamas, kad neatsižvelgia į integruotą darbo procesą. Dėl to buvo sudarytas mokymosi sričių metodas.

3. Mokymosi sričių metodas

Instrukcija nėra sudaroma nei iš individualių užduočių, nei pagal sistemines temas, o atsižvelgia į realų integruoto darbo ar verslo procesą. Pvz., mokymosi priskyrimas nebūna išmokti tik tam tikrus buhalterijos aspektus, pagaminti prekę ar paslaugą, parduoti paslaugą, bet apims visus verslo proceso aspektus nuo kliento užsakymo iki paslaugos suteikimo ir tolesnio aptarnavimo (į verslo procesą orientuota instrukcija).

4. Mokymosi „salos“

Šis metodas buvo sukurtas išimtinai didelių kompanijų (tokių kaip „Daimler-Benz Truck Drivetrain factory Gaggenau Germany“), siekiant pritaikyti pradinį profesinį mokymą prie dualios sistemos (Vokietijos mokymosi po mokymosi sistema) bei naujų gamybos formų. Bendra koncepto idėja taip pat gali būti panaudota MVĮ mokyti.

Mokymosi „salų“ konceptas grįstas parinkto gamybos proceso įkūrimu specialiose darbo vietose (darbo vietos – „salos“), esančiose atskirai nuo normalaus gamybos proceso. Šiose darbo vietose besimokantys darbuotojai, prižiūrimi mokytojo, vykdo savo užduotis pagal atitinkamai nustatytus pedagoginius ir didaktinius kriterijus. Besimokantieji atlieka realias bendro darbo proceso dalis naudodamiesi didesniu papildomų priemonių kiekiu (1 darbo vietos didaktizacija¹ (angl. *didactization*). Tai leidžia net minimaliai prižiūrimiems naujokams atlikti darbą. Atliekant darbą pamažu pasiekama tokia kompetencija, kuri reikalinga užimti atitinkamą poziciją kasdieninėje darbo vietoje.

Mokymosi „salos“ yra sukuriamos gamybinėse patalpose, tačiau šios darbo vietos yra atskirtos nuo pagrindinio gamybos proceso. Patys besimokantieji (individualiai arba grupėse) organizuoja ir planuoja mokymosi procesą prižiūrint viršininkui (meistrui), kuris įsikiša tik esant saugumo rizikai, bet kuris įvertina darbo rezultatus. Paprastai šis metodas taikomas remiantis jungtiniais mokymosi metodais².

¹ Nors terminas „didaktizacija“ (angl. *didactization*) nėra vartojamas nei lietuvių, nei anglų kalbomis, jis plačiai vartojamas Europos pedagoginėse diskusijose. Jis reiškia: „padaryti labiau patogų besimokančiajam, sukurti tokią sistemą, kuri leistų kuo lengviau atlikti užduotį (išmokti tam tikrą dalyką).

² Christiane Schiersmann. Berufliche Weiterbildung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2007.

Decentralizuotas ir į grupę orientuotas profesinis mokymas

Metoduose, aprašytuose ankstesniame skyrelyje, pagrindinis dėmesys buvo skiriamas individualioms instrukcijoms ir mokymuisi. Šiame skyrelyje aptariami didelius mokymosi rezultatus lemiantys metodai, tiesiogiai orientuoti į problemos sprendimą, proceso inovaciją ir tobulinimą, taip pat į kolektyvinį mokymąsi grupėje.

1. „Kokybės rateliai“

„Kokybės rateliai“ (jap. *Jishu Kanri*) yra darbo grupės įmonės viduje. Jų tikslas – panaudoti darbuotojų žinias ir patirtį procesams tobulinti. Tai dažniausiai taip pat pagerina tiek darbuotojų kompetencijas, tiek ir darbo klimata įmonėje. „Kokybės rateliai“ paprastai sudaryti iš 3–10 darbuotojų, kurie susitinka 2–3 savaites po 1–2 val. Šiuose susitikimuose dažnai dalyvauja ir kolega, apmokytas moderuoti „kokybės ratelį“. „Kokybės rateliuose“ analizuojamos dalyvaujančių darbuotojų atliekamo darbo problemos, dažnai taikomos kūrybiškumą skatinančios ir į problemų sprendimą orientuotos metodologijos. „Kokybės rateliai“ taip pat atsakingi už identifikuotų sprendimų įgyvendinimą ir monitoringą. Kartais į juos įtraukiami darbuotojai, užimantys skirtingas hierarchines pozicijas įmonėje³.

2. „Mokymosi būreliai“

„Mokymosi būreliai“ yra metodas, plačiai taikomas Vokietijos įmonių (pvz., BMW, Hoechst), turinčių spręsti gausybės imigrantų darbuotojų, kurių išsilavinimas labai žemas, integracijos problemą. Terminas atspindi „mokymąsi seminaruose“. Tyrimai rodo, kad bendraja prasme „mokymosi būreliai“ patrauklūs ir darbuotojams Vokietijoje. Grupės susitinka maždaug kartą per savaitę 1–2 valandas. Aptariamos bendros temos: bendra įmonės struktūra, kalbos įgūdžių tobulinimas, kultūriniai klausimai, techniniai įgūdžiai, kokybės klausimai ir kt.

Pradinis mokymosi grupėse taškas yra individualių dalyvių problemos, o ne griežtai nustatytas aprašymas (tvarka). Jei sprendimai ir atsakymai negali būti randami grupėje, klausama ekspertų. Dažnai pakviečiamas meistras, inžinierius ar vadovai⁴. Nors „mokymosi būrelių“ idėja susiformavo didelėse įmonėse, ji tinkama ir MVĮ, kuriose juntamas nuolatinio mokymosi poreikis. Pagrindinis šios metodo pranašumas – mokymosi turinys priderintas prie dalyvių mokymosi poreikių.

³ Deppe, Joachim. *Quality Circle und Lernstatt. Ein integrativer Ansatz*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1992. Zink, K. J. *Quality Circles: Fallbeispiele, Erfahrungen, Perspektiven*. München: Hanser, 1986.

⁴ Dunkel, D. *Lernstatt. Modelle und Aktivitäten deutscher Unternehmen*. In: *Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik* (1983) 85/86, S. 35–72.

3. Darbo rotacija

Darbo rotacijos programomis organizuojama individualių darbuotojų rotacija skirtingose darbo vietose, siekiant didesnio lankstumo įmonėje, iki tam tikro lygio plečiant darbuotojų daugiafunkciškumą ir plėtojant bendrą darbo eigos supratimą. Kol vienas darbuotojas atlieka kitą darbą, jo darbui atlikti skiriamas kitas darbuotojas. Taip galima geriau suvokti konkrečios pozicijos užduotis ir pareigas.

Tęstinio profesinio mokymosi atveju darbo rotacija naudinga dėl to, kad, leisdamą kiekvienam darbuotojui/ darbininkui sužinoti daugiau apie kitų darbuotojų arba pačių skyrių užduotis ir lūkesčius, sustiprina bendradarbiavimą ir komandinį darbą. Tai padeda išvengti trinties tarp skirtingų funkcinių padalinių (pvz, tarp gamybos ir klientų aptarnavimo). Kitos sritys dažnai nagrinėjamos dažnai remiantis nurodančiais klausimais.

Individualus profesinis mokymas, integruotas darbo vietoje (tradicinių išteklių ir metodų taikymas)

Taikant šiuos profesinio mokymo metodus, mokymosi procesas nėra atskirtas nuo darbo vietos nei erdvės, nei laiko aspektais. Tai yra integruoto mokymosi darbo vietoje esmė. Didelis skirtumas nuo kitų mokymosi formų yra tas, kad šiuo atveju mokymasis yra individualus ir tęstinis procesas, vykstantis kiekvieno darbuotojo darbo vietoje. Daugeliu kitų atvejų svarbų vaidmenį atlieka grupė ar komanda.

Tam, kad šie metodai būtų pritaikyti sėkmingai, reikia sudaryti tam tikras išankstines sąlygas:

Darbo vieta turi būti susijusi su darbo procesu, kuris gali būti pertrauktas mokymusi, netrukdam kitų darbuotojų užduotims. Taip pat turi būti suteikti mokymosi ištekliai (knygos, kompiuteris ir komunikavimo su konsultantais galimybės).

1. Supažindinimas su darbu

Konkrečių užduočių ar pareigų paaiškinimas neformalių prižiūrėtojų: kolegų, prižiūrėtojų arba labiau patyrusių darbuotojų.

Neformalus prižiūrėtojai (pvz., kolegos, viršininkai, arba labiau patyrę darbuotojai) paaiškina konkrečias užduotis ar pareigas.

2. Mokymai darbo vietoje

Procesas, grįstas žinių ir patirties įgijimu atliekant darbą, nuolatos padedant konsultantui, kuris paprastai yra konkrečios darbo srities ekspertas. Pagalba organizuojama formaliai.

3. Individualus mokymasis (savikvalifikacija) darbo vietoje

Jis apima visas individualaus darbuotojo veiklas, skirtas išmokti savo užduotis ir pareigas bei išplėsti žinias ir gebėjimus. Individualiai mokytis darbo vietoje reikalingas atitinkamas darbo pobūdis, pvz., tam tikra veiksmų laisvė disponuojant laiku, tam tikri ištekliai, nurodymai apie laukiamus rezultatus, prižiūrėtojų ir kolegų grįžtamojo ryšio prieinamumas. Paprastai naudinga apibūdinti mokymosi tikslus ir sudaryti mokymosi proceso planą. Taip pat gali būti naudinga aptarti iškilusias problemas, analizuojamus klausimus ir išstudijuotus aspektus su patyrusiu partneriu. Tai padeda besimokančiam asmeniui pripažinti savo paties progresą. Mokymosi metodologijų ir visuomenės informavimo priemonių naudojimas gali būti lemtas paties besimokančiojo asmeninio mokymosi stiliaus ir preferencijų.

Individualus profesinis mokymas, integruotas darbo vietoje (naujomis technologijomis grįstų metodų taikymas)

4. CBT – Mokymasis naudojant kompiuterį (internetą) (angl. *Computer Based Training*) ir WBT – internetu grįstas mokymasis (angl. *Web based training*)

Kompiuteriu grįstas mokymasis (CBT) leidžia reprezentuoti sudėtingus klausimus naudojant multimediją (audio, video, animaciją). Pagal interaktyvumo lygį simuliacinės sistemos gali būti skiriamos į mokomąsias ir prezentacines. Besimokančiojo galimybių apribojimas, naudojant CD-ROM grįstas sistemas, gali būti išspręstas skirtingais internetu grįstais mokymais, kartais palaikomais telemokytojo ar mokymo moderatoriaus.

Neseniai atsiradusi, bet daug žadanti, tendencija yra turinio valdymu grįstos mokymosi sistemos, kurias verta paminėti šiame kontekste. Vienas iš pavyzdžių yra „Moodle“, kuris leidžia lengvesnį valdymą ir interaktyvų mokymosi turinio tobulinimą⁵. Taip lengvai panaudojant atvirą sprendimų šaltinį, e. mokymasis tampa prieinamas ir mažesnėms įmonėms, kurios nenoriai naudojo komercines e. mokymosi sistemas dėl didelės jų kainos ir nebuvo linkę naudoti standartinių programų, kurios ne tik labai apibendrintos savo turiniu, bet ir prastos kokybės.

Paties valdomas mokymosi procesas

BMBF bandomojo projekto „Selbständig Lernen im Betrieb“ („Asmeninis mokymasis įmonėje“) metu (kūrėjai- *ISOB* ir *bfz Bildungsforschung* (Bavarija, Vokietija)) bendradarbiaujant su 12 skirtingų verslo sektorių MVĮ, sukūrė individualaus mokymosi

⁵ <http://moodle.org/>

metodiką CD formate. Jis vadinamas „Navigacijos sistema darbuotojams, kurie mokosi patys“. Per keletą praėjusių metų skirtingi šios koncepcijos variantai įgyvendinti daugiau nei 80 atvejų. Pagrindinė koncepcijos mintis – darbuotojai yra tikrieji savo darbo situacijos ekspertai. Jais galima pasitikėti ieškant gerų sprendimų, kaip spręsti jų darbo problemas ir tobulinti jų pačių kompetenciją.

Savęs vertinimo kaip asmeninio mokymosi pagrindas

Būtina savęs vertinimo procesų įgyvendinimo sąlyga yra sąmoningai ir aktyviai diskutuoti apie darbo vietą ir jos reikalavimus, taip pat apie siūlomas galimybes įgyti kvalifikaciją mokantis darbo aplinkoje.

Tik dar kartą savęs klausiant: „kokios mano atsakomybės sritys?“, „ko iš manęs tikimasi?“, „kaip gerai aš tai atlieku?“, „kokią reikšmę buvimas geru darbuotoju turi mano darbo vietai?“, gali išryškėti asmens stiprybės ir silpnybės, taip pat reikiama kvalifikacija. Vis dėlto tai įmanoma tik tuo atveju, jei darbuotojai praktikuojasi žingsnis po žingsnio, suprasdami savo darbo vietą kaip savo pačių tobulėjimo sritį. Ir tik jei darbuotojai turi erdvės savo darbo vietai tobulinti, jie turi pagrindą būti iniciatyviais.

Todėl šis procesas ir vadovams yra iššūkis. Tik tuomet, jei vadovai susidomėję ir su pagarba išklauso darbuotojų pasiūlymus ir priima kritines mintis ir nepatogias idėjas, darbuotojai noriai prisiima atsakomybę.

Neįmanoma tiesiog įsakyti darbuotojui dalyvauti asmeninio mokymosi procese. Įgyvendinant savivadovavimą kaip dominuojanį principą, galima išspręsti darbo etikos neigiamos rutinos („aš nesu atsakingas už tai“, „aš nebuvo to mokomas“, „mes nebuvo mokomi čia, kaip tai padaryti“ ir t. t.) problemą.

Viena iš galimybių tai padaryti – dirbti kolektyviniame projekte, kuris

- pažeidžia kasdieninę rutiną, bet išlieka valdomas ir realus,
- nesukelia darbuotojų nepasitenkinimo (vienas iš formalaus kvalifikacijos įvertinimo trūkumų yra tas, kad jis dažnai suprantamas kaip individualių trūkumų aiškinimasis),
- teikia praktinės naudos darbuotojams (praktinė patirtis (*know-how*), laikas, ištekliai).

Dalyvavimas tokiam mokymosi ir tobulėjimo projekte, užuot mokiusis abstrakčiu ir formaliu būdu, skatina save įvertinti praktiniais būdais.

Darbuotojai kolektyviai analizuoja problemą, mokosi atpažinti skirtingus jos etapus ir identifikuoti, kuriame etape jie patys gali imtis veiksmų. Taip gynybinė strategija, perkeliant savas problemas kitiems, gali būti pašalinta. Problemų analizavimas ir metodų

joms spręsti kūrmas paaštrina darbuotojų analitinius ir loginius sugebėjimus. Jie vertina savo darbo situaciją atsižvelgdami į bendras sąlygas, vidinius ir išorinius išteklius, taisykles, būtinybę, darbo metodus ir kt. Spręsdami problemą darbuotojai pasidalija skirtingas užduotis. Jie priversti nukrypti nuo savo įprastos darbo rutinos, kuri pagrįsta tam tikrų įsakymų ir nurodymų vykdymu. Siekiant valdyti problemą, kiekvienas darbuotojas turi disponuoti reikiama informacija, pasverti alternatyvius veiksmus ir priimti galutinį sprendimą.

Šio proceso metu plėtojasi unikalūs teorinių žinių poreikis, atsižvelgiant į problemas, su kuriomis susiduriama.

Tiesioginis ryšys tarp problemų sprendimo praktiškai ir naudojant teorinius elementus ne tik išplečia darbuotojų kaip individų, bet ir darbuotojų kaip grupės galimybių ir veikimo apimtis. Praktinio darbo metu kuriamas metodas, kuris nustato aukštos kokybės standartus, kaip ateityje spręsti problemas. Šie standartai, kuriuos pati komanda nustato ir išbando, atitinkamai vėl ir vėl skatina įsivertinimo procesą darbo aplinkoje. Sąmoningas savo paties darbo įvertinimas ir komandos darbo įvertinimas, kaip ir įvertinimas bendraujant su kolegomis, viršininkais ar išoriniais ekspertais, integruoja šį nuolatinį procesą į darbo rutiną. Šiuo būdu nustatant ir apibrėžiant trūkstamą kvalifikaciją, ieškant tinkamų metodų jai įgyti, kvalifikacijos proceso įgyvendinimas tampa visų darbuotojų neatskiriama darbo proceso dalimi.

Proceso pagrindas yra praktinis projektas, įgyvendinamas per 4–6 mėnesius. Siekiant palaikyti šį praktinį projektą, koncepcija numato 6 konsultacinius seminarus po 3 valandas. Kiekvienas seminaras turi konkrečią „teorinę“ temą, kuri padės įgyvendinti praktinį projektą. Seminaras palengvinamas rašytine medžiaga savarankiškai studijuoti ir dirbti grupėmis (skaitiniai):

1. Atitinkamos darbo situacijos analizė (darbo vieta, grupės, produktai).
2. Pokalbiai tarpusavyje (komunikacija tarp kolegų).
3. Mokymosi galimybių atradimas.
4. Žinių šaltinių naudojimas.
5. Indėlių naudojimas (trys moduliai leidžia nustatyti mokymosi trūkumą ir galimybes, darbo aplinkoje išmokti tai, ko trūksta).
6. Mokymosi įvertinimas.

Seminarai yra vedami apmokyto mokymo moderatoriaus⁶.

⁶ Projekto Vokietijoje publikacijos gali būti randamos tinklalapyje www.isob-regensburg.net. Informacija anglų kalba randama krauss@isob-regensburg.net

Navigacijos sistema darbuotojams, kurie mokosi patys
