

	Kursas/Kurso tema Kurso trukmė	Potėmė Temoje - 2 potėmės po 18	Turinys - "teorija": apibrėžimai, modeliai (parengta įkėlimui skaitmeniniu būdu)
Nr.	MODULIO PAVADINIMAS: Tobulėjimas, ugdymas ir palaikymas		
0	Modulio (kurso) įvadas		
1	1. Ugdymas ir palaikymas tobulėjančioje komandoje		
1.1.	Įvadas į tobulėjimą ir ugdymą.		
	1	Ugdymo ir tobulėjimo svarba komandos sėkmės link.	Ant valstybinės institucijos vadovo pečių yra nemažai pareigų. Strateginis ir kasdieninis planavimas, darbo organizavimas, veiklos kontrolė ir daug kitų. Visos pareigos yra lygiavertės svarbios ir viena iš tokių pareigų yra darbuotojų ugdymas - jų tobulėjimo palaikymas. Ir ne tik darbuotojų ugdymas ir tobulėjimas, bet ir jūsų pačių. Taip, jūs galite pasakyti, kad šiandien kiekvienas atsakingas už savo ugdymą pats. Tai irgi yra tiesa, bet vadovas taip pat turi tam tikrą vaidmenį prie kurio mes dar sugrįšime. Bet kol kas pažvelkime, kodėl yra taip svarbu nuolatos tobulėti? Visų pirma, komandos sėkmė priklauso nuo jos ugdymo ir tobulėjimo. Yra svarbu nuolat atnaujinti savo profesines žinias tam, kad darbe pasiektume geresnių rezultatų. Būtent todėl jūs čia ir esate.
			Galbūt jums kaip vadovui (ei) teko sau užduoti tokį klausimą, kuris susijęs
			Kaip komandos tobulėjimas mums padeda pasiekti geresnių rezultatų?
	2		Kaip jau supratote, vienas iš vadovo vaidmenų yra ugdyti savo komandos narius. Yra lengviau juos ugdyti ir palaikyti, kai komandos nariai yra atviri mokytis. Bet kartais būna ir taip, kad darbuotojai nėra linkę mokytis. Jiems atrodo, kad tų žinių, kurias jie įgijo prieš 10 ar 15 metų pilnai pakanka tam, kad būti efektyviems šiandien. Ką tokių atveju turi daryti vadovas? Kaip pasiekti savo darbuotojų tobulėjimą, tai mūsų
			Paulius (P): Visai neseniai pradėjau dirbti vadovo pareigose vienoje iš valstybinių įstaigų. Man tai yra pirma vadovavimo patirtis. Ir smalsu, ir neramu tuo pačiu metu. P: Pirmas savaitės skyriau susipažinimui su komanda ir mūsų skyriaus tikslais. Supratau, kad mes turime tokių siekių, kurie reikalauja atnaujinti komandos žinias ir įgūdžius.
			P: Tai buvo Juozas, ilgametis mūsų darbuotojas. Jis jau 20 metų dirba mūsų įstaigoje. Jis labai kritiškai priėmė pasiūlymą sudalyvauti kibernetinės saugos mokymuose. Kelis kartus pabrėžė, kad yra vienas iš pirmųjų šios įstaigos darbuotojų ir viską žino apie viską. P: Tai išgirdęs aš labai sutrikau. Iki tol buvau įsitikinęs, kad mokymai - tai tarsi nedidelė šventė kiekvienam.

			Pažvelkime, kaip toliau sekėsi Pauliui susitvarkyti su Juozo situacija.
			<p>Paulius: Kaip ir sakiau, pradžioje sugluma ir kiek išsimušiau iš vėžių. Netrukus supratau, kaip geriausia veikti šioje situacijoje.</p> <p>P: Pabrėžiau, kad labai vertinu Juozo patirtį, ir pasakiau kokią didelę vertę</p>
	3		<p>Rūpinantis komandos tobulėjimu vadovui yra svarbu gebėti suderinti kiekvieno komandos nario ugdymo sritis su jo darbo tikslais ir prioritetais. Labai svarbu, kad tos žinios ir kompetencijos kurias jūs padėsite tobulinti</p>
			<p>Svarbu atskirti, kad darbuotojų ugdymas - tai ne tik tradiciniai mokymai.</p> <p>Trumai apžvelkime keletą kitų ugdymo metodų, naudojamų valstybės</p>
			Naujos užduotys ir iššūkiai
			Mentorystė
			Naujoko mentorystė
			Šešliavimas
			Rotacija

			Knygos ir kita literatūra
			Vaizdo įrašai ir tinklalaidės
			Diskusijos darbo grupėse, susirinkimuose ar individualiuose susitikimuose
			Refleksija
			Prie šių ugdymo metodų grįšime kiek vėliau. O dabar pažvelkime, ką dar vadovas turi atlikti dėl savo komandos ugdymo.
1.2.	Suaugusiųjų mokymosi principai ir motyvacija.		
		Suaugusiųjų mokymosi principai	
	4		Ar pastebėjote, kad jūsų komandoje vieni darbuotojai gali labai noriai mokytis, o kitiems mokymasis yra visai neįdomus. Kai siunčiate vieną
			Suaugusiųjų mokymosi principai yra pagrindiniai dėsniai, kurie padeda suaugusiems efektyviai mokytis ir tobulėti. Kai kurie iš žinomiausių
			Jau esate pažįstami su Pauliumi, naujai paskirtu vadovu valstybinėje įstaigoje. Paulius planuodamas savo komandos lyderystės ugdymo
	5		Taigi, galime daryti išvadą, kad jeigu mes, kaip vadovai norime sėkmingai ugdyti ir tobulinti savo komandas, turime atsižvelgti į suaugusiųjų
		Motyvacijos veiksniai ir ugdymo	
	6		Šioje temoje slypi įdomūs tyrinėjimai apie tai, kas verčia mus norėti mokytis ir ką kartais galime vadinti "mokymosi blokada" - tai tas
			Suaugusius mokytis gali motyvuoti įvairūs veiksniai:
			Jūsų pažįstamas Paulius jau supranta, kad jo darbuotojų motyvacija mokytis priklauso nuo daugelio veiksnių.

			O dabar laikas apžvelgti suaugusiųjų mokymosi kliūtis.
			<u>Pažiūrėkime, kaip galime jas įveikti.</u>
			Kliūtys suaugusiųjų mokymuisi gali būti įvairios:
			1. Laiko stoka
			2. Motyvacijos trūkumas

			3. Baimė išbandyti naujas patirtis
	7		Suaugusiųjų mokymasis - didelė nuotykių kelionė su įvairiomis kliūtimis! Laiko stoka, nuobodus mokymasis arba baimė bandyti naujus dalykus gali sukelti sunkumus. Tačiau, su jūsų, kaip vadovo tinkamu palaikymu ir įkvėpimu, šios kliūtys gali būti įveiktos, leisdamos komandai mokytis ir
2	2. Saviugda ir karjeros vystymo strategijos		
2.1	Saviugdos technikos		
		Asmeninė vadovo saviugda. Kaip suderinti saviugdos tikslus su darbo tikslais? Kaip nustatyti asmeninius saviugdos tikslus taip, kad atitiktų jūsų kaip vadovo darbo pareigas?	
	8		Vadovui labai svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų tobulinimą ir ugdymą, tačiau reikia nepamiršti ir savo kaip vadovo saviugdos (savišvietos). Saviugda vadovui padeda efektyviau dirbti su komanda, geriau įvertinti darbuotojų poreikius ir sukurti palankesnę darbo aplinką visiems. Šioje kurso dalyje galite išmėginti saviugdos patarimus "savo kailiu", kad vėliau galėtumėte padėti savo komandos nariams.
	9		Yra keletas žingsnių, kurie jums padės nustatyti saviugdos tikslus . Pirmiausia pradėkime, nuo (1) Savianalizės: Asmeninių saviugdos tikslų nustatymas glaudžiai susijęs su savęs pažinimu, paties savęs suvokimu.
			(2). Tikslų nustatymas. Remdamasis savo vertybėmis ir analize, nustatykite konkretų asmeninį tikslą, kurį norėtumėt pasiekti. Šis tikslas turi būti aiškiai apibrėžtas. Tai padės jūsų pastangas nukreipti tinkama
			(3). Tikslų vertinimas ir stebėjimas. Toliau jus turite sukurti būdus, kaip stebėti ir įvertinti savo pažangą siekiant savo asmeninių tikslų. Tai gali būti reguliarūs pokalbiai net su jūsų vadovu (juk net vadovas turi vadovą),

			Dabar pažvelkime į kiekvieną žingsnį, kuris padės mums nustatyti asmeninius saviugdos tikslus atitinkančius darbo pareigas ir kokie yra tam praktiniai įrankiai.
			1. Savianalizė:
			2. Saviugdos tikslų nustatymas:
	10		

[illegible]

			Jums reikia padėti savo darbuotojui susiplanuoti savo karjerą. Yra keletas žingsnių, kuriuos galite pasiūlyti savo komandos nariams planuojant karjerą.
	12		
			Kokie yra karjeros valdymo žingsniai? Ir karjeros vystymo įrankiai/ formos? Ką jūs kaip vadovas turite žinoti?
	13		Pirmiausia paržvelkite į jūsų įstaigos, o paskui ir skyriaus strateginius tikslus . Pažiūrėkite, kokia linkme juda jūsų įstaiga. O po to susipažinkite su kiekvieno darbuotojo talentais, gebėjimais ir jų karjeros planais. Tam, kad suplanuotumėte karjeros siekius visame skyriuje, reikia suderinti įstaigos tikslus ir darbuotojų individualius tikslus. Kai jau suderinsite, po to galite planuoti kokius būtent įrankius panaudosite darbuotojų karjeros valdyme. Apie įrankius - jau netrukus.

	14		<p>Organizacijos turi daug būdų padėti savo darbuotojams vystyti karjerą. Jos gali teikti įvairias vystymosi galimybes, kurios atitinka įvairius darbuotojų poreikius. Organizacijos, kurios siūlo įvairias vystymosi patirtis, labiau pasiruošusios patenkinti skirtingus savo darbuotojų poreikius ir padėti jiems tobulėti savo karjeroje.</p> <p>Šie įrankiai gali būti naudojami tiek visos institucijos lygiu, tiek jūsų komandos ar padalinio lygiu.</p>
			Karjeros vystymo galimybės viešojo sektoriaus organizacijose
			Darbo rotacija
			Darbo pareigų praplėtimas
			Darbo praturtinimas
			Projektai, komitetai, darbo grupės

	15		Vidinis mobilumas:
		Vaidmenys, kuriuos vadovas prisiima palaikydamas savo darbuotojų karjeros siekius ir padėdamas jiems tobulėti	

[illegible]

		Nors dabar darbuotojai yra patys atsakingi už savo karjerą, tačiau vadovai taip pat nemažai ga	
3		3. Efektyvių tobulėjimo ir ugdymo programų kūrimas.	
3.1		Tobulėjimo ir ugdymo programų pritaikymas individualiems poreikiams.	
		Komandos narių ugdymo poreikių nustatymas.	

17			Kas tinka vienam darbuotojui, tai nebūtinai tiks ir kitam darbuotojui. Jūsų kaip vadovo vaidmuo - padėti suderinti kiekvieno darbuotojo individualius mokymosi poreikius ir stilius su esamomis tobulėjimo programomis. Ir taip pat padėti pasirinkti teisingus būtent tam darbuotojui tobulėjimo įrankius. Kaip yra sakoma: vienas dydis visiems netinka. Kiekvienas turime pasirinkti savo dydį. Bet tam, kad savo pavaldžiam darbuotojui padėtumėte, reikėtų įsigilinti, kokie apskritai yra ugdymo įrankiai ir kaip juos pritaikyti kiekvienam pagal poreikį. Ir žinoma, dar reikia žinoti, kaip nustatyti pačius ugdymo poreikius.
			Individualus poreikių nustatymas prasideda nuo jūsų įstaigos poreikių nustatymo.
			Pavelkime, kokiomis gairėmis paprastai vadovaujasi personalo valdymo, ugdymo specialistai ar kiti už ugdymą atsakingi asmenys.
			Pirmiausia reikia nustatyti, kokie yra jūsų įstaigos dabartiniai ir ateities tikslai.
			Nustačius tikslus, identifikuojama kokių žinių ir kompetencijų jūsų įstaigai reikės, kad pasiektų šių tikslų.
			Sudarius įstaigai būtinų kompetencijų sąrašą įvertinama, kokias iš jų įstaigos darbuotojai turi, o kokių dar trūksta.
			Kitas žingsnis - kompetencijų analizė skyriaus lygmeniu. Svarbu suprasti, koks yra kiekvieno skyriaus turimas potencialas.
			Skyriuje vadovas gali įvertinti, kokios kompetencijos priklauso kokiems būtent darbuotojams.
			Žinodamas kiekvieno darbuotojo kompetencijas, vadovas gali jas sugretinti su kiekvieno iš jų dabartiniais ir būsimais tikslais.
			Tai padarius, bus lengva pamatyti kokias kompetencijų spragas kiekvienas darbuotojas turi ir kurlink reikia tobulėti, norint įgyvendinti esamus ir būsimus tikslus.
			Kaip pastebėjote iš pateiktos medžiagos, procesas nėra sudėtingas, bet šiek tiek reikalaujantis laiko.
			Ugdymo poreikių identifikavimas organizacijos/ institucijos lygmenyje pa
			1. Duomenų rinkimas:
			2. Analizė:

			3. Prioritetizavimas:
			4. Ugdymo veiksmų planavimas:
			Dabar jau žinote iš Pauliaus pavyzdžio, kad norint nustatyti komandos ugdymo tikslus, nereikia iškart imtis kalbėti su darbuotojais.
			Reikia pradėti nuo įstaigos "tyrinėjimo".
			Žinodami, kokie yra ugdymo tikslai organizacijos lygmenyje, galime prieiti ir prie ugdymo poreikių identifikavimo individualiame lygmenyje.
			Ugdymo poreikių identifikavimas darbuotojo lygmenyje paprastai apima :
			1. Darbuotojo metinio veiklos vertinimo rezultatų analizė.
			2. Darbuotojo stebėjimas darbo vietoje.
			3. Pokalbis su darbuotoju.

	18		Na ir paskutinis etapas kurį reikia jums, kaip vadovui padaryti - tai suderinti organizacinius ugdymo poreikius ir strateginius tikslus su kiekvieno jūsų komandos nario tikslais ir poreikiais. Ir neapsibrėžkite tik
		Mokymo turinio ir būdų pritaikymas pagal individualius mokymosi poreikius	
	19		Kad mokymai ar kitos ugdymo iniciatyvos būtų efektyvesni ir duotų daugiau vertės ir darbuotojams, ir organizacijai, reikia pritaikyti kiekvienus mokymus prie individualių poreikių. Pritaikyti prie to, kaip geriausiai jūsų darbuotojai mokysis, kiek laiko jis (ji) gali tam skirti, kada jam (jai) yra tinkamas laikas mokytis ir dar daug kitų dalykų. Geram vadovui visada bus svarbu, kad jo darbuotojai būtų kuo geriau prisitaikę augimo ir tobulėjimo procese.
			1. Individualių ugdymo poreikių identifikavimas:
			2. Asmeninio ugdymo planavimas:
			3. Ugdymo programos turinys: .
			4. Mokymo būdų parinkimas:
			5. Nuolatinis pulso matavimas:
3.2	Ugdymo įrankiai ir technikos.		
		Ugdymo įrankiai ir technikos	
	20		Tam, kad parinktumėte pačias tinkamiausias ugdymo priemones kiekvienam savo darbuotojui, jums reikia suprasti, kaip mokosi suaugusieji. Kaip mes geriausiai įsisaviname informaciją. Todėl pradėkime

			Kaip jau buvo minėta yra keturi skirtingi mokymosi stiliai - vizualinis, garsinis ir skaitymas ir rašymas; ir kinestezinis.
			Vizualai
			Audialai
			Skaitantys ir rašantys
			Kinestetikai
			Jau žinote, kaip skirtingi žmonės įsisavina informaciją skirtingai. Dabar galite paplanuoti, kokius tobulėjimo ir ugdymo metodus pasiūlysite savo
			Ugdymo metodai
			Prie ugdymo metodų galime priskirti saviugdą, lektoriaus vadovaujamą mokymą, mokymąsi darbo vietoje ir mišrų mokymą.
			Savarankiškas mokymasis (saviugda)
			Lektoriaus vadovaujami mokymai
			Mokymasis darbo vietoje
			Mišrus mokymasis
21			
			Ugdymo ir mokymo įrankiai

22			Turime būti dėkingi technologijoms, nes jos yra mūsų pagalbininkės. Technologijos padeda efektyviau teikti mokymo programas darbuotojams. Jos padėjo padaryti prieigą prie mokymų lankstesnę, leidžiančią darbuotojams mokytis tada ir ten, kur jie nori. Šiame klusniame Su dauguma elektroninių mokymo įrankių jus jau senai esate pažįstami. Pag
			Nuotolinės konferencijos ir seminarai
			Mobilus mokymasis
			Mokymosi valdymo sistemos.
			Kokias technikas galite panaudoti savo komandos ugdyme?
			Kiekvienas vadovas geriausiai pažįsta savo komandą.
			Interaktyvios situacijos
			Rolių žaidimai
			Simuliacijos
			Struktūrizuoti pratimai
			Ugdymo technikų ir metodų integravimas į komandos mokymo planus.
			Tai apima įvairių ugdymo metodų ir technikų įtraukimą į komandos ugdymo veiklas.
			Pažvelkime kokie yra žingsniai, kurie padės integruoti ugdymo technikas į komandos mokymo programą:
			1.Komandos ugdymo poreikių nustatymas
			2.Tinkamų ugdymo technikų nustatymas
			3. Mokymo plano sudarymas
			4.Tinkamų įrankių ir medžiagų pasirinkimas

			5.Lektoriaus pasirinkimas
			6. Mokymų įgyvendinimas
			7. Mokymų vertinimas.
			Komandos mokymo programos turi apimti įvairias mokymo technikas ir metodus, kad mokymai būtų interaktyvūs ir naudingi.
4	4. Palaikymo kultūros kūrimas komandoje.		
4.1	Nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo kultūros kūrimas.		
		Palaikymo ir mokymosi aplinkos kūrimas komandoje.	
	23		Šiandien organizacijos vadovai stengiasi motyvuoti, skatinti, tobulinti ir palaikyti savo darbuotojus. Nuo vadovo šiame procese priklauso daug kas, kadangi vadovai padeda identifikuoti trūkumus ir aktyviai prisideda prie ugdymo programos kūrimo, siekdami nuolat tobulinti darbuotojų žinias.
			Vadovui, kuriančiam ugdymo kultūrą organizacijoje, svarbu žinoti, kokie jo kolektyvo narių požiūriai į mokymąsi. Galima išskirti du požiūrius: „stūmimo“ ir „traukimo“.
			„Stūmimo ir traukimo“ modelis (ang. "Push ad Pull" model)

			Kuriant nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo kultūrą įstaigoje ar jūsų padalinyje, reikėtų integruoti dvi sąvokas.
			Organizacinis mokymasis tai yra visa tai, ką mes gvildenome šiame kurse. Dabar susipažinkime, kas yra "besimokanti organizacija".
	24		"Besimokanti organizacija"

[illegible]

			Kultūros kūrimas, kurioje skatinamas žinių dalinimasis ir bendradarbiavimas tarp komandos nariu. yra būtinas inovaciu. problemu
			Kiekvieno vadovo svajonė...
4.2	Vadovo vaidmuo kuriant palaikymo kultūrą		
		Kokios yra pagrindinės vadovo atsakomybės kuriant palaikymo kultūrą komandoje	

			Komandos palaikymo kultūros kūrimas ir mokymosi aplinkos skatinimas yra svarbus vadovo vaidmuo, siekiant skatinti inovacijas, problemų sprendimą ir bendrą komandos sėkmę.
			1.Atvira ir efektyvi komunikacija:
			Skatinti nuolatinį dialogą tarp visų komandos narių, įskaitant skirtingus hierarchijos lygmenis.
			Užtikrinti, kad visi galėtų išreikšti savo nuomonę ir idėjas be baimės.
			Įtvirtinti praktikas, kurios skatina aktyvų klausymąsi ir supratimą, ne tik kalbėjimą ir savo nuomonės "stūmimą".
			2.Kuriamas pasitikėjimas ir pagarba:
			Skatinti atmosferą, kurioje kiekvienas jaučiasi vertinamas ir suprantamas.
			Pateikti aiškią ir sąžiningą informaciją visiems dalyviams.
			Skatinti abipusį pasitikėjimą ir bendradarbiavimą, kad būtų galima atvirai dalintis idėjomis ir problemomis.
			3.Įtraukimas į mokymo programas:
			Identifikuoti mokymo programas, kurios akcentuoja žinių dalinimąsi ir bendradarbiavimą, ir įtraukti komandos narius.
			Skatinti aktyvų dalyvavimą mokymo sesijose ir įtraukti praktinius pavyzdžius iš darbo aplinkos.

			4.Pripažinimas ir skatinimas:
			Viešai pripažinti ir įvertinti pastangas, nukreiptas į bendrus tikslus ir kolektyvinį augimą.
			Skatinti sveiką konkurenciją ir bendradarbiavimą, o ne individualizmą.
			Paskatinti komandos narius siekiančius asmeninio ir komandinio tobulėjimo.
			5.Grįžtamasis ryšys ir motyvacija:
			Reguliariai teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį dėl veiklos ir pasiekimų.
			Motyvuoti komandą siekti bendrų tikslų ir palaikyti aukštus standartus.
			Užtikrinti, kad visi nariai būtų įtraukti į procesus, kurie lemia komandos kryptį ir ateities planus.
			<i>Grįžtamajam ryšiui yra skirta atskira elektroninių kursų tema. Kviečiame pasidomėti</i>
			Apžvelgėme visas pagrindines šiame kurse numatytas temas.
5	Modulio (kurso) žinių patikrinimo testas	5 daugybinio pasirinkimo klausimų iš viso modulio	[testo klausimai ir atsakymai - atskirame lape]
6	Kurso santrauka, rekomendacijos (

[illegible]

	<p>Ar ir jums kaip ir Pauliui yra tekę susidurti su darbuotojų pasipriešinimu , kai pasiūlėte jiems mokymus?</p> <p>Taip, kartais tai pasitaiko.</p>
	<p>Pagalvokite, ką daryti, jei darbuotojas neturi motyvacijos tobulėti ar tam net priešinasi?</p> <p>Kaip patartumėte elgtis Pauliui, susidūrus su Juozo pasipriešinimu mokytis?</p>
	1. Nenustebti, kad Juozas priešinasi, ir tiesiog nusiųsti jį į parinktus mokymus.
	2. Pabrėžti, kokią didelę patirtį Juozas jau turi sukaupęs, ir kaip ją praturtintų keli nauji kibernetinės saugos įgūdžiai
	3. Parodyti Juozui pavyzdį, pabrėžti, kad visa komanda dalyvauja, o jis yra tarsi balta varna.
	4. Ignoruoti Juozo nenorą ir leisti įvykiams tekėti sava vaga.
	Nuo ko pirmiausia reikėtų pradėti savo komandos ugdymą ir tobulėjimą?
Pavyzdžiui, jeigu jus vadovaujate skyriui, kuris yra atsakingas už komunikaciją su piliečiais ir norite, kad jūsų skyriaus veikla būtų dar efektyvesnė.	
tai yra greitesnė komunikacija tarp piliečių ir įstaigos; didesnis pasitenkinimas ir geresni atsiliepimai iš piliečių	
jums vertėtų ugdyti svarbiausias jūsų skyriaus darbuotojų kompetencijas: komunikacija; gebėjimas spręsti problemas ir valdyti konfliktines situacijas; laiko valdymas	
Mokymasis iš naujų patirčių ir sudėtingų situacijų.	
Procesas, kai konkrečioje srityje labiau patyręs darbuotojas dalinasi patirtimi su mažiau patyrusiu.	
Procesas, kai patyręs darbuotojas dalinasi patirtimi su naujai priimtu kolega.	
Kito darbuotojo atliekamų veiksmų stebėjimas.	
Kelių darbuotojų darbo funkcijų sukeitimas.	

Tikslinių knygų, straipsnių ar kitų šaltinių skaitymas.	
Susipažinimas su tiksliniu turiniu žiūrint paskaitų įrašus (pavyzdžiui, ted.com) ar tinklalaidės (pavyzdžiui "Žmogišk Pokalbiai, ypatingai su kitokią patirtį turinčiais žmonėmis, gali suteikti auginančių patirčių.	
Tai - įgytų patirčių apmąstymas, praktinio pritaikymo planavimas. Bene svarbiausia mokymosi dalis. Be refleksijos	
Mano darbuotojai jau nori mokytis. Ką man daryti toliau?	
Palaikyti darbuotojų ugdymą ir tobulėjimą.	
Padrąsinti ir palaikyti emociškai, jei reikia.	
Pašalinti organizacines ar kitas kliūtis.	
Suteikti grįžtamąjį ryšį, kaip jiems sekasi.	
Ieškoti naujų iššūkių ir galimybių darbuotojams augti	
	Kodėl vadovui yra svarbu palaikyti darbuotoją jo profesinėje veikloje?
Medžiaga pateikta 1.2 A	
	Paulius: Na ką, Alina, suplanuokim tau mokymus! Alina: Pauliau, nežinau... Atvirai sakant, aš visai
	Kaip jums atrodo į ką Pauliui reikia atkreipti dėmesį planuojant ugdymo programą savo komandai, kad ji
	Prisiminkite:
Medžiaga pateikta 1.2 B	
	Paulius: Tomai, mačiau, kad yra organizuojami nauji IT kursai, kurie tęsis tris mėnesius. Ką tu manai? Gal
	Ką šioje situacijoje padarė Paulius? a). Paulius tik nukreipė Tomo dėmesį nuo prioritetinio "degančio" projekto. Tomas dabar nespės atlikti savo projekto laiku. Paulius iš esmės pakenkė savo skyriaus veiklai.

Bet gyvenime gali būti ir kitų atvejų. Pavyzdžiui, kada vadovė(aš) nemotyvuoja savo darbuotojo mokytis. Viena iš tokių vadovių yra Giedrė, kuri taip pat kaip ir	
	Giedrė pastebi, kad Andrius, IT specialistas, nerodo jokio susidomėjimo tobulėjimu ir naujų įgūdžių mokymusi.
	Giedrė: Andriau, tu jau labai senai nebuvai mokymuose. Gal tave įtraukti į IT kursus, kurie prasideda kitą mėnesį? Andrius: O kam man jie? Aš ir taip gerai susitvarkau savo pareigose. Ar kažkas ne taip?
	Giedrė: Ne, viskas gerai, tikrai labai vertinu tavo Kaip patartumėte elgtis Giedrei, susidūrusiai su Andriaus skeptišku požiūriu ir pasipriešinimu mokytis?
	1. Parašyti atitinkamą įsakymą ir nusiųsti jį į parinktus mokymus.
	2. Pabrėžti, kokią patirtį Andrius jau turi sukaupęs, ir kaip ją praturtintų keli naujų technologijų valdymo įgūdžiai.
	3. Parodyti Andriui Alinos pavyzdį, pabrėžti, kad Alinai daug geriau sekasi nei jam.
	4. Ignoruoti Andriaus nenorą ir leisti įvykiams tekėti sava vaga.
	Vis dėlto Giedrė nusprendė tiesiog ignoruoti tai, kad Andrius neturi motyvacijos mokytis, ir palikti viską taip, kaip yra.
	Kas gali atsitikti toliau, jeigu Giedrė nesiims jokių priemonių, kad motyvuoti Andrių mokytis?
Suaugusieji dažnai turi įsipareigojimų šeimai, darbui ir kitoms veikloms, todėl sunku rasti laiko mokytis.	
Kai kurie suaugusieji gali jausti, kad mokymasis nėra svarbus arba neįdomus, todėl jiems trūksta motyvacijos.	

<p>1.SSGG Analizė (angl.SWOT): Tai - veiksmingas įrankis, leidžiantis darbuotojui įvertinti savo stiprybes (strengths), silpnybes (weaknesses), galimybes(opportunities) ir grėsmes (threats). Analizė padės geriau suprasti savo esamą padėtį ir potencialius krypčių pokyčius.</p>	
	<p>Užduotis: Atlikite savo SSGG analizę. Instrukcija, kaip atlikti užduotį pateikiama paruoštuke.</p>
<p>2.Asmenybės testai: Naudojant įvairius asmenybės testus ir apklausas, pavyzdžiui, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) arba Holland Code testą, galite gauti įžvalgų apie savo asmeninį stilių, preferencijas ir stiprybes. Testas Profile XT padės jums geriau suprasti kokių kompetencijų</p>	
<p>2. 360 laipsnių grįžtamasis ryšys: Prašykite grįžtamojo ryšio iš įvairių šaltinių - vadovo, kolegų, pavaldinių ir kt. Tai padės jums gauti išsamų vaizdą apie tai, kaip esate vertinamas savo profesinėje aplinkoje, ir atrasti sritis, kuriose galite tobulėti.</p>	
	<p>Užduotis: Paprašykite grįžtamojo ryšio apie save iš trijų žmonių: vienos iš jums pavaldžių darbuotojų, vieno iš jūsų kolegų (kitos komandos ar padalinio lygiavertio vadovo)</p>
<p>Viena iš saviugdų strategijų - tai tobulėjimas identifikuojant savo asmenines vertybes. Vertybių identifikavimas yra svarbus žingsnis siekiant asmeninio tobulėjimo. Tai reiškia nustatyti, kas jums yra svarbu gyvenime ir kas jus motyvuoja. Pavyzdžiui, (...) Tada turite nustatyti savo tikslus. Tai gali būti susiję su asmeniniu gyvenimu, karjera ar kitomis sritimis. Pavyzdžiui, (...) Svarbu, kad jūsų tikslai būtų realūs ir pasiekiami. Pažangą galite vertinti per susitikimus su vadovu arba naudodami kitus vertinimo įrankius. Tai padės jums matyti, ar judate link savo tikslų ir ar reikia keisti kursą.</p> <p>Šiame kurse kviečiame padirbėti su savo asmeninio tobulėjimo planavimu. Taip "nušausite" du "zuikius". Pirma, kryptingiau pasirengsite savo asmeniniam tobulėjimui. Antra, sau panaudoję čia siūlomus įrankius, galėsite vėliau padėti savo darbuotojams su jų ugdymo tikslais.</p>	
<p>1.Asmeninio vystymosi planas: Sudarykite planą, kaip tobulėti ir augti asmeniškai bei profesiniame gyvenime. Įtraukite į jį tikslus, veiksmus tikslas siekti ir laiko režius, kurie atitiktų jūsų ilgalaikes ambicijas.</p>	
	<p>Užduotis: Sukurkite asmeninio vystymosi planą.</p>

2. Prioretizavimo matrica: Sugrupavę savo tikslus į kategorijas ("Svarbūs Tikslai", "Mažiau Svarbūs Tikslai", "Lengvai Pasiekiami", "Sunkiai Pasiekiami") galėsite lengviau nuspręsti, kurie tikslai yra	
	Užduotis: Prioretizuokite savo tikslus pagal "Prioretizavimo Matricą).
3. Periodiniai susitikimai su vadovu: Susitarkite su savo vadovu dėl periodinių apžvalgos susitikimų.	
Pažvelkime, kaip sekasi jūsų jau pažįstamam Pauliui. Jis nusprendė susitikti su savo vadove, įstaigos direktore Irena tam, kad patikrintų pulsą, ar teisingai siekia savo	
Paulius: Irena, labas, gal gali man padėti? Irena: Žinoma, Pauliau, bet kada. Kas nutiko? Paulius: Gal gali man padėti pasimatuoti pulsą? Irena (linksmai): Na, kiek žinau, sveikata tu nesiskundi! Esi sveikas ir energingas. Apie kokį pulsą kalbame? Paulius: Noriu patikrinti pulsą dėl savo asmeninio tobulėjimo. Po ankstesnio mūsų pokalbio atlikau šiek tiek namų darbų. Irena: Taip, sakyk, kokių turi minčių. Paulius: Radau dvejus mokymus, kuriuose norėčiau sudalyvauti. Ir dar svarstau dėl prisijungimo prie viešos mentorystės programos. Irena: Puikios iniciatyvos! O kokie mokymai tave domina? Paulius: Vadovavimo ir lyderystės. Nors, tiesą sakant, man viskas įdomu. Štai kad ir mentorystė - tiek būnant mentoriumi, tiek ugdytiniu atsiveria naujos augimo galimybės. Irena: Tai kuo galėčiau tau padėti, Pauliau? Paulius: Šiek tiek pasimečiau dėl savo prioritetų. Ir dar - ką iš šių iniciatyvų galiu priskirti prie mūsų įstaigos tikslų. Irena: Labai gerai, kad galvoji apie tai. Vienas iš mūsų įstaigos strateginių tikslų yra stiprinti lyderystę. Žinau, kad esi geras vadovas, bet pasimokyti tikrai nebus pro šalį. Ir dėl savęs, ir dėl visos įstaigos. Paulius: O kaip dėl mentorystės programos? Irena: Tai - puiki galimybė. Tik įvertink savo laiko galimybes, ar viską spėsi?	

Asmeninių tikslų sekimo žurnalas: Kiekvieną dieną ar savaitę užrašykite savo pažangą, kurią padarėte siekiant asmeninių tobulėjimo tikslų. Šis žurnalas padės jums stebėti savo veiklą ir pažangą, taip	
	Užduotis: Užrašykite savo pažangą "Žurnale" siekiant savo tobulėjimo tikslų.
Karjeros planavimas - tai procesas, kai jūsų darbuotojas svarsto, kuria karjeros kryptimi jam (jai) eiti toliau.	
Kaip tiesioginis vadovas galite padėti išsiginčioti tą kryptį atsižvelgiant į savo darbuotojo talentus ir įgūdžius.	
Bet svarbiausia žinoti, kad už karjeros planavimą yra atsakingas pats darbuotojas, o ne jūs kaip vadovas.	
Karjeros valdymo etape pagrindinė atsakomybė krenta ant jūsų - vadovo pečių.	
Jei visi jūsų darbuotojai planuoja dar šiais metais tapti skyrių vadovais, gali kilti keblumų.	
Šiame etape svarbu apžvelgti visą savo komandą bendrai, holistiškai. Kokių kompetencijų darbuotojus turite? Kokie jų karjeros lūkesčiai?	
Apsvarstykite, kaip kiekvieno darbuotojo profesiniai augimo ir karjeros tikslai dera su jūsų įstaigos tikslais?	
Dabar galite pradėti strateguoti, kaip kiekvienam darbuotojui galėtumėte padėti judėti link savo karjeros tikslų.	
Svarbu darbuotojų asmeninius tikslus derinti su jūsų komandos, padalinio ir įstaigos tikslais.	

	Užduotis: sugrupuokite teiginius su apibrėžimais.
	Karjeros planavimas
	Karjeros valdymas
	Dar 2009 Google kompanijoje buvo išgryninti 8 svarbiausi sėkmingo vadovavimo principai. Vienas jų skamba taip: "Help your employees with career development" ("Padėk savo darbuotojams vystyti jų karjerą").
Pirmiausia, patarkite savo darbuotojui, kad įsivertintų savo žinias ir gebėjimus. Galite pasidalinti anksčiau šiame kurse pristatytais įrankiais. Toliau padėkite jam (jai) įvertinti karjeros galimybes išvystaigoje ar už jos ribų. O	
	<p>Metiniame susitikime su savo vadove Gabriele Jonas, viešojo sektoriaus darbuotojas, dalinasi savo karjeros planais.</p> <p>Jonas (J): Mane labai domina finansavimo klausimai viešajame sektoriuje ir biudžeto valdymas. Jau net spėjau porą mokymų susirasti.</p> <p>Gabrielė (G): Koks tu šaunuolis, kad rodai tokią iniciatyvą. Aš irgi tau galiu parekomenduoti porą kursų, kur galima būtų to pasimokyti.</p> <p>(J): O, būtų labai vertinga.</p> <p>(G) Manau tave dar galima būtų įtraukti į vieną projektą mūsų įstaigoje, kuris kaip tik susijęs su biudžeto valdymu.</p> <p>Jie susitaria dar kartą susitikti, kad peržiūrėtų, kaip sekasi Jonui ir, jei reikia, pasiūlyti tolesnius žingsnius karjeros vystymui.</p>

Darbo rotacija gali būti plačiai naudojama viešajame sektoriuje.	
Darbo pareigų praplėtimas dažnai taikomas viešajame sektoriuje.	
Praturtindami darbuotojo darbą jūs pajvairinate jo darbo pareigas.	
	1.Koks yra pagrindinis skirtumas tarp darbo pareigų praplėtimo ir darbo praturtinimo viešajame sektoriuje? 3 Užd. C
Dalyvavimas specialiuose projektuose, komitetuose ir darbo grupėse yra viena iš galimybių ugdyti darbuotojus darbo vietoje. Įtraukite darbuotojus į šiuos projektus tam, kad tobulinti jų bendravimo, organizacinius, lyderystės, strateginio mąstymo, derybinius ar kitus gebėjimus.	

	<p>Susipažinkite su ne vienoje valstybinio sektoriaus įstaigoje naudojama gerąja praktika.</p> <p>Vilius: Sveiki, esu Vilius. Malonu susipažinti.</p> <p>Vilius (V): Dirbu vienoje viešojo sektoriaus organizacijoje.</p> <p>V: Mane nesenai įtraukė į darbo grupę, kuri dirba su mūsų organizacijos aptarnavimo efektyvumo ir kokybės gerinimu.</p> <p>V: Noriu pasigirti, kad labai daug ko išmokau.</p> <p>V: Man labai įstrigo tai, kad mes lankėmės beveik dešimtyje skirtingų viešojo ir privataus sektoriaus įmonių ir susipažinome su jų gerosiomis aptarnavimo praktikomis.</p> <p>V: Tai mūsų įstaigai leido "neišradinėti dviračio", o pasiremti tuo, kas veikia.</p> <p>V: Pavyzdžiui, mes išmetėme anksčiau naudotas skundų ir pasiūlymų dėžutes ir iškabinome plakatus su QR kodu ir nuoroda, kur galima anonimiškai palikti atsiliepimą apie aptarnavimą.</p> <p>V: Man asmeniškai įsitraukimas į šią darbo grupę davė labai daug.</p> <p>V: Jaučiu, kad išmokau naujų įgūdžių, užmezgiau pažinčių. O įgūdžiai savo ruožtu padės siekti naujų karjeros galimybių.</p>
	<p>Klausimai refleksijai:</p> <p>Ką manote apie tokią praktiką - apsilankymai kitose įstaigose, verslo įmonėse ir gerųjų praktikų perėmimas? Kokie tokios iniciatyvos privalumai? Kokie trūkumai?</p> <p>Ar panaši praktika veikia jūsų institucijoje?</p> <p>Jei taip, kas pasiteisina? Kas galėtų būti darome</p>
<p>Dar vienas iš įrankių, kuris padės jūsų komandoms nariams tobulėti ir siekti savo karjeros tikslų - tai vidinis mobilumas jūsų įstaigoje. Kartais darbuotojus mes paaugštiname pareigose, kartais juos tenka pažeminti pareigose.</p> <p>Pakėlimas pareigose dažniausiai įvyksta, kai darbuotojai yra kompetentingi, mylintis savo darbą ir yra pasiruošę užimti dar aukštesnes pareigas.</p>	
	Sugrupuokite atitinkančius žodžius su apibrėžimais. :

	Vadovas kaip "koučeris"
	Vadovas kaip "vertintojas"
	Vadovas kaip "mentorius"
	Viešojo sektoriaus įstaigos departamento vadovė Gintarė - rūpestinga ir aktyvi vadovė. Ji dėmesingai klauso, kaip jos komandos nariai aptaria savo karjeros siekius ir iššūkius. Ji užduoda įžvalgius klausimus, padedančius jiems nustatyti karjeros tikslus, ir diskutuoja kartu, kaip juos pasiekti.
	Gintarė: Tomai, sakyk, kaip tau sekasi naujajame projekte? Ar pajutai, kad gali tobulinti vadovavimo gebėjimus? Tomas: Tas naujas projektas - labai įdomus. Projekto vadovas leidžia pasireikšti. Matau, kad man bus naudos.
	Kokį vaidmenį prisiima Gintarė šiuo metu?
	"koučerės"
	"vertintojos"
	"mentorės"
	Gintarė: Egle, Martynai, kaip jūs manote, kas padėtų su specifiniais angliškais terminais? Eglė: Tomai, jei dar nebandei Duolingo programėlės, pabandyk. Tomas: Nebandžiau, bet mano vaikai ją naudoja.
	Kokį vaidmenį prisiima Gintarė šiuo metu?
	"koučerės"
	"vertintojos"
	"mentorės"

	<p>Gintarė: Man ankstesnėse pareigose yra pasiteisinęs mokymasis iš labiau patyrusių kolegų. Manau, tau irgi būtų vertinga, jei turėtum tokią galimybę.</p> <p>Tomas: Įdomu, o iš ko aš galėčiau pasimokyti anglų kalbos terminų?</p> <p>Gintarė: Martynai, pamenu, tu esi sakęs, kad tave domina mokymo ir konsultavimo galimybės.</p> <p>Martynas: Na, tiesą sakant, taip. Aš galėčiau padėti. <u>Studijavau Anglijoje.</u></p>
	Kokį vaidmenį prisiima Gintarė šiuo metu?
	"koučerės"
	"vertintojos"
	"mentorės"
	<p>Gintarės komanda susirinkimą paliko būdama geros nuotaikos.</p> <p>Tomas turi mentorių, kuris jam padės su sudėtingais naujais terminais. Tai jam padės efektyviau įsilieti į naują projektą, kuriame Tomas nori stiprinti savo vadovavimo gebėjimus.</p> <p>Martynas turi naujos veiklos ir naują ugdytinį. Jis dar niekada oficialiai nėra buvęs mentoriumi, tai jam bus nauja patirtis. Neseniai Gintarei jis buvo pasidalinęs, kad ji domina mokymo ir konsultavimo klausimai.</p> <p>Eglė iš susirinkimo išėjo susižavėjusi savo vadovės Gintarės gebėjimu kasdieninių problemų sprendimą susieti su komandos narių ugdymu ir net karjeros tikslais. "Turiu stiprią vadovę, iš kurios galiu mokytis," galvojo ji.</p> <p>Pati Gintarė susirinkimą užbaigė susimąsčiusi apie finansus:</p> <p>"Kiek biudžeto lėšų galima sutaupyti, per mentorystę įgalinus kolegas padėti vieni kitiems?"</p>
Ii jiems padėti per mokymą ir palaikymą naudojant įvairius įrankius ir priemones.	

	Užduotis refleksijai: Dar kartą peržvelkite ugdymo poreikių nustatymo procesą.
prastai apima šiuos etapus:	
Duomenų rinkimas yra pirmas žingsnis, kai norime diagnozuoti situaciją visoje organizacijoje. Kiek patyrusi	
vra mūsų komanda ir ko mums dar trūksta. Duomenys	
Surinkus duomenis jūsų kaip vadovo pagrindinė atsakomybė - juos teisingai išanalizuoti. Suprasti kokių	
ligūdžių mūsų įstaigai reikia. Taip išryškėja ugdymo poreikiai	

<p>Suprantama, kad ugdymo poreikių bus daug. Bet visko iškart nepadarysime. Todėl kas kitas jei ne jūs, vadovas, galite išskirti ugdymo veiklas pagal prioritetus.</p> <p>Svarbu atsižvelgti ne į savo asmeninius ar pavienių komandos narių išsakytus prioritetus. Nustatant prioritetines sritis būtina žvelgti plačiau - įstaigos ar net valstybės lygiu.</p> <p>Taip nebus pražiūrėtos tokios sritys kaip, pavyzdžiui, kibernetinė sauga, duomenų apsauga ar korupcijos prevencija.</p>	
Paskutiniame etape jums reikia suplanuoti, kokios ugdymo veiklos bus naudojamos. Prie jų mes sugrįšime netrukus.	
	<p>Pažvelkime, kaip šiuo metu sekasi jūsų pažįstamam Pauliui.</p> <p>Paulius: Sunku patikėti, bet praėjo jau pusė metų,</p>
	Pakartokime dar kartą: individualių darbuotojų ugdymo poreikių nustatymas prasideda nuo įstaigos poreikių nustatymo.
Šiuos trys etapus:	
Dažniausiai vertindami darbuotojo veiklą už metus jūs suteikiate jam grįžtamąjį ryšį apie jo darbą ir apie tai, ką reikėtų tobulinti. Taigi, vertinimo anketa yra puikus	
Nors metiniai vertinimai suteikia nemažai informacijos, bet pastebėti darbuotojų darbo vietoje tikrai vertėtų. Tai labai praverčia išgryninant, kokių elgsenos kompetencijų	
Individualus pokalbis su darbuotoju apie jo esamą situaciją, ateities tikslus tikrai bus vertingas, nustatant, kokie yra jo ugdymo poreikiai.	

	Kaip vadovas gali padėti darbuotojui išsigryninti jo (jos) ugdymo poreikius? 4 Užd. C
Šiame kurse jau aptarėme individualių ugdymo poreikių nustatymą. Tai yra pats pirmas žingsnis, jeigu norite padėti savo darbuotojui pritaikyti jo poreikius prie bendro.	
Kai žinome, ko reikia mūsų darbuotojui, pats laikas pasirūpinti konkrečiu planu. Kartu su savo darbuotoju sudarykite kokiųsė mokymusė ar kitosė ugdymo.	
Tikrai nebus pro šalį su darbuotoju aptarti būsimos ugdymo programos turinį ir tai, ką jam svarbiausia išmokti.	
Kaip jau supratote, kiekvieno darbuotojo mokymosi būdai gali būti skirtingi. Vienam daugiau reikės jūsų mentorystės, kitam – formalių mokymų su lektoriumi.	
Svarbu nuolatos įvertinti, kaip darbuotojui sekasi ugdyti tam tikrus gebėjimus. Vadovas turi laiku reaguoti į poreikius. Gali būti taip, kad ugdymo poreikis eisio.	
	Nutempkite vadovo veiksmus prie atitinkamų etapų.
	Vadovas tampa mentoriumi ir padeda ugdyti darbuotojo kompetencijas (4)
	Vadovas domisi, kaip sekasi jo darbuotojui ugdymo programoje (5)
	Nustatomas pokalbio su darbuotoju metu (1)
	Aptariama kas būtent bus darbuotojo mokymo programoje (3)
	Kada? Kiek? Ir Kaip darbuotojas mokysis (2)
	Pažvelkime, kaip šiuo metu sekasi jūsų pažįstamai Gintarei. Gintarė šiandien susitinka su savo komandos nariu Martynu aptarti jo individualius ugdymo poreikius.

"Vizualiai" geriausiai mokosi žiūrėdami. Jie nori matyti kūno kalbą ir veido išraiškas, kad visiškai suprastų turinį.	
"Audialiai" geriausiai mokosi klausydamiesi. Paskaitos, diskusijos, pokalbiai ir klausymasis, ką kiti turi pasakyti, yra jų pageidaujami mokymosi metodai.	
Tokie žmonės įsisavina informaciją skaitydami knygas, straipsnius, kitus šaltinius. Paskaitų ar seminarų metus jie dažnai konspektuoja	
"Kinestetikus", taip pat vadina taktiniais mokiniais, geriausiai mokosi praktiniu būdu. Jie linkę aktyviai tyrinėti fizinį pasaulį aplink save.	
	Suraskite teisingą atsakymą kiekvienam tipui
	1. Taktiniai mokiniai
	2. Mokosi klausantis
	3. Mokosi žiūrėdami
	4. Mokosi konspektuodami
	O koks yra jūsų mokymosi stilius?
Mokymosi stilių supratimas padeda pritaikyti ir subalansuoti įvairius mokymo metodus. Tinkamai tai padarius, visi jaučiasi įtraukiami ir tai padeda įsisavinti	
Savarankiškas mokymasis (arba saviugda) leidžia besimokančiam pasiekti savo ugdymo tikslus savo tempu ir	
Paulius (P): Jonai, ką čia darai? Jonas (J) (skaitydamas knygą): Vartau telefoną, kvečiuoju anglų kalbą.	
Lektoriaus vadovaujamas mokymas yra tradicinis ir dažnai naudojamas mokymo būdas.	
Gintarė (G): Martynai, tu jau vėluoji, greičiau eik! Visi tavęs laukia! Martynas:	
Čia jūs, kaip vadovas galite įsitraukti daugiau.	
Martynas (M): Gintare, man labai nesiseka ruošti tą pateiktą, kuria paprašai parengti.	
Mišrus mokymas yra subalansuotas mokymų metodas, kuris apima lektoriaus vadovaujamą mokymą.	
Vienas mišraus mokymo pavyzdys viešajame sektoriuje gali būti ši valstybės institucijų vadovų profesinio tobulėjimo programa. Galbūt čia programa kukliai galima	
	Keli klausimai patikrinimui:
	Klausimas 1: Kokie yra mišraus mokymo pavyzdžiai viešajame sektoriuje?
	Klausimas 2: Kokius metodus jūsų darbuotojai naudoja savarankiškam mokymuisi?

įvildenkime išsamiau šios įrankius.	
Rekomenduojama naudoti nuotolinius seminarus (kartais vadinamus "webinarais"), jeigu jūsų komanda yra gana	
	Koks yra pagrindinis nuotolinių seminarų ar konferencijų tikslas?
Ar turite savo komandoje jaunų žmonių, kurie vos tik baigę studijuoti pradėjo pas jus dirbti?	
	Koks yra vienas iš mobiliojo mokymosi privalumų viešojo sektoriaus darbuotojams?
Vis daugiau organizacijų įdiegia ir naudoja mokymosi valdymo sistemas.	
	Kokia yra pagrindinė mokymosi valdymo sistemos funkcija?
Dalyviai taiko naujai įgytas žinias ar įgūdžius hipotetinėje situacijoje.	
Dalyviai priima ir įgyvendina vaidmenis, kad praktikuotų tinkamą elgesį įvairiose situacijose.	
Dalyviai atlieka priskirtą vaidmenį tam tikrame scenarijuje, kuris yra labai panašus į realią darbo situaciją.	
Dalyviai atlieka užduotys, kurios panašios į tas, su kuriomis jie susiduria darbe.	
	Raskite kiekvienam apibūdinimui tinkamą technikos pavadinimą:
Pradėkite nuo komandos ugdymo poreikių ir tikslų nustatymo. Ar žinote kokių būtent įgūdžių, žinių ar elgsenų trūksta jūsų komandai?	
Atsižvelgiant į komandos poreikius, pasirinkite tinkamas ugdymo technikas, kurios geriausiai atitiktų komandos mokymo tikslus. Pavyzdžiui, jei reikia praktinių įgūdžių tobulinimo, galite pasirinkti simuliacijas arba struktūrizuotus pratimus.	
Ar mėgstate planuoti? Nes šiame etape teks suplanuoti visas komandos narių ugdymo veiklas kalendoriuje.	
Jeigu esate kūrybiškas žmogus tikrai bus nesunku sugalvoti įvairių užduočių, scenarijų ir struktūrizuotų užsiėmimų, kurios galėsite panaudoti savo komandos ugdymo link.	

Jums tikrai nėra būtina vesti mokymus patiems (nebent patiems labai to norisi). Šiame etape reikėtų pasirinkti lektorių, kuris kokybiškai praves mokymus jūsų komandai.	
Nors jus pats (pati) ir nevesite mokymų, bet jums reikia pasirūpinti, kad mokymai būtų įgyvendinti laiku, pagal grafiką ir kad viskas praeitų sklandžiai. Šį darbą galite deleguoti kam nors iš komandos.	
Po bet kokių mokymų yra svarbu surinkti grįžtamąjį ryšį iš komandos narių. Paklauskite, ar jiems patiko mokymai. Kaip galima būtų juos pagerinti? Kas jiems buvo naudingiausia? Kas atrodė nenaudinga?	
	Kokie veiksmai atliekami po mokymo užbaigimo?
	Kokios ugdymo technikos naudojamos komandos mokymuose?
	Kuris veiksmas yra atliekamas pirmas integruojant ugdymo technikas į komandos mokymo planus?
Dar visai nesenai viešojo sektoriaus įstaigos organizuodamos mokymus dažnai susidurdavo su „stūmimo“ (ang. “push”), požiūriu į mokymus.	
"Stūmimas" - tai, kai darbuotojas yra siunčiamas, "stumiamas" mokytis. Mokymų sėkmė buvo matuojama pagal dalyvių skaičių, o ne pagal jų žinių ir gebėjimų	
Bet situacija viešajame sektoriuje mokymų atžvilgiu labai pasikeitė. Dabartiniai darbuotojai patys domisi mokymosi galimybėmis. Jie nori, kad mokymasis būtų lengvai	
Jie imasi „traukimo“ (ang. “pull”) principo, kur jie patys linkę tobulėti ir niekas jų neverčia.	
Jie nori, kad mokymosi galimybės būtų prieinamos bet kur ir bet kada. Pavyzdžiui, naudojant mobiliuosius telefonus ar kompiuterius, ir kad būtų įmanoma mokytis įvairiais	

	1.Koks yra pagrindinis skirtumas tarp "stūmimo" ir "traukimo" mokymosi principų?
	2.Kaip dauguma viešojo sektoriaus įmonių vertino savo mokymo programų sėkmę pagal "stūmimo" modelį?
	3.Kaip daugelis šiuolaikinių darbuotojų norėtų turėti mokymosi ir įgūdžių vystymo galimybes?
"Besimokanti organizacija" - tai sistema, kurioje organizacija geba prisitaikyti prie kintančios aplinkos bei greitai reaguoti į iššūkius. Šioje organizacijoje ugdymas ir	
	<p>Susipažinkime su pavyzdžiu, kaip valstybės tarnyba tobulina savo veiklą, kad efektyviau atliktų savo pareigas.</p> <p>Ministerija įdiegia naują skaitmeninę dokumentų tvarkymo sistemą, kad paspartintų atliekamas funkcijas.</p> <p>Organizuojami mokymai vadovams ir darbuotojams, pabrėždama bendradarbiavimo ir prisitaikymo gebėjimų svarbą.</p> <p>Ministerija skatina dalijimąsi žiniomis ir gerosiomis praktikomis, stengiasi būti atvira naujovėms, toleruoja eksperimentus ir mokosi iš klaidų.</p> <p>Taip siekiama tobulėti ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.</p>

	<p>Susipažinkime su kitu pavyzdžiu, kaip valstybinėje įstaigoje skatinamas atvirumas, bendradarbiavimas ir augimas.</p> <p>Įstaigos susirinkime rotacijos principu vis kito padalinio darbuotojas trumpai pristato visiems kolegoms savo darbą.</p> <p>Pristato savo darbo ypatumus, tikslus ir didžiausius iššūkius, su kuriais dirba šiuo metu.</p> <p>Vyksta diskusija, skatinanti geriau pažinti vienas kito veiklą.</p> <p>Kartais tokiose diskusijose kyla idėjų, kaip pabotulinti veiklą ar procesus, ar kokių naujų kompetencijų trūksta.</p>
Mokymasis/ tobulėjimas grindžiamas kompetencijomis ir susijęs su organizacijos tikslais.	
Dėmesys skiriamas ne tik ką mokytis, bet ir kaip mokytis.	
Organizacija tęsia žinių, įgūdžių ir gebėjimų plėtrą.	
Žmonės prisiima atsakomybę už savo mokymąsi.	
Mokymasis/ugdymas atitinka žmonių mokymosi	
Mokymasis/ tobulėjimas yra tiek darbo dalis, tiek	
Vadovai yra mentorai ir mokytojai.	
	<p>Užduotis refleksijai:</p> <p>Ar galėtumėte savo įstaigą pavadinti besimokančia organizacija?</p>
Komandos nariai pripažįsta organizacinio mokymosi	
Mokymasis yra nuolatinis procesas, vykstantis lygiagrečiai	
Yra akcentuojamas kūrybiškumas.	
Žmonės turi prieigą prie informacijos, kuri svarbi	
Organizacija skatina tiek individualų, tiek grupinių	

Kokybė ir nuolatinis tobulėjimas skatina organizacijos	
Yra aiškiai apibrėžtos pagrindinės kompetencijos.	
	Užduotis refleksijai: <u>Ar galėtumėte savo įstaigos kolektyvą pavadinti</u>
	Pamenate Paulių?
	<p>Tadas (T): Žinai, vis dar negaliu tuo patikėti.</p> <p>Paulius (P): O kas tave stebina?</p> <p>T: Niekaip nesuprantu kodėl visi tavo darbuotojai taip noriai eina į visus mokymus? O dar ta mentorystės programa, kurią pradėjote!</p> <p>Paulius (P): Na, žinai, Tomai, visų pirma aš daug su jais komunikuojau. Visada pasakau, ką mokymai, mentorystė ar kokia kita iniciatyva jiems duos.</p> <p>(T): Ir viskas? Taip paprasta? Aš irgi pasakau, bet maniškiai vis tiek nenori į juos eiti.</p> <p>(P): Žinoma, kad tik kalbėtis neužtenka. Aš juos įtraukiu į bendrus projektus, paprašau, kad jie dalintųsi savo žiniomis su kolektyvu ir akcentuoju, kad mes mokomės vienas iš kito.</p> <p>(T): Kaip įdomu. Klausantis tavęs ir aš panorau pas tave dirbti.</p> <p>(P): Nežinau, kaip jūsų įstaigoje, bet pas mus visi vadovai tokie. Mes skatiname ugdymo kultūrą ir vadiname save "besimokančia organizacija". O mentorystės programą, kurią minėjai, mums padėjo sutaupyti nemažą mokymų biudžeto dalį.</p> <p>T: O kartais neieškote naujų vadovų savo įstaigoje?</p> <p>P (linksmai): Visada gali atsistoti į laukiančiųjų sąrašą!</p>
	O dabar - keli praktiniai klausimai patikrinimui.
	1.Kaip galėtume skatinti darbuotojus aktyviau <u>bendradarbiauti ir dalintis savo patirtimi vienas su</u>
	2.Kokius konkrečius veiksmus galėtume įgyvendinti, <u>kad sukurtume aplinką, kurioje vyrautų tarpusavio</u>
	3.Kaip galėtume skatinti darbuotojus dalyvauti <u>bendruose projektuose ir kurti inovatyvias idėjas</u>

	Pažiūrėkime, kaip sekasi jūsų pažįstamai Gabrielei.
	Gabrielė: Martynai, norėčiau pasitarti su tavimi.
	Ką iš šių atviros komunikacijos aspektų Gabrielei pavyko įgyvendinti pokalbyje su Martynu?
	Skatinti nuolatinį dialogą tarp visų komandos narių, įskaitant skirtingus hierarchijos lygmenis.
	Užtikrinti, kad visi galėtų išreikšti savo nuomonę ir idėjas be baimės.
	Įtvirtinti praktikas, kurios skatina aktyvų klausymąsi ir supratimą, ne tik kalbėjimą ir savo nuomonės "atšvilinimą".
	Pavyko įgyvendinti visus tris aspektus
	Aplankykime Paulių ir pažiūrėkime, kaip jam sekasi.
	Paulius: Alina, norėčiau, kad skyriuje kiekvienas
	Eglė: Esu labai patenkinta, kad pradėjome šią naują mokymo programą.
	Gabrielė: Džiaugiuosi, kad tau patinka. Kokie tavo atsiliepimai apie pačią programą?
	Ką šiame pokalbyje padarė Gabrielė?
	Įtraukė Eglę į paiešką, kaip mokymų programą padaryti dar praktiškesnę

aldysenos pavyzdžiai, situacijos - gta skaitmeninimui)	E-mokymų elementas	Kurs o truk	Kurs o truk	Kurs o truk	Priskyrima s (teorija/pr
		465	173	291	63%
		5	5		
		87	34	53	
	Video	5	5		
	Image&text				
	Acordeon	3	3		
	Video	2	2		
	Scenario	3		3	
		2		2	

		1		1	
	Scenario	2		2	
Hm... Ar tikrai mokymas per prievartą - geriausias pasirinkimas? Kad ir kokia svarbi sritis /o kibernetinė sauga - viena iš Puikus pasirinkimas!					
Kai darbuotojas rodo rezistenciją įvyti Gal ir ne pats blogiausias variantas, bet... juk niekas nemėgsta, kaip yra perdėtai lyginamas su kitais. Toks Pauliaus elgesys Hm... Nieko nedarymas tikrai nėra pati geriausia problemos sprendimo strategija					
	Image&text				
	Scenario	3		3	
1 užd. A	Multiple choice	1		1	
	Video	1	1		
		1		1	
		1		1	
		1		1	
	Image&text	1	1		
	Carousel	2	2		

ieji iššūkiai")					
s joks kitas ugdymo metodas pilnai neveiks					
	Image&text				
	Carousel	2		2	
1 užd. B	Flaschcard grid	1	1		
	Image&text				
	Video	5	5		
	Carousel	4	4		
	Image&text	1		1	
	Scenario	3		3	
1 užd.C	Multiple response	2		2	
Tai leidžia suaugusiems mokytis iš savo klaidų ir asmeninių patirčių, kurios yra	Flaschcard grid	1	1		
	Video	2	2		
	Image&text				
	Video	2	2		
	Acordeon	2	2		
	scenarijo	5		5	
(grįžtamasis ryšys)		3		3	
Paulius paskatino Tomą registruotis į IT kursą, sudominęs vertingos patirties turinčiais lektoriais. Tai nereiškia, kad Tomo projektas vėluos, ar kad Tomas					

	Image&text	1	1		
	Scenario	1		1	
	Scenario	3		3	
	Scenario	2		2	
Hm... Ar tikrai mokymas per prievartą - geriausias pasirinkimas? Juk Andrius gali rasti priežastį, kodėl nedalyvauti arba nedalyvauti išvis.					
Geras pasirinkimas!					
Kai darbuotojas rodo rezistenciją įgyti naujų žinių, yra svarbu parodyti, kad jus					
O ne... Juk niekas nemėgsta, kai yra perdėtai lyginamas su kitais. Toks Giedrės elgesys gali sumažinti ir taip žemą Andriaus motyvaciją mokytis.					
Hm... Nieko nedarymas tikrai nėra pati geriausia problemos sprendimo strategija. Bandykite dar kartą					
	Image&text	1		1	
Užduotis pateikta 2 užd.	Multiple choice	2		2	
	Image&text				
	Image&text				
	Acordeon	6		6	

	Image&text	1		1	
Rekomendacijos pateiktos 1.2 C	Acordeon	4		4	
mini testas pateiktas 1.2 D	Multiple choice	2		2	
	Image&text	2	2		
		151	56	95	
	Video	2	2		
	Video	4	4		
	Video	4	4		
	Video	4	4		

	Image&text	1	1		
	Image&text	1	1		
	Flaschcard grid	1	1		
Paruoštukas Word formatu paruoštas atsisiųsti	Image&text	10		10	
	Flaschcard grid	1	1		
	Flaschcard grid	1	1		
Paruoštukas Word formatu paruoštas atsisiųsti		15		15	
	Image&text				
	video	5	5		
	Flaschcard grid	1		1	
Paruoštukas nr 3 Word formatu paruoštas atsisiųsti		10		10	

	Flashcard grid	1		1	
Paruoštukas nr 4 Word formatu paruoštas atsisiųsti		10		10	
	Acordeon	1		1	
	Scenario	1		1	
		3		3	
Kas susitikime su savo vadove Pauliui buvo vertingiausia?	Multiple choice	1		1	
a) Apsvarstyti asmeniniai tikslai ir smagiai					
	Image&text				

	Flaschcard grid	1		1	
Paruoštukas nr5 paruoštas atsisiuntimui.	Image&text	4		4	
	Image&text				
	Image&text				
	Video	5	5		
		5	5		
	Image&text	1	1		
	Acordeon				
		1	1		
	Acordeon				
		2	2		

	Matching				
dėmesys yra skirtas asmeniui.	Matching				
dėmesys į organizacijos tikslus.	Matching				
	Acordeon	4		4	
	Image&text				
	?	1	1		
	Animuota situacija	2		2	
1.Koks buvo jų susitikimo tikslas? 3 užd. A	Multiple choice	1		1	
2.Kaip teisingiausia Gabrielei pasielgti kito susitikimo metu? 3 užd. B	Multiple choice	1		1	
	Image&text	1	1		
	Video	2	2		

		2	2		
	Text				
	Acordeon	1	1		
	Acordeon	1	1		
	Acordeon	2	2		
	Multiple choice	2		2	
	Acordeon	2	2		

	Animuota situacija	4		4	
	Process	4		4	
	Video	5	5		
3 užd. E	Matching	2		2	
	Image&text				

	Image&text	1	1		
išklauso, užduoda teisingus klausimus ir padeda nustatyti darbuotojo karjeros tikslus.	Matching	3		3	
suteikia grįžtamąjį ryšį ir paaiškina darbo veiklos standartus bei darbo pareigas.	Matching				
duoda patarimų, dalinasi savo patirtimi, skatina dialogą, siekdamas skatinti darbuotojo asmeninį ir profesinį augimą.	Matching				
	scenario	1		1	
	scenario	2		2	
	scenario				
Teisingai! Ji išklauso, užduoda teisingus klausimus.		1		1	
Neteisingai... Ji išklauso, užduoda teisingus klausimus. Bandykite dar kartą.					
Neteisingai... Ji išklauso, užduoda teisingus klausimus. Bandykite dar kartą.					
		2		2	
	scenario				
Neteisingai... Ji suteikia grįžtamąjį ryšį ir paaiškina specifinius dalykus. Bandykite dar kartą.		1		1	
Teisingai! Ji suteikia grįžtamąjį ryšį ir paaiškina specifinius dalykus.					
Neteisingai... Ji suteikia grįžtamąjį ryšį ir paaiškina specifinius dalykus. Bandykite dar kartą.					

		3		3	
	scenario				
Neteisingai... Ji duoda patarimų, dalinasi savo patirtimi, skatina dialogą. Bandykite dar kartą.		1		1	
Neteisingai... Ji duoda patarimų, dalinasi savo patirtimi, skatina dialogą. Bandykite dar kartą.					
Teisingai! Ji duoda patarimų, dalinasi savo patirtimi, skatina dialogą.					
	scenario	2		2	
	Statement	1		1	
		120	47	73	
	Paragraph				

	Video	3		3	
	Process	2	2		
	Image&text				
	Process	6		6	
	Image&text	1	1		
	Process	1	1		
		1	1		

		1	1		
		1	1		
	scenario	3		3	
Kokią esminę klaidą padarė Paulius, norėdamas nustatyti savo komandos ugdymo poreikius? Užd. A	scenario	1		1	
	Image&text	1	1		
1. Norint nustatyti ugdymo poreikius organizacijos lygmenyje, kokią informaciją reikėtų surinkti?	Multiple choice	1		1	
2. Ką vadovas prioritetizuoja nustatydamas ugdymo poreikius? 4 užd. C	Multiple choice	1		1	
	Process	1	1		
	Image&text				
	Image&text	1		1	
	Process	2	2		

	Image&text	3	3		
		2		2	
	Paragraph				
	Image&text	3	3		
	Process	1	1		
		1	1		
		1	1		
		1	1		
		1	1		
	Matching	2		2	
Individualių ugdymo poreikių identifikavimas. (1)					
Asmeninio ugdymo planavimas. (2)					
Ugdymo programos turinys. (3)					
Mokymo būdų parinkimas. (4)					
Nuolatinis pulso matavimas. (5)					
	Scenario	4		4	
Kaip Gintarė gali padėti Martynui atnaujinti jo ugdymo planą? 4 užd. E	scenario	1		1	
	Paragraph				
	Video	3	3		

	Image&text				
	Acordeon	2	2		
	Acordeon	2	2		
	Acordeon	2	2		
4. Skaitantys ir rašantys	Matching				
2. Audialai					
1. Kinestetikai					
3. Vizualai		2	2		
Užduotis refleksijai:		4	4		
	Image&text	1	1		
	Image&text				
	Image&text				
	Image&text	1	1		
	Acordeon	1	1		
	scenario	2	2		
	Acordeon	2	2		
	scenario	2	2		
	Acordeon	2	2		
	scenario	3	3		
	Acordeon	2	2		
	Video	3	3		
	Multiple choice	1	1		
A) Skaidrių pristatymas internete B) Praktinis mokymas konferencijų salėje	Multiple choice	1	1		
A) Lektoriaus vedamus mokymus. B) Mokymasis darbe vietoje C)	Multiple choice	1	1		
	Image&text				

	Image&text	3	3		
	Acordeon	2		2	
A) Pristatyti pranešimus B) Diskutuoti su dalyviais	Multiple choice	2		2	
	Acordeon	2		2	
A) Susitikimų organizavimas B) Galimybė dalyvauti diskusijose	Multiple choice	2		2	
	Image&text	2		2	
	Multiple choice	2		2	
	Image&text				
	Acordeon	2	2		
	Flaschcard grid	1		1	
	Flaschcard grid	1		1	
	Flaschcard grid	1		1	
	Flaschcard grid	1		1	
Simuliacijos (3) Struktūrizuoti pratimai (4)	Matching	2		2	
	Paragraph				
	Acordeon	2	2		
	Image&text				
	Flaschcard grid	1		1	
	Flaschcard grid	1		1	
	Flaschcard grid	1		1	
	Flaschcard grid	1		1	
	Flaschcard grid	1		1	

	Flaschcard grid	1		1	
	Flaschcard grid	1		1	
	Flaschcard grid	1		1	
a) Tinkamų įrankių ir medžiagų pasirinkimas b) Įgyvendinimas	Multiple choice	1		1	
a) Tinkamų įrankių ir medžiagų pasirinkimas b) Struktūrizuoti pratimai	Multiple choice	1		1	
a) Tinkamų ugdymo technikų nustatymas b) Lektoriaus pasirinkimas	Multiple choice	1		1	
	Acordeon	1	1		
		102	31	70	
	Paragraph	1	1		
	Image&text	5	5		
	Image&text				
	Acordeon	2	2		
		2	2		

Teisingas atsakymas: b) "Stūmimo" modelyje darbuotojai yra verčiami ugdyti savo žinias, o "traukimo" modelyje	Multiple choice	1		1	
Teisingas atsakymas: d) Pagal tai, kiek darbuotojų prisijungė prie programos.	Multiple choice	1		1	
Teisingas atsakymas: b) Jiems svarbu, kad mokymasis būtų nuolatinis ir prieinamas bet kur ir bet kada	Multiple choice	1		1	
	Acordeon	1	1		
	Video	4	4		
	Process	3		3	

2.Kokie principai yra pabrėžiami „besimokančioje organizacijoje“, kaip aprašyta tekste?	Multiple choice	1		1	
	Image&text	2	2		
	Image&text	1			
	Acordeon	2	2		
	Acordeon	4		4	
	Paragraph				
	Image&text	1	1		
	Acordeon	2	2		

	Acordeon	1	1		
	Acordeon	1	1		
	Scenario	3		3	
	Scenario	2		2	
Hm... Nevisiškai teisingai. Bandykite dar kartą					
Hm... Nevisiškai teisingai. Bandykite dar kartą					
Hm... Nevisiškai teisingai. Bandykite dar kartą					
Teisingai!					
	Acordeon	1	1		
	Scenario	3		3	
Užduotis refleksijai:	Acordeon	4		4	
Pasinaudokite Alinos idėja ir pagalvokite apie susitikimus AR veiklas savo įstaigoje					
	Acordeon	1	1		
	Scenario	3		3	
	Scenario	2		2	
Teisingai! Gabrielei pavyko įtraukti Eglę ir kartu su lektoriais, tikėtina, jos ras, kaip mokymų programą padaryti					

Hm... Nevisiškai teisingai. Kompetentingi lektoriai tikrai suinteresuoti, kad jų mokymų programos būtų naudingos.					
	Flaschcard grid	1	1		
	Scenario	3		3	
		4		4	
	Acordeon	1	1		
	Paragraph	1	1		
		5		5	

Komentariai
Jvadas Laura_draft_01
Laura_draft_02

[illegible]

[illegible]

Laura_draft_07 Čia buvo video Tekstas word
Laura_draft_08 apjungti
Laura_draft_09 apjungti

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Laura_draft_12 Čia buvo video
Laura_draft_13 apjungti

Laura_draft_13 apjungti

[illegible]

Laura_draft_15

Čia buvo video "draft_16" Čia buvo video Tekstas word

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Laura_draft_21

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]