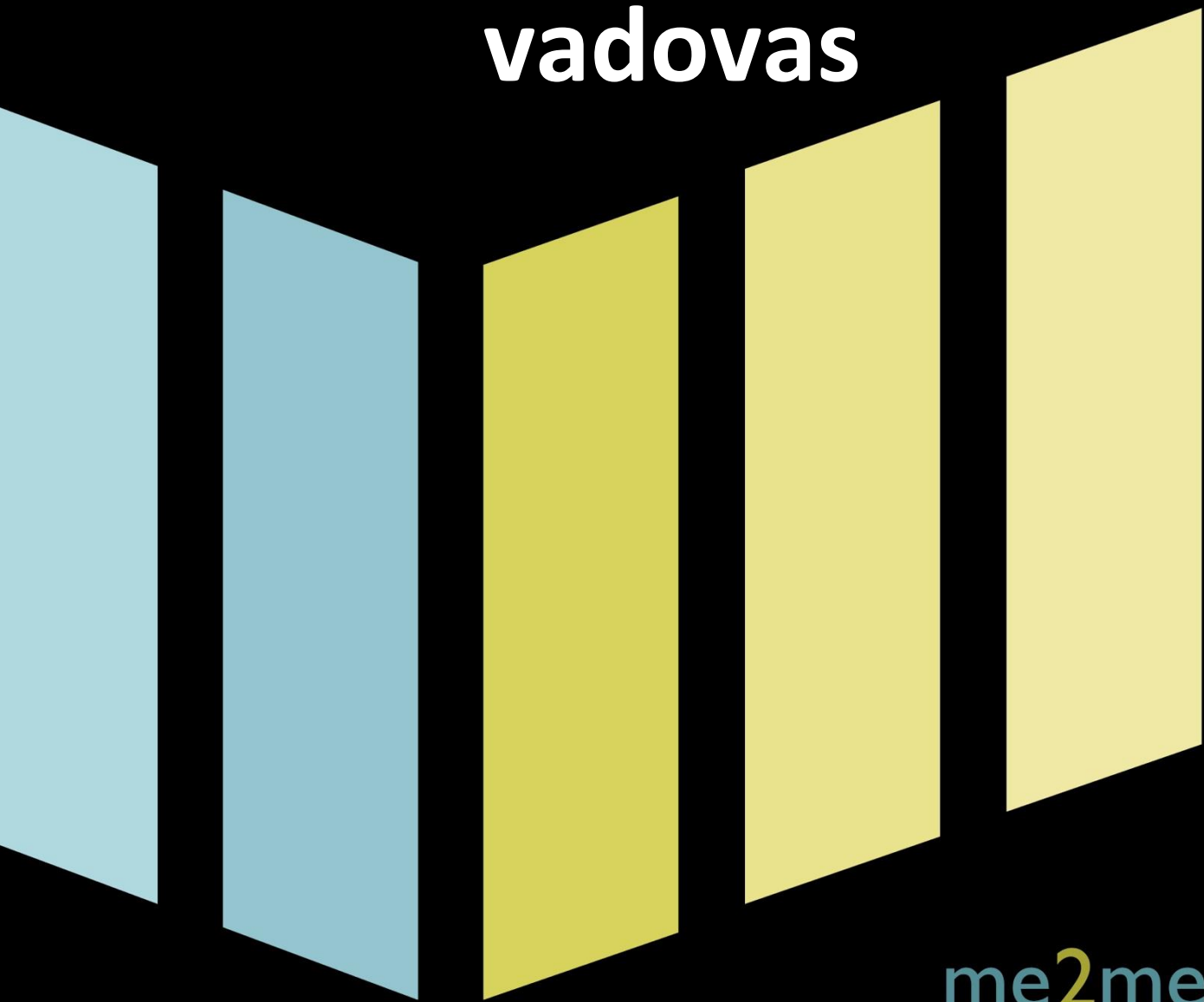


# Įžanginis poreikių nulemto mokymosi vadovas



# Mikroįmonių poreikių nulemto mokymosi plėtojimas: įžanginis vadovas

## Turinys

Bendra situacijos apžvalga	3-4
Pirma dalis. Kas yra mokymasis?	5-17
Part Two: How to Develop Demand-Led Learning	18-31
Part Three: How to Facilitate Peer to Peer Learning	32-42

## Bendra situacijos apžvalga

*Mikroįmonių savininkai turi būti rinkodaros, apskaitos, pardavimų ir žmogiškųjų išteklių ekspertais (čia yra išvardyti tik keturių sričių įgūdžiai, kuriuos jiems reikia turėti, kad būtų sėkmingais verslininkais). Kadangi mikroįmonių savininkai vadovauja įmonėms ir atlieka daugybę įvairių vaidmenų siekdami išsilaikyti versle, jiems gali būti sunku rasti laiko reikiamų įgūdžių, kurių turėjimas leistų įmonei augti, įgijimui. Nors šiuo metu vyriausybės ir kitų įstaigų siūlomi įgūdžių lavinimo kursai yra naudingi, verta panagrinėti, ką būtų galima padaryti, kad konkrečių įgūdžių lavinimo trumpos trukmės kursai taptų tinkamesni mikroįmonių savininkams (Mikroverslo reikalais besirūpinanti Jungtinės Karalystės visų politinių partijų parlamentinė grupė, 2011, 8 psl.)*

### Kodėl tai yra aktualu?

Mikroįmonės yra svarbiausia Europos ekonomikos dalis. Jos sudaro 93 procentus įmonių populiacijos ir įneša reikšmingą inošą į darbo vietų ir materialinės gerovės kūrimą Europos Sąjungos valstybėse narėse. Be to, mikroįmonės sudaro beveik 30 procentų viso užimtumo ir 20 procentų visų įmonių apyvartos Europos Sąjungoje.

Atsižvelgiant į tai, kad mikroįmonės vaidina svarbų vaidmenį, reikia pažymėti, jog daugėja įrodymų, liudijančių, kad mikroįmonių savininkai-vadovai susiduria su iššūkiams ir galimybėmis valdydami ir vystydami savo įmones. Daug rašoma apie prieigos prie lėšų ir rinkų bei verslui palankios aplinkos iššūkius, tačiau mažai dėmesio skiriama prieigai prie mokymosi ir įgūdžių ugdymo galimybių, nors naujausiame 2019-ais metais Verslumo tyrimų centro (Enterprise Research Centre) atliktame tyrime akcentuojama didėjanti prieigos prie įgūdžių ugdymo galimybių svarba. Šios prieigos užtikrinimas – tai pagrindinis iššūkis, darantis poveikį mikroįmonių valdymui ir vystymui.

2002-ais metais Kompetetingo vadovavimo ir lyderiavimo tarybos (Council for Excellence in Management and Leadership) pateiktoje ataskaitoje buvo pabrėžta, kad siekiant remti mokymąsi ir įgūdžių ugdymą mikroįmonėse, kyla poreikis taikyti kitokį metodą. Šioje ataskaitoje teigiama, kad esami mikroįmonių savininkų-vadovų mokymosi ir įgūdžių ugdymo poreikiai neatitinka teikiamų mokymosi ir įgūdžių ugdymo galimybių pasiūlos prieinamumo, pasiekiamumo ir tinkamumo atžvilgiu bei raginama, kad profesinio mokymo ir rengimo specialistai domėtusi mikroįmonių savininkų-vadovų verslo kasdienybe-pasauliu bei remtų poreikių nulemtu mokymosi ir įgūdžių ugdymo plėtojimą. Mikroįmonės vis dar nesulaukia paramos, reikalingos poreikiams pritaikytam arba poreikių nulemtam mokymuisi, pvz., vadovavimo ir lyderiavimo temos studijavimo tikslais, ir ypač konkrečių įgūdžių lavinimo trumpos trukmės kursų vykdymui bei besisiejančios su tuo, kaip mikroįmonė yra valdoma tikrovėje.

### Ką galima padaryti?

Šiuo įžanginiu vadovu siekiama užpildyti egzistuojančią spragą apžvelgiant įvairius poreikių nulemtu mokymosi ir įgūdžių ugdymo programų kūrimo aspektus, nes mikroįmonių savininkai-vadovai gali taikyti šias įmonėms skirtas programas tam, kad remtų savo įmonių vystymą.

Įžanginis vadovas, kuris yra projekto „ME2ME“ dalis, papildo kitus mokymosi išteklius, sukurtus mikroįmonių savininkams-vadovams. Šie ištekliai yra prieinami interneto svetainėje adresu <https://me2meproject.eu/en/resources/>.

## Kaip tai galima padaryti?

Įžanginiame vadove

- apžvelgiama tai, kas yra žinoma apie mikroįmonių poreikių nulemto mokymosi plėtojimą;
- aprašomos mokymosi veiklos, kurias mikroįmonės gali vykdyti siekdamos remti verslumo mokymosi ir įgūdžių ugdymo plėtojimą mikroįmonėse;
- pateikiami poreikių nulemto mokymosi programų, teigiamai įtakousių mikroįmonių vystymą, pavyzdžiai.

Kiekviena įžanginio vadovo dalis yra padalinta į keturi skyrius, kuriuose pateikiama:

- trumpa žinomų dalykų apžvalga;
- mokymosi veiklos;
- poreikių nulemto mokymosi pavyzdys;
- naudingos nuorodos ir šaltiniai.

## Kam tai skirta?

Šis įžanginis vadovas yra skirtas visų pirma mikroįmonių savininkams-vadovams, besidomintiems verslumo mokymusi ir įgūdžių ugdymu bei bendradarbiaujantiems su kitomis mikroįmonėmis tam, kad remtų jų vystymą (pvz., koučingo (ugdomojo vadovavimo), mentoriavimo ir mokymo pagalba). Įžanginis vadovas bus aktualus ypač tiems mikroįmonių savininkams-vadovams, kurie šiuo metu dalinasi savo patirtimis su kitais (pvz., atvejo, susijusio su verslo mokymo programa, tyrimas) ir kurie nori sužinoti daugiau apie tai, kaip galima kurti mokymosi išteklius kitoms įmonėms.

Be to, šis įžanginis vadovas bus naudingas profesinio mokymo ir rengimo specialistams, dirbantiems su mikroįmonėmis ir norintiems sužinoti apie tai, kaip galima remti poreikių nulemtą mokymąsi.

Įžanginį vadovą, kuris yra projekto „ME2ME“ dalis, parengė įmonė „Smulkių įmonių verslumo vystymo iniciatyva“ (SFEDI) bendradarbiaudama su mokymų ir tyrimų centru „INNEO“ bei Piteščio universitetu. Norėdami gauti daugiau informacijos apie šį įžanginį vadovą, susisiekite su Leigh Sear ([leigh.sear@sfedi.co.uk](mailto:leigh.sear@sfedi.co.uk)) arba apsilankykite projekto „ME2ME“ interneto svetainėje (<https://me2meproject.eu/en/about/project+information/>).

## Pirma dalis. Kas yra mokymasis?

„Per pastaruosius 10-15 metų mokymasis tapo pagrindine tema, kurią nagrinėja psichologijos, pedagogikos ir švietimo sričių specialistai ir studentai bei kurią politiniame ir ekonominiame kontekste gvildena kiti asmenys. Viena iš priežasčių, kodėl taip atsitiko yra ta, kad šalių gyventojų ir įmonių darbuotojų išsilavinimo ir įgūdžių lygis yra laikomas svarbiausiu parametru konkuruojant šiandieninėje globalizuotoje rinkoje ir žinių visuomenėje (Illeris, 2009, 1 psl.).“

### Bendras tikslas ir mokymosi rezultatai

Pirmoji įžanginio vadovo dalis padės įgyti supratimą apie tai, kas yra mokymasis ir mokymo(si) strategijos.

Pirmoje įžanginio vadovo dalyje siekiama šių pagrindinių mokymosi rezultatų:

- gebėti apibrėžti, kas yra mokymasis;
- gebėti apibrėžti, kas yra pedagogika;
- gebėti paaiškinti, kuo skiriasi pedagogika, andragogika ir heutagogika;
- gebėti apibrėžti mokymosi stilius;
- gebėti įvertinti įvairių mokymosi stilių galimybes ir iššūkius;
- gebėti paaiškinti skirtingas mokymosi teorijas.

### Kas yra žinoma

Pradžioje svarbu apžvelgti tai, kas turima omenyje kalbant apie mokymąsi, mokymosi stilius ir mokymo(si) strategijas.

#### Mokymasis

Atliekant tyrimus daugelyje įvairių mokslo sričių, pradedant tokiomis disciplinomis kaip psichologija ir neurologija ir baigiant verslu ir vadyba bei informatika, pagrindinis dėmesys skiriamas mokymuisi, todėl egzistuoja daugybė mokymosi apibrėžimų ir, atsižvelgiant į interesų įvairovę, nesutariama, kas yra mokymasis.

Siūlomus mokymosi apibrėžimus galima sugrupuoti į šias tris kategorijas pagal tai, ką jie akcentuoja:

- mokymasis - tai patirtimi grįstas informacijos apdorojimas, t.y. akcentuojama, kad mokymasis – tai pokyčių, įvykstančių dėl patirtimi grįsto informacijos apdorojimo, procesas;
- mokymasis – tai elgsenos kitimas, t.y. akcentuojama, kad mokymasis – tai asmens elgsenos pokyčiai, kurie įvyksta įgijus patirties;
- mokymasis – tai elgsenos mechanizmų kitimas, t.y. akcentuojama, kad mokymasis – tai mentalinių modelių arba kognityvinės įvykių reprezentacijos pokyčiai, kurie įvyksta dėl įgyjamos patirties.

Šios skirtingos apibrėžimų grupės turi savų privalumų ir trūkumų. Pavyzdžiui, kai į mokymąsi žiūrima kaip į elgsenos kitimą, pagrindinis privalumas yra tas, kad galima stebėti mokymosi procesą,

nes dėmesys yra sutelkiamas į tai, ką asmenys daro kitaip įgyję patirties. Tačiau pagrindinis trūkumas yra tas, kad nepaaiškinama ir nepadedama suprasti, kodėl vyksta mokymosi procesas ir, svarbiausia, kiek mokymasis įtakoja šio elgsenos pokyčio atsiradimą lyginant su kitais veiksniais (tokiais kaip motyvacijos pokyčiai arba fiziologiniai pokyčiai).

Esanti apibrėžimų įvairovė leidžia daryti dvi išvadas rengiamų verslo ir verslumo mokymo programų atžvilgiu. Pirma, svarbu apmąstyti, ką jums asmeniškai reikia mokymasis, nes tai formuos jūsų požiūrį į bendradarbiavimą su kitais siekiant remti verslumo mokymosi ir įgūdžių ugdymo plėtojimą. Antra, kaip paaiškės vėliau, tai suteikia galimybę diskutuoti su besimokančiais apie tai, kokią reikšmę jiems turi mokymasis ir kaip vyksta pokyčiai įmonėse.

## **Mokymosi teorijos**

Kaip ir mokymosi apibrėžimų atveju egzistuoja daugybė tarpusavyje konkuruojančių teorijų apie tai, kaip asmenys mokosi. Viena iš dažniausiai taikomų teorijų – tai Deivido Kolbo (David Kolb) patirtinio mokymosi modelis. D. Kolbas teigia, kad mes mokomės iš savo gyvenimiškos patirties. Mikroįmonės valdymo kontekste tai būtų kasdienės darbo patirtys (pvz., reikalų, susijusių su klientais arba tiekėjais, tvarkymas) arba strateginiai sprendimai (pvz., naujo vertės pasiūlymo sukūrimas ir išmėginimas arba naujos rinkos sukūrimas).

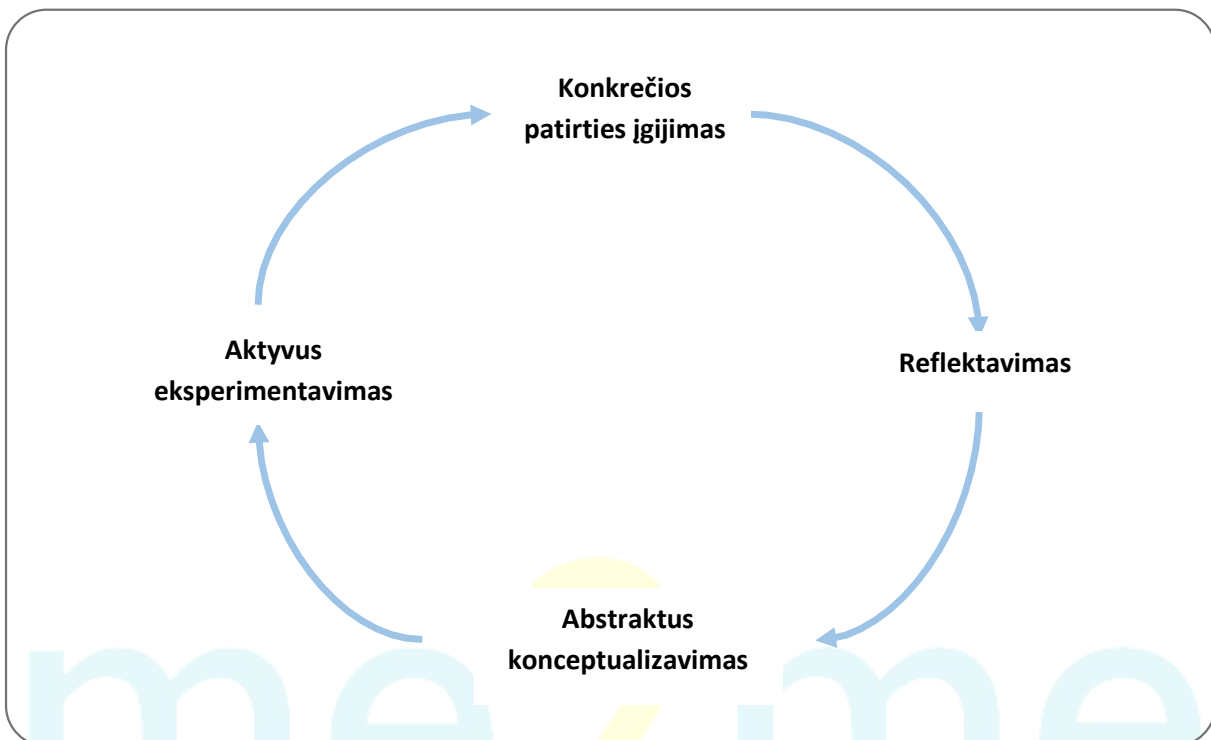
Pasak Kolbo, mokymasis vyksta keturiais etapais (žr. 1.1 pav.). Pirmo etapo metu veikiame ir įgyjame patirties (**konkrečios patirties įgijimas**). Antro etapo metu stebime ir vertiname patirtį (**reflektavimas**). Trečio etapo metu darome išvadas, t.y. mokomės iš patirties (**abstraktus konceptualizavimas**). Ketvirto etapo metu planuojame pokyčius ir naujus veiksmus (**aktyvus eksperimentavimas**). Kolbas teigia, kad pradėti mokytis galima bet kuriuo metu, tačiau norint, jog mokymasis vyktų sėkmingai, reikia nuosekliai pereiti visus mokymosi ciklo etapus.

Kaip ir bet kurios kitos teorijos atveju Kolbo patirtinio mokymosi modelis turi stipriąsias ir silpnąsias puses. Viena iš šio modelio stipriųjų pusių yra ta, kad jis padeda nustatyti, kurie su mokymusi susiję dalykai yra:

- asmeniniai arba vidiniai (1 ir 2 etapai) ir vieši arba išoriniai (3 ir 4 etapai);
- įgyjami mąstant (2 etapas) arba taikant praktikoje (4 etapas);
- įgyjami per tiesioginę patirtį arba supratimą (1 etapas) ir žinojimą arba suvokimą (3 etapas).

Tačiau Kolbo pasiūlytas patirtinio mokymosi modelis sulaukė ir kritikos, nes D. Kolbas nesirėmė empiriniais įrodymais kurdamas šį modelį, specialistai gali susidurti su sunkumais perprantant naudojamą kalbą ir mokymasis yra atskiriamas nuo socialinio arba kultūrinio konteksto, kuriame jis vyksta.

### 1.1 paveikslėlis. Kolbo patirtinio mokymosi ciklas



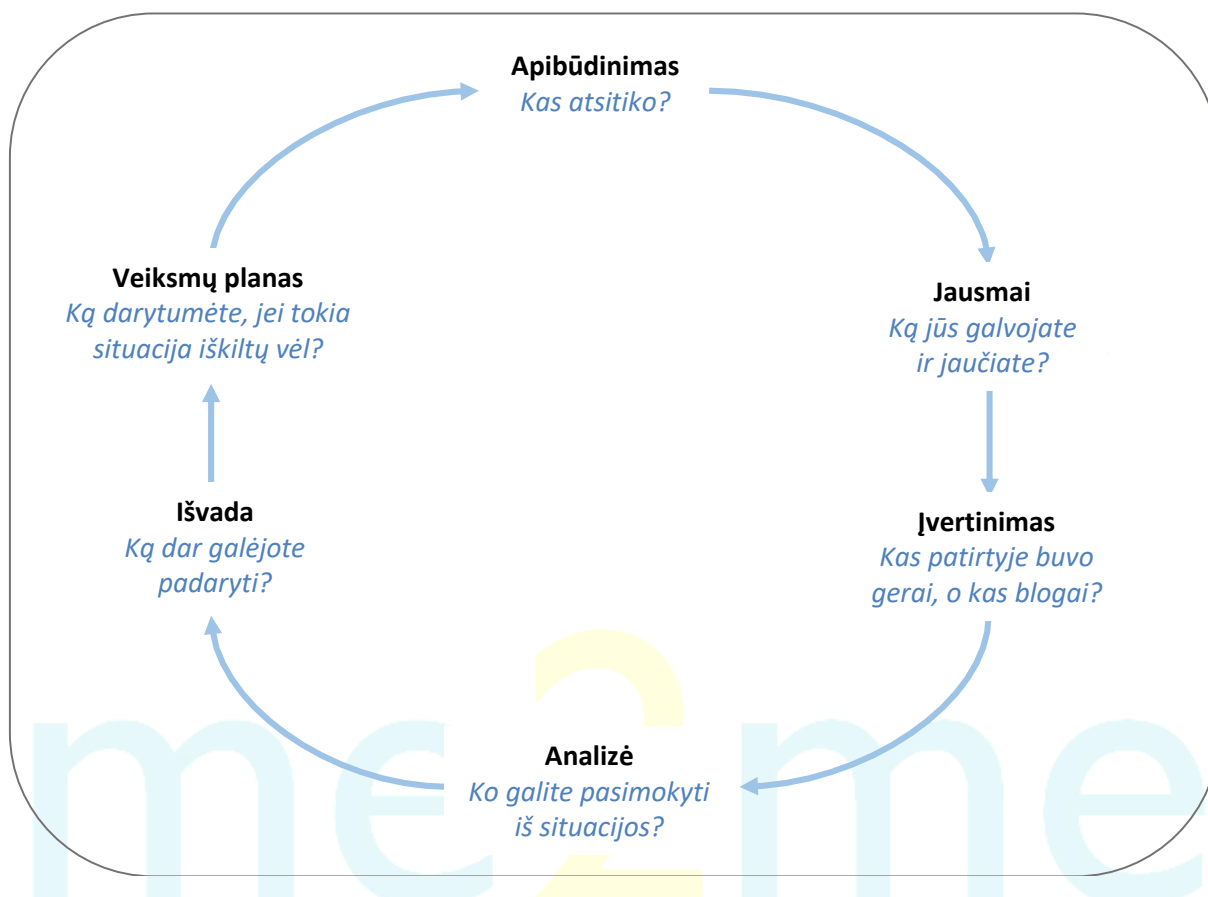
Atsižvelgęs į Kolbo patirtinio mokymosi modelio silpnąsias puses, profesorius Grahemas Gibsas (Graham Gibbs) pasiūlė reflekyvaus mokymosi modelį, apimantį papildomą etapą, kurio metu besimokantysis apgalvoja savo jausmus (žr. 1.2 pav.). Gibso reflekyvaus mokymosi modelis buvo papildytas dar vienu etapu, nes:

*„Norint mokytis, neužtenka vien tik įgyti patirties. Ją reikia dar ir apmąstyti, nes to nepadarius, ji bus greitai užmiršta arba bus prarasta galimybė mokytis iš jos. Apmąstymo metu kyla jausmai ir mintys, kuriomis remiantis daromi apibendrinimai ir formuojamos sąvokos. Būtent šie apibendrinimai ir leidžia veiksmingai dorotis su naujomis situacijomis (Gibbs 1988)“.*

Pagal Gibso reflekyvaus mokymosi modelį mokymasis vyksta šešiais etapais, kurių metu:

- apibūdinama patirtis;
- susikoncentruojama į jausmus ir mintis, kurias sukelia patirtis;
- atliekamas patirties vertinimas atsižvelgiant į tai, kas ėjosi gerai, o kas ne taip gerai;
- vykdoma analizė siekiant suprasti situaciją;
- daromos išvados apie tai, ko buvo išmokta ir ką buvo galima padaryti kitaip;
- rengiamas veiksmų planas, padėsiantis susidoroti su panašiomis situacijomis ateityje arba įvesti bendro pobūdžio tinkamus pakeitimus.

### 1.2 paveikslėlis. Gibso reflekyvaus mokymosi ciklas



**Situacijos apibūdinimas** Kas įvyko? **Koncentravimasis į jausmus** Ką galvojote ir jautėte? **Patirties vertinimas** Kas ėjosi gerai ir blogai? **Situacijos analizavimas** Kaip suprantate situaciją? **Išvadų darymas** Ką dar galėjote padaryti? **Veiksmų plano rengimas** Ką darytumėte, jeigu ši situacija pasikartotų?

1.1 lentelėje pateikiami įvairūs pagalbiniai klausimai, kurie padės taikyti Gibso reflektivaus mokymosi modelį. Šie klausimai rodo, kad 1-asis ir 3-iasis mokymosi etapai yra susiję su tuo, kas įvyko patirties įgijimo metu, o 4-ame ir 6-ame mokymosi etapuose dėmesys yra kreipiamas į tai, kaip galima pagerinti patirtį ir rezultatą ateityje.

Gibso reflektivaus mokymosi modelis skiriasi nuo Kolbo patirtinio mokymosi modelio tuo, kad kreipia dėmesį į pagrindinius procesus, vykstančius apmąstymo metu. Pavyzdžiui, 2-asis mokymosi etapas apima savistabą, kuri gali tapti tikru iššūkiu kai kuriems asmenims, nes verčia atvirai ir sąžiningai pažvelgti į save. Patirties apgalvojimas gali sukelti tokius jausmus, kuriuos besimokantysis norės kuo greičiau užmiršti. Gibso reflektivaus mokymosi modelis leidžia sistemingai nagrinėti patirtis ir, atsižvelgiant į jo ciklinį pobūdį bei tinkamumą pasikartojančių patirčių atveju, mokytis iš sėkmių ir nesėkmių bei planuoti remiantis patirtomis sėkmėmis ir nesėkmėmis.

**1.1 lentelė.** Kaip taikyti Gibso reflektivaus mokymosi modelį.

Etapai		Klausimai
1	Situacijos apibūdinimas	Kas, kur ir kada atsitiko? Kas ką padarė/pasakė ir ką jūs padarėte/perskaitėte/pamatėte/išgirdote? Kokia tvarka viskas įvyko? Kokios aplinkybės buvo susidariusios? Už ką buvote atsakingas(-a)?



2	Koncentravimasis į jausmus	Kokia buvo jūsų pirminė instinktyvi reakcija ir apie ką jums tai bylojo? Ar jūsų jausmai pasikeitė? Apie ką galvojote?
3	Patirties vertinimas	Kas jums teikė malonumo, buvo įdomu arba svarbu? Kas jūsų netenkino? Su kokiais sunkumais susidūrėte? Iš ko nebuvo jokios naudos? Kodėl? Ką reiktų patobulinti?
4	Situacijos analizavimas	Palyginkite teoriją su praktika. Kuo ši patirtis yra panaši į kitas patirtis arba kuo ji skiriasi nuo kitų? Pagalvokite apie tai, kas iš tikrųjų nutiko. Kokius pasirinkimus padarėte ir kokį poveikį jie turėjo?
5	Išvadų darymas	Ko pasimokėte ateičiai? Ką dar galėjote padaryti?
6	Veiksmų plano rengimas	Ką darytumėte, jeigu panaši situacija vėl pasikartotų?

Tiek Kolbo patirtinio mokymosi modelis, tiek Gibso reflekyvaus mokymosi modelis gali būti naudojami norint padėti mikroįmonių savininkams-vadovams perprasti verslo situacijas veiklos vykdymo ir strateginiame lygmenyse. Be to, abu mokymosi modeliai gali būti taikomi siekiant padėti besimokančiajam suvokti, ką jis gerai atliko ir ką galėtų geriau atlikti ateityje. 1.1 lentelėje pateikiami įvairūs klausimai, kuriuos besimokantysis gali užduoti sau bandydamas įsisavinti naują patirtį versle, pavyzdžiui, veiklos vykdymo patirtį su darbuotojais, klientais ar tiekėjais, arba strateginę patirtį, susijusią su naujo produkto išleidimu į rinką, naujo įrenginio ar mechanizmo pristatymu rinkai arba produkto/paslaugos pardavimu naujoje rinkoje. Kolbo patirtinio mokymosi modelis ir Gibso reflekyvaus mokymosi modelis taip pat gali praversti mentoriavimo ir ugdomojo vadovavimo (koučingo) srityje. Abu mokymosi modeliai gali būti pasitelkiami tuomet, kai mikroįmonių savininkai-vadovai nori dirbti su savo silpnosiomis pusėmis ir išsiaiškinti, kaip šios silpnosios pusės įtakoja jų mokymąsi ir elgseną.

## Mokymosi stiliai

Sudarant mokymosi ir įgūdžių ugdymo programas, svarbu suprasti, kaip žmonės mokosi. Pasak Kolbo, kai kurie asmenys teikia pirmenybę tam tikriems mokymosi ciklo etapams arba tvirtai jaučiasi tam tikrų mokymosi etapų metu. Vieni geba kritiškai mąstyti apie dalykus, padedančius suvokti savo pačių patirtis ir tai, kas ėjosi gerai, o kas ne taip gerai. Kiti yra labiau linkę mokyti eksperimentuojant.

Hanis (Honey) ir Mamfordas (Mumford) (1986) išskyrė keturis mokymosi stilius, t.y. apibrėžė mokymosi būdus, kuriems žmonės teikia pirmenybę. Jie teigia, kad daugumą asmenų galima priskirti tik vienam ar dviems mokymosi stiliams ir kad konkrečiam mokymosi stiliui galima pritaikyti skirtingą mokymosi veiklą. Taigi, anot jų, egzistuoja šie keturi pagrindiniai mokymosi stiliai:

- **Aktyvistas.** Aktyvistai mokosi įsitraukdami į veiksmą. Jiems patinka patirti naujus dalykus ir jie viską išbando bent vieną kartą. Pirmiausiai aktyvistai veikia ir tik vėliau gilinaisi į tai, kokios yra veiksmo pasekmės.
- **Mąstytojas.** Mąstytojai mokosi stebėdami ir galvodami apie tai, kas įvyko patirties įgijimo metu ar įgijus patirtį. Prieš susidarydami nuomonę apie ką nors, jie mėgsta atsižvelgti į skirtingas perspektyvas. Mąstytojai klauso ir stebi bei yra atsargūs ir viską gerai apgalvojantys.
- **Teoretikas.** Teoretikai teikia pirmenybę teorijai, kurią supratęs galima paaiškinti veiksmus. Mokymosi metu jiems labiau patinka naudoti modelius, taikyti koncepcijas ir remtis įrodymais.

Teoretikai mėgsta analizuoti ir jungti dalykus į visumą. Jie jaučiasi nejaukiai, kai kiti pateikia savo subjektyvią nuomonę apie ką nors.

- **Pragmatikas.** Pragmatikams, kaip ir aktyvistams, patinka išbandyti dalykus, bet jie skiriasi nuo pastarųjų tuo, kad atlieka veiksmą prieš tai jį apgalvoję. Pragmatikai labiau mėgsta veikti žinodami, ką jie darys.

Švietimo srities specialistų atliktas tyrimas parodė, kad žinant, koks yra asmens mokymosi stilius arba kokiam mokymosi būdai asmuo teikia pirmenybę, galima padėti jam efektyviau mokytis. Tačiau kiti ekspertai teigia, kad nėra vieno mokymosi metodo ir tai, ar jis gerai veiks, priklauso nuo iškelto uždavinio, socialinio konteksto ir besimokančiojo asmenybės.

### **Mokymosi būdai, kuriems teikiama pirmenybė**

Kaip buvo minėta anksčiau, viena mokymosi apibrėžimų grupė akcentuoja, kad mokymasis – tai informacijos apdorojimas. Remiantis šiais apibrėžimais, žmonės mokosi ir apdoroja informaciją skirtingais būdais. Pavyzdžiui, vieni efektyviai mokosi, kai apdoroja tekstinę informaciją, kiti teikia pirmenybę vaizdinei informacijai, pvz., vaizdo tinklaraščiai, ar garsinei informacijai, pvz., garso įrašai.

Siekiant pateikti dažniausiai taikomų mokymosi metodų klasifikaciją, XX amžiaus 3-ame dešimtmetyje mokymosi stiliai pradėti skirstyti į vizualinį, audialinį ir kinestetinį. Remiantis šiuo mokymosi stilių skirstymu, žmonės mokosi vienu iš trijų būdų - matydami, girdėdami ar lytėdami/veikdami. Nylas Flemingas (Neil Fleming) papildomai išskyrė mokymąsi skaitant arba rašant.

- **Vizualinis mokymosi stilius.** Šiuo būdu besimokantieji teikia pirmenybę informacijai, pateiktai vaizdine, o ne rašytine forma, pvz., jiems yra naudingos tokios grafinės mokymosi priemonės kaip schemas, diagramos grafikai, iliustracijos, dalomoji medžiaga ir vaizdo įrašai.
- **Audialinis mokymosi stilius.** Šiuo būdu besimokantieji teikia pirmenybę garsinei informacijai. Jie gauna daug naudos iš paskaitų, nes gerai prisimena dalykus, apie kuriuos buvo kalbėta.
- **Skaitymu arba rašymu paremtas mokymosi stilius.** Šiuo būdu besimokantieji teikia pirmenybę tekstinės informacijos skaitymui arba informacijos užrašymui žodžiais.
- **Kinestetinis mokymosi stilius.** Šiuo būdu besimokantieji teikia pirmenybę praktiniam patyrimui. Jiems patinka sąveikauti su kitais žmonėmis.

Nors nesutariama, ar mokymo(si) strategijų ir mokymosi stilių apjungimas keičia situaciją (kas bus plačiau nagrinėjama antroje dalyje), pravartu padėti besimokantiesiems suprasti mokymosi būdus, kuriems jie teikia pirmenybę. Pavyzdžiui, jeigu besimokantysis žino, kad jam patraukliausias yra vizualinis mokymosi stilius, vizualinio mokymosi strategijų ir kitų mokymosi metodų naudojimas gali padėti jam geriau prisiminti informaciją, pateikiamą verslumo mokymosi ir įgūdžių ugdymo programoje, arba bent jau suteiks malonią mokymosi patirtį.

**1.2 lentelė.** Mokymosi būdai, kuriems teikiama pirmenybė: pagalbiniai klausimai arba teiginiai, padedantys įtraukti besimokantįjį

	Mokymosi būdai, kuriems teikiama pirmenybė		
	Vizualinis mokymosi stilius	Audialinis mokymosi stilius	Kinestetinis mokymosi stilius
Pagalbiniai klausimai arba teiginiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matau, ką nori pasakyti</li> <li>• Matau bendrą vaizdą</li> <li>• O kaip tu viską matai?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girdžiu, ką sakai</li> <li>• Prisiminimuose vis dar ataidi ta patirtis, kai ...</li> <li>• Sprendžiant iš to, ką girdžiu, viskas yra gerai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaučiu, kad viskas yra gerai</li> <li>• Ar tave tai tenkina?</li> <li>• Išbandykime tai</li> </ul>
Metodinės priemonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schemų, diagramų, grafikų, nuotraukų, paveiksliukų ir vaizdo įrašų naudojimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagrindinių žodžių akcentavimas, istorijų ir anekdotų pasakojimas, kviestinių pranešėjų pasitelkimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklų, nukreiptų į praktinį patyrimą ir apsikaitimą patirtimi su kitais mažose grupėse, vykdymas</li> </ul>

Nors literatūroje, nagrinėjančioje vizualinį, audialinį, skaitymu arba rašymu paremtą ir kinestetinį mokymosi stilius, teigiama, kad žmonės teikia pirmenybę vienam mokymosi būdai, svarbu atsižvelgti į tai, kad tikrovėje asmenis galima priskirti keliems mokymosi stiliams, nes jie gali teikti pirmenybę keliems skirtingiems mokymosi būdams. Tai reiškia, kad norint įtraukti įvairių tipų besimokančiuosius į grupę, gali prireikti taikyti daugiau nei vieną mokymosi strategiją ir metodą.

### Mokymosi metodai ir strategijos

Paskutiniame šios dalies skyriuje apžvelgiami mokymosi metodai, kuriuos galima naudoti siekiant skatinti asmenų mokymąsi. Kaip ir mokymosi apibrėžimų atveju, kai kalbama apie mokymosi metodus, būdinga vartoti sudėtingus terminus (galima rasti daug žodžių, besibaigiančių galūne – ologija) ir nesutariama dėl įvairių dalykų.

Mokymo(si) metodai ir praktikos yra pedagogikos dalis. Pedagogika apima mokymo stilius, atsiliepimus ir vertinimus bei mokymo teorijas (Jones, 2019). Kai kalbama apie mokymo pedagogiką, turimi omenyje būdai, kuriuos mokytojai ir dėstytojai/instruktoriai taiko norėdami pateikti turinį besimokančiųjų grupei.

Dažniausiai išskiriamos šios trys pedagogikos rūšys:

- Bihevizizmas. Dėmesys yra skiriamas mokytojo/dėstytojo vaidmeniui (orientavimasis į mokytoją/dėstytoją). Žinios yra pateikiamos vadovaujantis mokymo programa, pagal kurią mokoma kiekvieno dalyko atskirai, priešingai nei teminio mokymo atveju (pvz., mokoma, kaip parengti grynųjų pinigų srauto prognozes, o ne kaip tvarkyti finansus mažoje įmonėje). Mokytojas/dėstytojas/instruktorius vadovauja užsiėmimams, apimantiems paskaitų skaitymą,

demonstracijų naudojimą ir mechanišką išmokimą. Užsiėmimai yra paremti aiškia struktūra ir suprantamais metodais.

- **Konstruktivizmas.** Besimokantieji mokosi patirdami ir mąstydami. Šiam metodui būdingi praktiniai užsiėmimai ir tyrinėjimu grindžiamas mokymasis. Metodas yra paremtas prielaida, kad besimokantieji yra imlūs ir pasirengę mokytis, o mokytojas/dėstytojas/instruktorius turi pasiūlyti veiklas, palengvinančias jų mokymąsi. Lyginant su biheiviurizmu, mokytojas/dėstytojas/instruktorius įneša mažesnį indėlį, o mokymosi patirtis yra labiau individualizuojama.
- **Socialinis konstruktivizmas.** Ši kryptis apjungia aukščiau minėtų metodų elementus dėmesys yra skiriamas tiek mokytojui/dėstytojui/instruktoriui, vadovaujančiam mokymo procesui, tiek besimokančiojo vaidmeniui (orientavimasis į besimokantįjį). Šis metodas yra paremtas prielaida, kad mokymasis vyksta tik socialiniame kontekste bendradarbiaujant mokytojui/dėstytojui/instruktoriui ir besimokančiajam. Tai reiškia, kad formuojamos mažesnės grupės, mokytojas/dėstytojas/instruktorius pateikia nurodymus, o asmenys arba nedidelės besimokančiųjų grupės uždavinėja klausimus.

**Pedagogika** yra dažnai siejama su jauno arba mažiau patyrusio besimokančiojo mokymosi stiliumi. Ji yra paremta prielaida, kad besimokantysis neturi supratimo ir žinių apie atitinkamus dalykus arba jo supratimas ir žinios apie atitinkamus dalykus yra labai ribotos ir jis įgyja žinias iš mokytojo/dėstytojo/instruktoriaus mokymosi metu (pvz., užduodamas klausimus mokytojui/dėstytojui/instruktoriui).

Tačiau, augant technologijų naudojimui ir keičiantis besimokančiųjų patirtims profesinio mokymo ir aukštojo mokslo srityje, pradedama abejoti šių tradicinių pedagoginių metodų efektyvumu. Todėl vis dažniau kalbama apie andragogiką ir heutagogiką, ypač verslumo, antreprenerystės ir vadovų mokymo srityse.

**Andragogika** yra susijusi su mokymo(si) strategijomis, kurių pagalba besimokantysis gali kontroliuoti mokymosi aplinką ir turinį. Mokytojas/dėstytojas/instruktorius leidžia vyksti savikrypčiam mokymuisi ir suteikia besimokančiajam galimybę labiau kontroliuoti mokymosi procesą. Besimokantysis kreipia dėmesį į turinį, nes kai jis turi žinių apie tam tikrus dalykus, jam gali kilti noras gilintis į atitinkamą temą, kad geriau suprastų ją. Pavyzdžiui, mikroįmonės savininkui-vadovui, kiekvieną dieną vadovaujančiam savo darbuotojams, gali kilti noras sužinoti daugiau apie konkrečius vadovavimo darbuotojams procesus (tarkim, kaip efektyviai motyvuoti darbuotojus). Taigi, besimokantysis turės elementarias žinias apie konkretų dalyką ir ieškos mokytojo/dėstytojo/instruktoriaus, galinčio padėti jam pagilinti šio dalyko žinias ir praplėsti supratimą apie šį dalyką naujesniais arba pažangesniais būdais (pvz., praktinių užsiėmimų metu).

**Heutagogika** yra susijusi su mokymo(si) strategijomis, kurias taikant dėmesys yra kreipiamas į savikryptį ir saviapsprendimo teorija grįstą mokymąsi. Šios strategijos metą iššūkį tradiciškesniems pedagoginiams metodams. Heutagogikos metodai yra grindžiami tuo, kad besimokantieji turi žinių apie tam tikrą dalyką ir nori papildomai panagrinėti konkrečius juos dominančius šio dalyko aspektus patrauklesniais būdais. Todėl akcentuojama, kad besimokantysis daro pasirinkimą, teikia pirmenybę atitinkamam dalykui ir turi galimybę studijuoti dalyką naujesniais ir įvairesniais būdais (pvz., mokosi,

kaip pradėti naują verslą, kai šis procesas iš tikrųjų vyksta, o ne kaip rašyti verslo planą arba pradėti naują verslą naudojant šį procesą imituojančią internetinę priemonę).

Saviapsprendimo teorija grįsto mokymosi atveju besimokantysis pats valdo mokymosi procesą. Jam galima padėti dviem būdais. Pirma, mokytojas/dėstytojas/instruktorius gali suteikti besimokančiajam galimybę rinktis iš skirtingų dalykų. Kai besimokantysis pasirenka tinkamiausią variantą, mokytojas/dėstytojas/instruktorius gali suteikti jam laisvę mokytis – eiti savo keliu. Antra, besimokantysis gali pats pasirinkti, kaip jis mokysis – koku keliu jis eis ir susitarti su mokytoju/dėstytoju/instruktoriumi, kaip vyks mokymasis. Heutagogikos metodai akcentuoja, kad mokytojo/dėstytojo/instruktoriaus vaidmuo yra padėti besimokančiajam mokytis, t.y. patarti (pvz., kai besimokantysis praranda norą arba motyvaciją mokytis) ir skatinti mąstyti, užduoti klausimus.

Rengiant ir įgyvendinant heutagogikos metodais paremtas mokymosi ir įgūdžių ugdymo programas, dėmesys labiau kreipiamas į procesą, o ne į turinį. Pavyzdžiui, mokytojas/dėstytojas/instruktorius gali pateikti besimokantiems medžiagą apie kritinį mąstymą (pvz., anksčiau apžvelgtas Gibso reflekyvaus mokymosi modelis), o ne apie kokį nors su verslu susijusį dalyką (pvz., kaip pradėti naują verslą, kurti naują produktą ar parduoti naujoje rinkoje), bei duoti jiems pagrindinio teksto kopiją, o ne reikalingos perskaityti literatūros sąrašą. Tai gali būti daroma siekiant padėti besimokančiajam kūrybiškai mąstyti (pvz., pasitelkti divergentinį ir konvergentinį mąstymą) ir suprasti skirtingus rezultatus bei sprendimus, susijusius su dalyku.

1.3 lentelėje yra apibendrinama, kuo skiriasi pedagogika, andragogika ir heutagogika.

**1.3 lentelė.** Pedagogika, andragogika ir heutagogika: pagalbinė informacija, kurią galima naudoti rengiant ir įgyvendinant programas

	<b>Pedagogika</b>	<b>Andragogika</b>	<b>Heutagogika</b>
Kokio tipo mokymasis?	Vadovauja instruktorius	Savikryptis	Grįstas saviapsprendimo teorija
Į ką kreipiamas dėmesys?	Žinios	Turinys	Procesas
Kas turi galią/kas kontroliuoja/valdo procesą?	Mokytojas/dėstytojas/instruktorius	Mokytojas/dėstytojas/instruktorius ir besimokantysis	Besimokantysis
Kokio tipo mokymasis?	Vienkilpis (tikslai ir taisyklės)	Dvikilpis (modifikacijos)	Spiralinis-kilpinis (transformacijos)
Koks yra mokymosi modelis?	Linijinis/modulinis	Ciklinis	Ciklinis
Kas yra ugdoma?	Plečiamos žinios	Kompetencija	Kompetencija

Šioje įžanginio vadovo dalyje padedami pagrindai kitoms dviems dalims - apžvelgiami mokymosi apibrėžimai, pristatomi mokymosi stiliai ir būdai bei pateikiamos skirtingos mokymo(si) strategijos.

Apibendrinant šią dalį, galima pabrėžti tris svarbiausius dalykus:

- nėra vieningo mokymosi apibrėžimo;
- žmonės mokosi skirtingais būdais, o mokymąsi įtakoja ne tik ankstesnės patirtys, bet taip pat ir socialinis kontekstas bei mokymosi aplinka;
- egzistuoja įvairios mokymo(si) strategijos, kurios skiriasi priklausomai nuo to ar mokymo(si) procesui vadovauja mokytojas/dėstytojas/instruktorius ar besimokantysis.

me2me



## Mokymosi veiklos

### Pirma veikla. Mokymosi stiliai ir būdai

	Aprašymas
Trukmė	30 minučių
Veiklos planas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pateikite besimokantiesiems mokymosi stiliaus nustatymo klausimyną (pvz., mokymosi stiliai pagal Hanj ir Mamfordą ar vizualinis, audialinis, skaitymu arba rašymu paremtas ir kinestetinis mokymosi stiliai). Galite pateikti interneto nuorodą arba popierinę kopiją.</li> <li>• Paaiškinkite besimokantiesiems, kaip reikia užpildyti klausimyną ir duokite jiems pakankamai laiko užpildyti jį. Padėkite besimokantiesiems suskaičiuoti taškus ir interpretuoti rezultatus.</li> <li>• Aptarkite gautus rezultatus, užduodami šiuos keturis klausimus: Ką, besimokančiųjų manymu, patvirtino klausimyno rezultatai? Kas juos labiausiai nustebino? Kokioje pagrindinėje srityje jiems reikėtų pasitobulinti atsižvelgiant į mikroįmonės valdymo ir vadovavimo mikroįmonei kontekstą? Kaip jie ketina tai pasiekti?</li> <li>• Aptarkite klausimyno rezultatus individualiai ar mažose grupėse, pateikdami besimokantiesiems lentelę su klausimais arba aptarkite klausimyno rezultatus didelėje grupėje, užduodami klausimus visai grupei.</li> </ul>
Ištekliai ir priemonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klausimynas (popierinė kopija arba interneto nuoroda)</li> <li>• Prezentacinė lenta su perverčiamu bloknotu ir rašikliai/flomasteriai/teksto žymekliai</li> <li>• Kompiuteriai</li> </ul>
Mokomoji medžiaga ir naudingos nuorodos	<p>1) Mokymosi stiliai pagal Hanj ir Mamfordą Honey and Mumford Learning Styles <a href="https://www.talentlens.co.uk/wp-content/uploads/sites/5/learning-styles-questionnaire-40-item-print.pdf">https://www.talentlens.co.uk/wp-content/uploads/sites/5/learning-styles-questionnaire-40-item-print.pdf</a>;</p> <p>2) Vizualinis, audialinis, skaitymu arba rašymu paremtas ir kinestetinis mokymosi stiliai VARK Learning Preferences <a href="http://vark-learn.com/">http://vark-learn.com/</a>;</p> <p>3) Mokymosi stiliai verslo srityje Learning styles in business <a href="https://daveschoenbeck.com/managers-guide-learning-styles-business/">https://daveschoenbeck.com/managers-guide-learning-styles-business/</a>;</p> <p>4) Pedagogikos metodų rinkinys antreprenerystės mokymui A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship <a href="https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf">https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf</a>.</p>



## Antra veikla. Kritinis mąstymas

	Aprašymas
Trukmė	Nuo 45 iki 60 minučių
Veiklos planas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liepkite besimokantiesiems prisiminti patirtį, su kuria jie neseniai susidūrė savo įmonėje ir kuri buvo daugiau ar mažiau sėkminga, nei planuota iš pradžių.</li> <li>• Pateikite besimokantiesiems Kolbo patirtinio mokymosi modelį ir Gibso reflekyvaus mokymosi modelį ir liepkite pasirinkti tą modelį, kuris, jų manymu, geriausiai padėtų suprasti profesinę/dalykinę problemą.</li> <li>• Kai besimokantieji pritaikys pasirinktą modelį savo problemos sprendimui, padalinkite grupę į mažesnes grupes ir liepkite kiekvienai grupei pagalvoti, kaip būtų galima pagerinti veiklą pasirinkto modelio pagalba ir ar pagerinta veikla atitiks etiško arba atsakingo verslo praktiką.</li> <li>• Liepkite kiekvienai grupei aptarti pagrindinius rezultatus.</li> </ul>
Ištekliai ir priemonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolbo patirtinio mokymosi modelis ir Gibso reflekyvaus mokymosi modelis</li> <li>• Prezentacinė lenta su perverčiamu bloknutu ir rašikliai/flomasteriai/teksto žymekliai</li> <li>• Kompiuteriai</li> </ul>
Mokomoji medžiaga ir naudingos nuorodos	<p>1) Kolbo patirtinio mokymosi modelio apžvalga Overview of Kolb's Learning Cycle <a href="https://www.verywellmind.com/experiential-learning-2795154">https://www.verywellmind.com/experiential-learning-2795154</a>;</p> <p>2) Mokymosi stilių pagal Hanį ir Mumfordą apžvalga Overview of Honey and Mumford Learning Styles <a href="https://www.youtube.com/watch?v=izMEy-UiRKM">https://www.youtube.com/watch?v=izMEy-UiRKM</a>;</p> <p>3) Mąstymo vaidmuo verslo praktikoje Reflection in business practice <a href="https://www.cipd.co.uk/Images/reflective-practice-guide_tcm18-12524.pdf">https://www.cipd.co.uk/Images/reflective-practice-guide_tcm18-12524.pdf</a>.</p>



## Atvejų tyrimai

<b>Priemonės pavadinimas</b>	<b>Pedagogikos metodų rinkinys antreprenerystės mokymui</b>
<b>Organizacijos pavadinimas</b>	Nacionalinis antreprenerystės mokymo centras (Jungtinė Karalystė) (National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE))
<b>Data/Trukmė</b>	2014 metai
<b>Apžvalga</b>	Šis rinkinys, kurį Nacionalinis antreprenerystės mokymo centras parengė siekdamas remti Antreprenerystės mokytojų rengimo programos įgyvendinimą tarptautiniame lygmenyje, suteikia praktinį pagrindą tiems mokytojams ir instruktoriams, kurie yra suinteresuoti suprasti, kaip mokyti verslumo ir antreprenerystės. Šiame rinkinyje pateikiami įvairiose disciplinose taikomi mokymo metodai, įtraukta daugiau nei 40 pavyzdžių, kuriuos galima pasitelkti mokant verslumo ir antreprenerystės, bei patariama, kaip taikyti juos mokymo metu.
<b>Aktualumas</b>	Rinkinyje plačiai apžvelgiamos įvairios mokymo(si) strategijos ir pateikiami praktiniai patarimai bei orientyrai, kaip taikyti šias mokymo(si) strategijas.
<b>Papildoma informacija</b>	<a href="https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf">https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Compendium-of-Pedagogies.pdf</a>

<b>Priemonės pavadinimas</b>	<b>Mokymo priemonių rinkinys antreprenerystės mokymo įtvirtinimui</b>
<b>Organizacijos pavadinimas</b>	Insbruko vadybos centras (Austrija) (Management Centre Innsbruck (MCI))
<b>Data/Trukmė</b>	2016-2018
<b>Apžvalga</b>	Šis rinkinys yra skirtas aukštojo mokslo įstaigų pedagogams, suinteresuotiems skatinti antreprenerystės kompetencijų įgijimą. Jį sudaro 23 praktiniai antreprenerystės mokymo moduliai, kuriuos gali apimti pagal programą vykdomi kursai, pvz. galima įtraukti vieną modulį arba sukurti visą mokymo kursą derinant skirtingus modulius. Šiuo rinkiniu siekiama įtvirtinti ir palengvinti antreprenerystės mokymą(si) aukštojo mokslo įstaigose, pateikti gaires pedagogams, instruktoriams ir mokymo programų planuotojams, padėti pedagogams ir instruktoriams, kurių išsilavinimas nėra susijęs su verslu, suprasti, kokią pridėtinę vertę sukuria antreprenerystės mokymas, bei įtraukti suinteresuotas šalis (tarpininkus) ir mikroįmonių savininkus-vadovus į praktinius antreprenerystės kursus.
<b>Aktualumas</b>	Rinkinyje pateikiami įvairūs mokymo moduliai, kuriuos galima taikyti siekiant remti verslumo ir antreprenerystės įgūdžių ugdymą. Šių modulių naudojimas suteikia galimybę pagalvoti, kaip būtų galima įtraukti antreprenerius ir smulkias įmones į mokymus apie verslumą ir antreprenerystę.
<b>Papildoma informacija</b>	<a href="https://eee-project.eu/">https://eee-project.eu/</a>

## Naudingos nuorodos ir šaltiniai

Jeigu jūs domitės mokymosi apibrėžtimis ir teorijomis bei mokymo(si) strategijomis ir norite nuodugniau panagrinėti jas, jums gali praversti šios nuorodos ir šaltiniai:

Gibb, A. and Price, A. (2014) *A Compendium of Pedagogies for Teaching Entrepreneurship*, National Centre for Entrepreneurship in Education, Coventry.

Gibbs, G. (1988) *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*, Oxford Further Education Unit, Oxford.

Honey, P. (2006) *The Learning Styles Questionnaire*, Peter Honey Publications, Maidenhead.

Illeris, K. (ed.) (2009) *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists ... In Their Own Words*, Routledge, London.

Jones, C. (2019) A Signature Pedagogy for Entrepreneurship Education, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26, 2, pp. 243-254.

Jones, B. and Iredale, N. (2010) Enterprise Education as Pedagogy, *Education and Training*, 52, 1, pp. 7-19.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

The Open University (2019) *Innovating Pedagogy 2019*, The Open University, Milton Keynes (accessible at <https://iet.open.ac.uk/file/innovating-pedagogy-2019.pdf>)

## Antroji dalis: Kaip sukurti į paklausą orientuotą mokymąsi ir įgūdžius

*Prisijungti prie verslininkų pasaulio yra tikrasis iššūkis – skatinti paklausą, padėti nustatyti mokymosi prioritetus ir suteikti verslininkui teisę valdyti jo mokymosi galimybes. Verslininkai turi būti ypač atsakingi už savo pasirinkimą ir sprendimų priėmimą – išeities taškas verslininkui turi būti partnerio, kuriuo jis pasitiki, pasirinkimas, kad padėtų nustatyti prioritetus ir iššūkius (Vadybos ir lyderystės kompetencijos taryba, 2002, 1 psl.).*

### Bendrasis tikslas ir mokymosi rezultatai

Ši antroji įžanginio vadovo dalis padės suprasti, kaip suplanuoti, sukurti ir įgyvendinti mikroįmonių savininkų-vadovų mokymąsi ir įgūdžių vystymą.

Konkretūs šio skyriaus mokymosi rezultatai yra šie:

- Įvertinti į paklausą orientuoto mokymosi poreikį mikroįmonėms
- Išsiaiškinti, kaip sukurti tinkamas į paklausą orientuoto mokymosi strategijas
- Įvertinti bendradarbiavimo svarbą kuriant į paklausą orientuoto mokymosi medžiagas ir resursus
- Apibrėžti, ką reiškia konstruktyvus suderinimas kuriant į paklausą orientuoto mokymosi medžiagas ir resursus
- Nustatyti metodus, kurių pagalba galima įvertinti besimokančiojo patirtį įmonės mokymosi ir įgūdžių ugdymo srityje.

### Ką mes žinome

Per pastaruosius 10 metų visoje Europoje sparčiai augo verslo ir įmonių išsilavinimas skirtinguose švietimo lygmenyse. Yra keletas šio augimo veiksnių, įskaitant:

- Didėjantį informuotumą apie verslą ir verslininkystę kaip galimybę įsitraukti į darbo rinką
- Aktyvumo didėjimą verslo srityje, remiant žmones, norinčius pradėti savarankišką darbą
- Kintantį suvokimą apie tai, kas yra įsidarbinimo galimybė (pvz., vis didesnis asmeninių verslumo įgūdžių, kaip darbingumo įgūdžių, pripažinimas)
- Darbdavių raginimą, kad abiturientai ir absolventai turėtų įgūdžių, tinkamų darbo pasauliui.

Daugelyje tolesnio mokymosi kolegijų ir aukštojo mokslo institucijų dabar yra daugybė pasiūlymų, padedančių besimokantiejiems realizuoti savo verslą ir įmonės potencialą. Šie pasiūlymai yra integruoti į mokymo programą (pvz., verslininkystės laipsniai) ir į nepamokinės veiklos programą (pvz., verslo konkursai, hackatonai), taip pat ir į mokymus vadovams (pvz., vadybos ir lyderystės programos smulkaus verslo savininkams).

Tarp šios pasiūlymų įvairovės galima išskirti du skirtingus požiūrius – verslo ir įmonių studijas (**mokymasis „apie“**) ir mokymąsi, kaip tapti versliu ir užsiimti verslininkyste (**mokymasis „kaip“**). Pirmasis požiūris yra skirtas pagerinti verslo ir įmonės sąvokų supratimą kaupiant žinias ir apmąstant teoriją, o antrasis – mąstysenos ir gebėjimų, reikalingų verslumui ir verslininkystei ugdyti.

Kiekvienas iš šių dviejų požiūrių yra susijęs su skirtinga pedagogika, mokymo ir mokymosi veikla bei vertinimo strategijomis (Kokybės užtikrinimo agentūra (KUA), 2018). Pavyzdžiui, „apie“ kursai yra linkę remtis labiau tradiciniais pedagogikos metodais, kur pagrindinis dėmesys skiriamas žinių apie verslą ir įmones, kaip dalyko srities, tobulinimui, naudojant paskaitas, skaitymų apžvalgas, seminarus ir praktinius užsiėmimus (žr. 1 dalį). Mokymasis vertinamas egzaminų, raštu atliekamų užduočių ir prezentacijų pagalba. Palyginimui, „kaip“ kursai remiasi eksperimentine ir stimuliuojanti mokymo pedagogika, kuria siekiama ugdyti besimokančiojo sugebėjimus ir įgūdžius. Į tokių kursų turinį dažnai yra įtraukiamas praktinis mokymas, taip pat ir mokymas klasėje. 2.1 lentelėje apibendrinti pagrindiniai abiejų šių požiūrių į verslo mokymą aspektai.

**2.1 lentelė:** Verslo ir įmonių mokymasis – mokymasis „apie“ ir mokymasis „kaip“

	Įmonių mokymasis „apie“	Įmonių mokymasis „kaip“
Mokymo pedagogika	Didaktinė	Stimuliuojanti
Mokytojo arba mokinio vadovaujamas	Mokytojo vadovaujama	Mokinio vadovaujama
Mokymo metodai	Paskaitos Paruošti tekstai Seminarai	Seminarai pasikeisti patirtimi Atvejo analizė Kviestiniai pranešėjai Grupiniai projektai
Mokymosi ir vertinimo metodai	Egzaminai Individualūs uždaviniai, atliekami raštu Mokinių prezentacijos	Grupiniai verslo planai Mokinių prezentacijos Teiginiai apmąstymui Partnerių vertinimas
Mokymosi kontekstas	Pagrįstas užsiėmimais klasėje	Pagrįstas praktiniais užsiėmimais

Trumpoje verslo ir verslininkystės mokymo visoje ES apžvalgoje nustatyta, kad didžioji pasiūlymų dalis yra susijusi su mokymusi „apie“, o ne su mokymusi „kaip“. Komentatoriai, pavyzdžiui, Gibb (2007 m.) ir Jones (2019 m.) pažymi, kad susitelkimas ties mokymusi „apie“, o ne ties mokymusi „kaip“, lėmė novatoriškos verslo ir verslininkystės mokymo praktikos trūkumą, ypač kalbant apie verslininkų patirties įtraukimą į mokymosi išteklių plėtrą ir verslo bei verslininkystės mokymo patirties suteikimą dėstyto ir vertinimo būdu.

Dėl minėtos priežasties padidėjo mikroįmonių poreikis mokytis į paklausą orientuoto verslo ir verslininkystės. Bet ką tai reiškia? Paprasčiausiai, paklausa grindžiamas švietimas ir mokymasis gali būti apibrėžtas kaip „programos, kurios patenkina paklausą (t. y. verslo poreikius), o ne bando planuoti pasiūlą (t. y. teikėjo ar finansuotojo poreikius)“. Tikslesnį apibrėžimą pateikia Wong ir kt. (2007 m.), kurie teigia, kad mokymasis pagal poreikį apima resursų, reikalingų besimokantiems, teikimą, kai jiems jų reikia, ir tai vyksta kaip vientisas procesas, nuo įvado iki bet kokio mokymosi vertinimo.

Remiantis turimais apibrėžimais, pagrindinės į paklausą orientuoto verslo ir verslininkystės mokymo, skirto mikroįmonėms, savybės turi būti šios:

- Mokymas remia mikroįmonių savininkų-vadovų gyvenimo pasaulio įžvalgas ir reaguoja į jas

- Mokymosi turinį kuria mikroįmonės ir profesinio mokymo teikėjai, kurie bendradarbiauja tarpusavyje, kad būtų harmonizuoti bendri švietimo ir mokymosi teikimo ir plėtros tikslai.
- Tikslai, teikimo metodai ir vertinimo metodai yra konstruktyviai suderinti
- Mokymas gali būti teikiamas lanksčiai (pvz., naudojant minimalius mokymosi resursus)
- Mokymosi vertinimas sukuria tinkamas naudoti įžvalgas tiek verslui, tiek teikėjui.

Šios savybės gali būti naudojamos vertinant esamas mokymosi ir įgūdžių programas, kuriomis galbūt norėsite naudotis, ir kuriant naujas programas arba resursų projektavimo ir tobulinimo pagrindus. Likusioje šio skyriaus dalyje bus apžvelgtos šios savybės ir bendrais bruožais aprašytas mokymosi veiklų rinkinys, kurį būtų galima naudoti kartu su mikroįmonių savininkais-vadovais.

### **Įžvalgos iš mikroįmonių gyvenimo pasaulio**

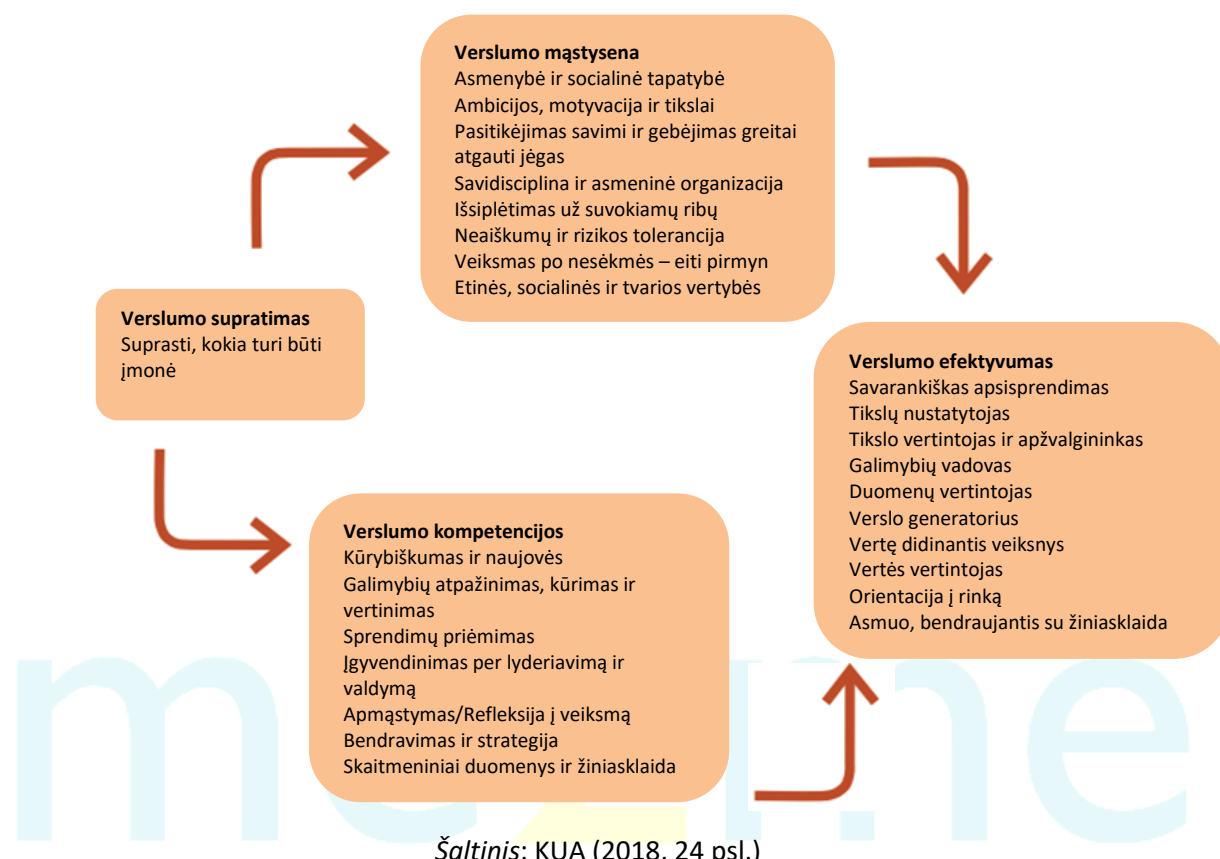
Prieš pradėdant vystyti į paklausą orientuoto verslo ir verslininkystės mokymus, reikia suprasti mikroįmonių gyvenimo pasaulį ir susijusius poreikius bei reikalavimus. Yra keletas mokslinių tyrimų ataskaitų, kuriose išsamiai išanalizuoti iššūkiai ir galimybės, su kuriomis susiduria mažos įmonės, ir su tuo susiję mokymosi ir įgūdžių poreikiai (žr., pavyzdžiui, Visų partijų mikroįmonių parlamentinė grupė, 2011 m.).

Šiuos poreikius naudinga suskirstyti į keletą grupių. Kokybės užtikrinimo agentūra teikia šiam tikslui naudingą sistemą (2018 m.). Kaip parodyta 2.1 paveiksle, ši sistema nustato keturis verslumo kelionės etapus:

- Verslumo supratimas
- Verslumo mąstysena
- Verslumo kompetencijos
- Verslumo efektyvumas.

Kokiais būdais tokios sistemos naudojimas yra naudingas įmonėms kaip „pedagogams“ ir profesinio mokymo teikėjams, norintiems įgyti novatorišką praktiką mokymosi ir įgūdžių tobulinimo patirtyje? Pirmiausia, sistemoje pateikiamas „kabliukų“ rinkinys, pagal kurį galima struktūrinti turinį, ypač aiškinant ryšius tarp skirtingų verslininko kelionės dalių. Antra, sistemoje nurodomi būdai, kaip ugdyti supratimą ir įgūdžius, susijusius su kiekvienu kelionės elementu.

## 2.1 piešinys: Verslumo kelionė



### **Verslumo mąstysena**

Šis kelionės elementas nukreiptas į tai, kad besimokantysis suprastų, kas siejasi su iniciatyvumu ir verslumu, atsižvelgiant į tai, kas reikalinga norint dalyvauti versliame mokymesi ir veikloje.

Besimokantieji turėtų būti skatinami ugdyti kritinę savo verslumo ir verslumo savimone, kad galėtų nustatyti savo stipriąsias puses ir tobulėjimo sritis. Tačiau besimokančiųjų gebėjimas kritiškai vertinti save gali būti skirtingas, todėl svarbu, kad būtų sukurta aplinka, kurioje besimokantieji galėtų apmąstyti savo iniciatyvumo ir verslumo savybes, elgesį ir įgūdžius bei aptarti rezultatus su kitais.

Šios dvi mokymosi veiklos remia tokios švietimo (mokymosi) patirties teikimą, kuri yra lengvesnė ir orientuota į besimokančiųjų, ir šiek tiek skiriasi nuo dažniausiai naudojamų praktiškų, tokių, kaip psichometriniai ir asmenybės testai. Darydami tai, besimokantieji naudoja pagrindinę koncepciją ar sistemą, kad:

- Peržiūrėtų savo patirtį vykdydami savo verslą (pvz., kitų žmonių, su kuriais jie dirba, elgesį)
- Apmąstytų įtaką jų mąstysenai ir jų asmeninio tobulėjimo padarinius.
- Atskleistų kognityvinių gebėjimų vaidmenį verslumo veikloje.

## **Verslumo kompetencijos**

Šis kelionės etapas susijęs su verslumo diapazono ir susijusių praktinių, socialinių ir koncepcinių įgūdžių ugdymu, kuriuos besimokantysis gali panaudoti kurdamas galimybes ir įgyvendindamas veiksmus. Mokymosi kontekstas turės įtakos tam, kaip šios kompetencijos ugdomos per švietimo patirtį.

Nors šis kelionės etapas yra tiriamas kaip verslo ir verslininkystės švietimo dalis Jungtinėje Karalystėje, jis dažnai yra susijęs su:

- Savarankiško verslo pradžia, o ne darbu iniciatyviojo darbdavio įmonėje
- Funkcinės kompetencijos, reikalingos verslui pradėti, tokios, kaip finansai, rinkodara ir žmogiškieji ištekliai, o ne asmeninės verslumo ir verslininkystės kompetencijos (pvz., pridėtinės vertės suteikimas, naujų darbų atlikimo būdų siūlymas, tinklų kūrimas su kitais žmonėmis, norint gauti resursus ir paramą, įtikinimas ir derybos su kitais žmonėmis).

Taigi, yra daug galimybių naujoviškoms praktikoms, susiejančioms verslumo kompetencijas su darbu organizacijoje ir sutelkiančiomis dėmesį į verslumo, o ne į verslo kompetencijas. Pavyzdžiui, verslo modelis, kurį sukūrė Osterwalder ir Pigneur (2010 m.), gali būti naudojamas įvairiais būdais, siekiant padėti besimokantiems plėtoti galimybes, reikalingas vertybių perdavimui kitiems tiek asmeniui, tiek verslo lygmeniu.

Tokio atvejo analizė yra naudinga, nes ji pabrėžia skirtumą tarp verslumo ir racionalių sprendimų priėmimo modelių, atsižvelgiant į akcentuojamą veiksmą. Tai taip pat suteikia galimybę supažindinti su Sarasvathy kūriniu apie **įvykdymą**. Sarasvathy (2007 m.) siūlo verslininkams ir savininkams-vadovams įprasminti įvykius, paremtus motyvacija ar priemonėmis, kartu su verslo tikslais, besivystančiais laikui bėgant, atsižvelgiant į vidinius pažinimo poslinkius ir žmones, su kuriais jie bendrauja. Iš esmės tai yra naudinga koncepcija, padedanti novatoriškai atskleisti verslumo galimybes. Sarasvathy (2007 m.) pažymi, kad potencialūs verslininkai pirmiausia yra mokomi labai struktūruoto, funkcionalaus, linijinio ir racionalaus verslo plėtros ir valdymo modelio. Tačiau verslininkystės patirtis dažnai būna šiek tiek kitokia, atsižvelgiant į:

- Gebėjimą susitvarkyti ir mėgautis neapibrėžtumu
- Gebėjimą būti lanksčiu ir prisitaikyti prie nenumatytų aplinkybių
- Gebėjimą užmegzti ryšius su kitais, norint įsigyti reikiamus resursus
- Gebėjimą numatyti verslo ateitį.

Būtent šie gyvenimo pasaulio aspektai yra pagrindiniai, plėtojant į paklausą orientuoto verslo ir verslininkystės mokymus mikroįmonėms.

## **Mokymosi patirties kūrimas bendradarbiaujant**

Turima įrodymų, bazė, remianti verslo ir verslininkystės mokymų patirties kūrimą bendradarbiaujant, yra šiek tiek ribota. Nors ir yra susitarta dėl bendravimo su verslininkais ir smulkiu verslu vertės ir klausimų, kurie gali trukdyti bendrai kūrybai arba ją palengvinti, yra nedaug aiškių proceso, kurio metu bendrai kuriama švietimo patirtis, aprašymų, bei su tuo susijusių iššūkių bei galimybių švietėjui, verslininkui ir mikroverslui, ypač kalbant apie profesinį tobulėjimą.



Kalbant apie bendravimo su verslininkais ir mikroįmonėmis pobūdį ir mastą, verslo ir verslumo švietimo audito duomenys JK ir Europoje pabrėžia, kad išorės suinteresuotosios šalys, tokios, kaip verslas ir verslininkai, paprastai naudoja nedaug švietimo būdų. (žr., pavyzdžiui, „Verslumas 360“, 2014 m.). Jie apima:

- Kviestinius pranešėjus, kurie dalyvauja paskaitose ir dalijasi savo patirtimi ir istorijomis apie savo verslo pradžią ir (arba) plėtrą
- Verslo planų konkursų teisėjus ar komisijos narius, padedančius besimokantiems apmąstyti savo verslo idėjų gyvybingumą ir perėjimą nuo idėjos prie veiksmo
- Studentų ir absolventų, pradėjusių savo verslą, patarėjus.

Tačiau daugelyje ataskaitų nustatyta, kad yra galimybių aktyviau bendradarbiauti su verslu ir verslininkais plėtojant ir teikiant verslo ir įmonių švietimą. Pavyzdžiui, 2015 m. Kokybės užtikrinimo agentūros (KUA) ataskaitoje buvo pabrėžiamas poreikis įmonėms aktyviau dalyvauti aukštajame moksle, ypač kuriant ir pristatant mokymo programas. Tokie raginimai aktyviau bendradarbiauti su verslu kuriant švietimo patirtį atspindi suvoktą vertę ne tik besimokančiajam, bet ir pedagogui bei verslui. Bendradarbiavimas švietimo srityje ne tik suteikia besimokančiajam galimybę įgyti įžvalgas iš skirtingų perspektyvų, bet ir įgyti žinių ir įgūdžių, reikalingų plėtojant ir valdant verslą. Švietėjui bendradarbiavimas suteikia galimybę užmegzti naujus santykius ir prisijungti prie naujų tinklų, taip pat apmąstyti savo praktiką ir būdus, kuo jie gali būti naudingi versle. Verslininkui ar smulkaus verslo savininkui-vadovui minėtas bendradarbiavimas suteikia galimybę užmegzti ryšį su profesinio rengimo profesionalais ir suprasti teorijų, koncepcijų ir pagrindų vertę suvokiant jų patirtį, taip pat bendrauti su besimokančiais, kurie gali generuoti idėjas, stimuliuojančias verslo judėjimą pirmyn.

Tačiau Europos Komisijos tyrime pažymėta, kad yra keletas sričių, kurias galima pavadinti „reikia žinoti“, tos sritys yra susijusios su verslo patirtimi plėtojant ir teikiant verslo bei įmonių švietimą ir pusiausvyros tarp pedagogo ir verslininko bei smulkaus verslo savininko-vadovo kompetencijos sąvoka (Europos Komisija, 2013 m.).

Tarp šių „reikia žinoti“ yra ir tai, ką reiškia bendradarbiavimas ir kokia yra pagrindinė veikla ar veiksmas, susiję su švietimo patirties kūrimu bendradarbiaujant. Apibrėždami tokio kūrimo procesą, naudingą išeities tašką siūlo Gouillart ir Hallett (2015 m.), kurie tyrinėjo bendrą kūrybą kaip įrankį vystant vyriausybės politiką. Jie apibrėžė kūrybinį bendradarbiavimą kaip „kelis suinteresuotuosius subjektus, susibūrusius plėtoti naują praktiką, kuri tradiciškai būtų kilusi iš biurokratinio proceso „iš viršaus į apačią“. Verslo ir švietimo mokymo kontekste kūrimą bendradarbiaujant galima apibrėžti kaip aktyvų, kūrybingą, pedagoginį ir verslumo procesą, pagrįstą abipusiu akademikų ir iniciatyvių bei verslių žmonių bendradarbiavimu. Tokio kūrimo idėja yra aktyviai įtraukti verslininkus į pedagoginių pasiūlymų rengimą ir plėtrą, kad būtų galima sujungti akademinę teoriją ir verslumo praktiką bei įžvalgas.

Pagrindiniai verslo ir įmonių mokymo kūrimo proceso etapai apims:

- **Kūrybinio bendradarbiavimo poreikio nustatymą** – pedagogų poreikis kurti medžiagas ir resursus kartu su besimokančiais gali išsivystyti reaktyviai arba taktiškai (pvz., reaguojant į besimokančiųjų atsiliepimus) arba proaktyviai (pvz., diskusijų tarp pedagogo ir besimokančiųjų metu, nustatant naujo kurso poreikį)



- **Įsitraukimą** – kai besimokantysis ir pedagogas apžvelgia siektinus rezultatus, aptaria atsakomybę ir nustato visas ribas, kurios gali trukdyti švietimo patirties kūrimo procesui arba jį palengvinti. Šis etapas yra svarbus, nes jo metu nagrinėjamas partnerystės tarp pedagogo ir besimokančiojo pobūdis, o taip pat ir įsipareigojimas dalytis.
- **Mokymosi programos ir resursų sukūrimą ir pateikimą** – specifinį šio etapo pobūdį formuos poreikio ir įsitraukimo etapai bei specifinis kontekstas
- **Apžvalgą ir apmąstymus** – šiame etape reikia nustatyti tai, kas buvo veiksminga, o kas buvo mažiau efektyvu, ir kas suformavo rezultatus besimokančiajam ir pedagogui. Tai gali apimti pagrindinio poreikio bendrai kurti švietimo programą apmąstymą.

2.2 lentelėje pateikiami iššūkiai ir galimybės, susijusios su verslo ir įmonių švietimo kūrimu bendradarbiaujant. Nors egzistuoja daug įvairių iššūkių ir galimybių, juos galima sugrupuoti į daugybę paketų, susijusių su asmeniu, instituciniu kontekstu ir aplinka.

**2.2 lentelė:** Verslo ir įmonių švietimo kūrimas bendradarbiaujant: Galimybės ir iššūkiai

	Galimybės	Iššūkiai
Pedagogas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternatyvios/skirtingos perspektyvos</li> <li>• Tinklų kūrimas ir santykių plėtojimas</li> <li>• Geresnė mokymo ir apmokymo klasėje patirtis</li> <li>• Motyvuoti ir susidomėję besimokantieji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogo vertės suvokimas</li> <li>• Studentų lūkesčių valdymas</li> <li>• Laikas, reikalingas santykiams valdyti – atsispindi darbo krūvio modeliuose</li> <li>• Rezultatų rizika ir neapibrėžtumas</li> </ul>
Teikėjas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendradarbiavimas su mažomis įmonėmis ir verslininkų organizacijomis</li> <li>• Atvejo analizė siekiant parodyti poveikį</li> <li>• Studentų pasitenkinimo didinimo būdas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokybės „užtikrinimas“ – pvz., mokymasis darant</li> <li>• Procesai ir praktika, palaikantys ryšius su išorės suinteresuotosiomis šalimis</li> <li>• Išorės suinteresuotųjų šalių ženklavimas</li> </ul>
Išorės suinteresuotosios šalys (verslininkai ir verslo savininkai-vadovai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė naudotis sistemomis, padedančiomis įprasminti savo patirtį</li> <li>• „Skatinti ateitį judėti pirmyn“ – kritikai naudoti teorijas ir koncepcijas</li> <li>• Prieiga prie kitų įstaigos resursų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasitikėjimas savo sugebėjimais ir įgūdžiais kuriant ir plėtojant mokymo programas</li> <li>• Mokymo ir vertinimo strategijų supratimas</li> <li>• Subalansuoti konkuruojančius reikalavimus</li> </ul>

## Konstruktivaus suderinimo svarba

Kuriant ir plėtojant verslo ir įmonių švietimo programas, svarbu, kad būtų ryšys arba suderinamumas tarp norimų mokymosi rezultatų, mokymo ir mokymosi veiklos bei vertinimo metodų.

Bendru lygmeniu konstruktivus suderinimas yra rezultatais grįstas požiūris į gilaus mokymosi planavimą, skatinimą ir vertinimą (Hussey ir Smith, 2003 m.). Tai grindžiama prielaida, kad mokymasis yra socialiai sukonstruotas, t. y. besimokantysis supranta, kad jis užsiima mokymosi veikla ir aptaria mokymąsi bei dalijasi juo su kitais. Švietėjo ar instruktoriaus vaidmuo šiame procese yra sukurti mokymosi aplinką, palaikančią mokymąsi, o bet kuri naudojama vertinimo veikla yra tinkama nurodytiems mokymosi rezultatams pasiekti.

Maždaug per pastaruosius penkerius metus mokymosi rezultatų sąvoka tapo pagrindine tolesnio ir aukštojo mokslo mokymosi turinio formavimo plėtrai. Nors Brown (2007 m.) teigia, kad akcentuojant mokymosi rezultatus galima tvarkyti, o ne įvaldyti žinias ir atitikti mokymosi turinį, tačiau tai gali prisidėti prie kurso turinio aiškumo ir mokymo bei vertinimo strategijų nuoseklumo.

Iš tiesų, Shuell (1986 m., 429 psl.) nurodo, kad „Jei studentai nori pasiekti norimus rezultatus pakankamai efektyviai, tada pagrindinė mokytojo užduotis yra paskatinti mokinius įsitraukti į mokymosi veiklą, kuri, tikėtina, padės jiems pasiekti tuos rezultatus“. Viena vertus, labai mažai mokytojų ir pagalbinių nesutiktų su tokiu teiginiu, nes jame yra didelis sveiko proto laipsnis. Kita vertus, norint pasiekti konstruktyvų derinimą, yra tam tikrų iššūkių, ypač tokiose disciplinose kaip įmonių valdymas ir verslumas, kai sunku atsieti supratimo ir žinių plėtrą (t. y. mokymąsi apie įmonę) nuo gebėjimų ir įgūdžių ugdymo (t. y. verslumo mokymosi).

## Mokymosi vertinimas

Verslo ir įmonių švietimo srityje atsiranda vis daugiau literatūros, susijusios su vertinimo strategijomis, todėl, kaip ir kituose šio žanginio vadovo skyriuose, gali būti sudarytas atskiras dokumentas apie mokymosi vertinimą.

Verslo ir įmonių švietimo srityje svarbu pabrėžti, kad mokymosi vertinimas gali būti **neformalus** (pvz., pedagogas ar instruktorius, dirbantis su besimokančiais ir prašantis jų nustatyti mokymosi naudą peržiūrint mokymosi resursus, tokius, kurie buvo sukurti „ME2ME“ projekto rėmuose) arba **formalus** (pvz., besimokantysis atlieka vertinimo užduotį, kurį paskyrė pedagogas arba instruktorius arba kolegų grupė). Nepaisant formalumo laipsnio, svarbu, kad vertinimas būtų atliktas. Kaip bus apžvelgta 3 dalyje, tai yra svarbus žingsnis besimokančiam asmeniui suteikiant galimybę skleisti mokymąsi kitiems. Vystant į paklausą orientuotą mokymąsi mikroįmonėms, vertinimas leis savininkui-vadovui apmąstyti, kaip jie gali panaudoti mokymąsi verslo valdymui ir plėtrai.

Pagrindiniai vertinimo metodų ar strategijų kūrimo aspektai yra šie:

- Tarp formuojamojo ir apibendrinamojo vertinimo yra skirtumas. Pirmasis yra **vertinimas mokymosi tikslais**, o antrasis – **paties mokymosi vertinimas**. **Formuojamasis** vertinimas yra nuolatinė veikla, suteikianti galimybę pedagogui arba instruktoriui pateikti grįžtamąjį ryšį dėl mokymosi pasiekimų ir bet kokių spragų, kurios gali būti besimokančiojo žiniuose ir gebėjimuose. Grįžtamasis ryšys gali būti rašytinis arba žodinis ir gali būti teikiamas individualiai arba pagal principą „lygus-lygiam“. Palyginimui, **apibendrinamasis** vertinimas apibendrina tai, ko

besimokantysis pasiekė tam tikro laikotarpio pabaigoje, atsižvelgiant į taikomus mokymosi tikslus ir (arba) atitinkamus standartus. Įvertinimas: (i) parodys, kas buvo pasiekta atpažįstant pasiekimus pagal vertinimo kriterijus (pvz., pažymys arba išlaikytas–neišlaikytas), ir (ii) pateiks grįžtamąjį ryšį, patvirtinantį pasiekimo lygį.

- Svarbu, kad būtų suderinti mokymosi rezultatai, mokymosi strategijos ir resursai bei vertinimo metodai (žr. aukščiau pateiktą skyrių apie konstruktyvų derinimą). Pavyzdžiui, mokymasis „apie“ verslą ir verslininkystę paprastai vertinamas analitiniais tekstais, tokiais, kaip esė ir žinių išsaugojimo pratybos (pvz., egzaminai). Mokantis verslo ir verslininkystės pagal „kaip“ taktiką, reikalinga praktinė veikla, kurioje besimokantieji demonstruoja savo tobulėjimą (pvz., prezentacija arba vaizdo įrašas). Verslo ir verslininkystės mokymasis pirmiausia yra reflektyvus procesas, kai besimokantysis įsitraukia į verslininkystės veiklą ir seka savo mokymąsi bei (palaikomą) progresą
- Įvertinimas, kad priemonės, susijusios su žinomais rezultatais, skiriasi nuo vertinimo, kuris sukuria naują suvokimą ir naujas galimybes, ypač kai jie yra nuolat besikeičiančiame kontekste ir aplinkoje. Tam reikia į procesą orientuoto vertinimo, kuris atitiktų demonstruojamas mokymosi stadijas
- Nesėkmė gali informuoti apie pažangą ir padidinti sugebėjimą greitai atgauti jėgas. Jei besimokantysis viską apmąstęs suvokia, kad įvykiai vyko ne pagal planą, tai gali informuoti apie teigiamą įvertinimą
- Komandinis darbas yra labai svarbi verslo švietimo ir mokymo dalis, o tarpusavio priežiūra gali būti naudojama informavimui apie įvertinimą (pvz., atliekant indėlių auditus, paaiškinančius ir palaikančius atskirų komandos narių indėlių).
- Išorės suinteresuotosios šalys ir absolventai yra naudingi įkvėpimo šaltiniai vertinimui, ypač nustatant būdus, kuriais skirtingos mokymosi formos gali būti naudojamos plėtojant ir valdant verslą.

## Santrauka

Šioje įžanginio vadovo dalyje buvo apžvelgta, ką turime omenyje kalbėdami apie į paklausą orientuotą mokymąsi, ir aptartos kelios problemos, susijusios su į paklausą orientuoto verslo plėtra ir verslininkystės mokymais, skirtais mikroįmonėms.

Trys pagrindinės šios dalies antraštės yra:

- Į paklausą orientuotas mokymasis reiškia tokių mokymosi resursų, kurių reikia, teikimą besimokantiejiems, tada, kai jiems to reikia
- Yra galimybių diegti naujoves plėtojant ir teikiant verslo ir įmonių švietimą, skirtą mikroįmonėms.

Svarbu, kad verslas aktyviai dalyvautų kuriant ir teikiant mokymosi resursus ir medžiagas.

## Mokymosi veiklos

### Pirma veikla. Antrepreneriška mąstysena. Įsivertinimas taikant šviesoforo metodą

	Aprašymas
Trukmė	30 minučių
Veiklos planas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pateikite besimokantiems profesoriaus Alano Gibo sukurtą verslumo įgūdžių modelį (popierinę kopiją).</li> <li>Liepkite besimokantiems įsivertinti savo savybes, elgsenas ir įgūdžius taikant šviesoforo metodą.</li> <li>Besimokantieji gali įsivertinti pasitikėjimą savo jėgomis (t.y. nustatyti savo stipriąsias puses (žalia spalva), sritis, kuriose reikia pasitobulinti (geltona spalva), ir silpnąsias puses (raudona spalva)) bei savo savybių, elgsenų ir įgūdžių svarbą įvairiuose organizaciniuose kontekstuose (pvz., jų dabartinė darbo aplinka) (t.y. besimokantieji gali nustatyti, ar jų savybės, elgsenos ir įgūdžiai yra svarbūs/nesvarbūs/nesvarbūs šiuo metu, bet bus svarbūs ateityje).</li> <li>Geltona arba raudona spalva pažymėtų, atitinkamame kontekste svarbiomis laikytinų savybių, elgsenų ir įgūdžių atveju galima pritaikyti minčių žemėlapiu metodą individualiai arba grupėse siekiant padėti besimokantiems identifikuoti praktiškas strategijas, galinčias padėti tobulintis tam tikrose srityse ir dirbti su silpnosiomis pusėmis.</li> <li>Aptarkite veiklas, kurių būtų galima imtis.</li> </ul>
Ištekliai ir priemonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibo verslumo įgūdžių modelis</li> <li>Lipnūs lapeliai</li> <li>Flomasteriai</li> </ul>
Mokomoji medžiaga ir nuorodos	<p>Gibo verslumo įgūdžių modelis</p> <p>Gibb's enterprising skills framework – see <a href="http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf">http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf</a> (pages 3 and 4)</p> <p>Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals, <i>International Small Business Journal</i>, 11, 3, 11-34 or</p> <p>EntreComp Framework - <a href="http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf">http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf</a></p>

### Antra veikla. Mąstysena. Koliažai

	Aprašymas
Trukmė	Nuo 60 iki 90 minučių
Veiklos planas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liepkite besimokantiems paimti atsineštus laikraščius, žurnalus ir kitą spausdintinę medžiagą ir sukurti nuotraukų koliažą, kuris atspindėtų tas savybes, elgsenas ir įgūdžius, apie kuriuos kalbama profesoriaus Alano Gibo verslumo įgūdžių modelyje.</li> <li>Šios veiklos metu svarbiausia suteikti besimokantiems laisvę reikštis kūrybiškai. Pateikite kuo mažiau nurodymų aiškindami užduotį. Pavyzdžiui, iš anksto perspėkite besimokančiuosius, kad reikės kurti koliažą ir liepkite susirinkti žurnalus, laikraščius ir kitą spausdintinę medžiagą likus savaitei iki susitikimo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Užsiėmimo metu liepkite besimokantiesiems pasirinkti nuotraukas ir sukurti koliažą, kuris atspindėtų tas savybes, elgsenas ir įgūdžius, apie kuriuos kalbama profesoriaus Alano Gibo verslumo įgūdžių modelyje.</li> <li>Suteikite kiekvienam besimokančiajam galimybę pristatyti savo koliažą kitiems grupės dalyviams ir paaiškinti, ką reiškia nuotraukos.</li> </ul>
Ištekliai ir priemonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibo verslumo įgūdžių modelis</li> <li>Prezentacinė lenta su paverčiamu bloknotu</li> <li>Flomasteriai</li> <li>Žurnalai, laikraščiai, kita spausdintinė medžiaga (pvz. brošiūros)</li> <li>Klijai, žirkklės, lipnūs lapeliai</li> </ul>
Mokomoji medžiaga ir nuorodos	<p>Gibo verslumo įgūdžių modelis  Gibb's enterprising skills framework – see  <a href="http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyykskasvatus/pdf/Gibb.pdf">http://www.enorssi.fi/hankkeet/yrittajyykskasvatus/pdf/Gibb.pdf</a> (pages 3 and 4)  Gibb, A. (1993) Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals, <i>International Small Business Journal</i>, 11, 3, 11-34 or  EntreComp Framework -  <a href="http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf">http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf</a></p>

### Trečia veikla. Komunikavimas su vartotojais siekiant pabrėžti sukurtos vertės svarbą

	Aprašymas
Trukmė	Nuo 45 iki 60 minučių
Veiklos planas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ši veikla suteikia besimokantiesiems galimybę panagrinėti, kaip galima komunikuoti su vartotojais siekiant pabrėžti sukurtos vertės svarbą. Gebėjimas komunikuoti vaidina svarbų vaidmenį norint glaustai ir išsiaiškinėti verslo pasiūlymo turinį ir (arba) atskleisti kitiems savo stipriąsias puses ir vertybes.</li> <li>Pateikite besimokantiesiems sudėtingai įgyvendinamos verslo idėjos pavyzdį (pvz., idėją, susijusią su nanotechnologijų naudojimu arba gyvybės/biologijos mokslų sritimis) ir leiskite jiems atlikti tikslinį tyrimą (pvz., patyrinėti mokslo sritį/technologiją). Tyrimo paskirtis – suteikti besimokantiesiems galimybę apibendrinti verslo idėją vienu sakiniu, kuriame nebūtų naudojamas žargonas.</li> <li>Šioje užduotyje svarbiausia yra besimokančiojo gebėjimas suformuluoti sakinį, kurio turinys atitiktų potencialių klientų poreikius, ypač tais atvejais, kai potencialūs klientai susiduria su problema arba iššūkiu. Sudarydami tokį sakinį, besimokantieji mąsto apie tai, kokią pridėtinę vertę kuria jų verslo idėja. Verslo modelio drobėje tai yra vadinama vertės pasiūlymu.</li> <li>Kai besimokantieji sukurs vertės pasiūlymą, jie turės sugalvoti, kaip pateikti šį sakinį potencialių klientų grupėms pasinaudojant pagrindiniais tinklais ir ryšiais.</li> </ul>
Ištekliai ir priemonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompiuteriai</li> <li>Baltą lentą atstojanti plėvelė „Magic Whiteboard“</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flomasteriai</li> <li>• Vertės pasiūlymo drobė (popierinė kopija)</li> </ul>
Mokomoji medžiaga ir nuorodos	<p>Business Model Canvas - <a href="https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas">https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas</a></p> <p>Value Proposition Canvas - <a href="https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas">https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas</a></p> <p>Strong value propositions - <a href="https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples">https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples</a></p> <p>The art of communication in business - <a href="https://www.educba.com/10-effective-business-communication-techniques/">https://www.educba.com/10-effective-business-communication-techniques/</a> and <a href="http://thebarefootspirit.com/the-hierarchy-of-communication-methods/">http://thebarefootspirit.com/the-hierarchy-of-communication-methods/</a></p>

#### Ketvirta veikla. Ką daryti, kai kažkas yra išmanoma ir neišmanoma

	Aprašymas
Trukmė	Nuo 30 iki 45 minučių
Veiklos planas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pateikite besimokantiesiems tikro arba išgalvoto atvejo tyrimo pavyzdį, kai mikroįmonė/smulki įmonė kuria naują produktą/paslaugą ir išmano tokius dalykus, kaip pvz., rinkos tendencijas ir klientų segmentus skaičiaus ir dydžio atžvilgiu, bet neišmano tokių dalykų, kaip pvz., pagrindinių produkto/paslaugos kūrimo proceso aspektų.</li> <li>• Atvejo tyrimas turi akcentuoti problemą, kurią reikia spręsti/galimybę, kuria reikia pasinaudoti kuriant naują produktą arba paslaugą.</li> <li>• Padalinkite grupę į mažesnes grupes ir duokite besimokantiesiems laiko pagalvoti, kokių žingsnių jie imtųsi toliau neturėdami pakankamų žinių apie produkto/paslaugos kūrimo procesą.</li> <li>• Liepkite kiekvienai grupei apibendrinti, ką jie darytų ir paaiškinti, kodėl jie rinktųsi eiti tokiu keliu.</li> </ul>
Ištekliai ir priemonės	Tikro arba išgalvoto atvejo tyrimas (popierinė kopija) Proforma, leidžianti apibendrinti tai, kas yra išmanoma ir neišmanoma
Mokomoji medžiaga ir nuorodos	<p>Managing knowns and unknowns - Atherton, A. (2003) The Uncertainty of Knowing: An Analysis of the Nature of Knowledge in a Small Business, Human Relations, 56, 11, pp. 1379-1398</p> <p>Knowns and Unknowns - <a href="https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/financial-glossary-u/unknown-unknowns/">https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/financial-glossary-u/unknown-unknowns/</a></p>

## Atvejų tyrimai

<b>Programos pavadinimas</b>	<b>„Skillnets“ mokymo tinklų programa</b>
<b>Organizacijos pavadinimas</b>	Įmonė „Skillnet Ireland“ (Airija)
<b>Data/Trukmė</b>	Nuo 1999 metų iki dabar
<b>Apžvalga</b>	Šia programa siekiama patenkinti smulkių įmonių mokymo poreikius. „Skillnets“ mokymo tinklų programa remia įmones - skatina jas veikti, įsitraukti į tinklus, kuriems teikia finansavimą, bei rūpintis darbuotojų mokymu ir kvalifikacijų tobulinimu, pripažinimu ir patvirtinimu. „Skillnets“ mokymo tinklų programa neteikia reikšmės mokymo tipui arba mokymo apimčiai, o remia tinklus teikdama išteklius ir žinias. „Skillnets“ metodas ypač tinka smulkesnėms įmonėms, kurioms dažnai trūksta laiko, žinių ir pinigų, ir padeda pritaikyti mokymą jų konkretiems poreikiams. Šiuo metu Airijoje egzistuoja daugiau nei 60 tokių mokymo tinklų.
<b>Aktualumas</b>	Ši programa - tai puikus pavyzdys, kuris parodo, kaip vyriausybės skiriamą finansavimą galima pasitelkti tam, kad būtų palengvintas poreikių nulemta mokymosi ir įgūdžių ugdymo plėtojimas.
<b>Papildoma informacija</b>	<a href="https://www.skillnetireland.ie/our-networks/">https://www.skillnetireland.ie/our-networks/</a> <a href="http://ibecsfa.newsweaver.ie/ibecsfa/1cttspp56ui">http://ibecsfa.newsweaver.ie/ibecsfa/1cttspp56ui</a>

<b>Projekto pavadinimas</b>	<b>„Break in the Desk“</b>
<b>Organizacijos pavadinimas</b>	„Materahub“ (IT)
<b>Data/Trukmė</b>	2016-2018
<b>Apžvalga</b>	Projektu „Break-in the Desk“, kuris yra finansuojamas programos „Erasmus Plus“ lėšomis, siekiama padėti menininkams, kūrėjams ir kultūros specialistams ugdyti antreprenerystės įgūdžius. Projekto tikslas – išmokyti menininkus, kaip planuoti ir įgyvendinti meno intervencijas smulkiuose ir vidutinėse įmonėse arba viešose įstaigose tam, kad į jas būtų įneštos inovacijos. Projekto partnerės pritaikė Europos antreprenerystės kompetencijų sistemą, kad įvertintų patobulintus menininkų įgūdžius, įgytus neformalių mokymosi veiklų metu, ir nustatytų, ar jie turi įgūdžius, reikalingus meno intervencijai įgyvendinti, ar juos reikės ugdyti. Projektą vykdė 10 organizacijų iš 8 ES valstybių narių.
<b>Aktualumas</b>	Mikroįmonės gali naudoti kompetencijų sistemą, kad identifikuotų savo mokymosi ir įgūdžių ugdymo poreikius.
<b>Papildoma informacija</b>	<a href="http://breakinthedesk.eu/">http://breakinthedesk.eu/</a>



## Naudingos nuorodos ir šaltiniai

Jeigu jūs domitės mikroįmonių vadovų poreikių nulemtu mokymosi plėtojimu ir norite nuodugniau panagrinėti tai, jums gali praversti šios nuorodos ir šaltiniai:

Brown, S. (2007) A Critique of Generic Learning Outcomes, *Journal of Learning Design*, 2, 2, pp. 22-30.

Council for Excellence in Management and Leadership (2002) *Joining Entrepreneurs in Their World: Improving Entrepreneurship, Management, and Leadership in UK SMEs*, Council for Excellence in Management and Leadership, London.

Gibb, A.A. (2007) Entrepreneurship: Unique Solutions for Unique Environments - Is It Possible to Achieve this with the Existing Paradigm, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 5, pp. 93-142.

Gouillart, F. and Hallett, T. (2015) Co-Creation in Government, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2015.

Hussey, P. and Smith, P. (2003) The Uses of Learning Outcomes, *Teaching in Higher Education*, 8, 3, pp. 217 – 228.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, John Wiley and Sons, London.

Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) (2018) *Enterprise and Entrepreneurship Education: Guidance for UK Enterprise Education Providers*, QAA, Cheltenham.

Sarasvathy, S.D. (2007) *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* The Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, VA.

Shuell, T.J. (1986) Cognitive Conceptions of Learning, *Review of Educational Research*, 56, pp. 411-436.

Wong, D., Clarke, S., Lodge, N. and Shephard, K. (2007) Demand-led e-learning and the Elusive Total Solution, *British Journal of Technology*, 38, 1, pp. 116-132.



## Trečia dalis : kaip palengvinti mokymąsi iš kolegų (angl. peer-to-peer learning)

*J vieną vadovų paskirtą patalpą susirinko apie 30 kūrybingų asmenybių, kurių tikslas yra teikti paramą mokymosi iš kolegų procese analizuojant temas, susijusias su rinkodara, ženklodara, rašymu ir socialine žiniasklaida. Daug patirties, daug noro tyrinėti ir mokytis. Nėra patarėjų ir nėra klientų. Tiesiog daug žmonių, norinčių pasidalinti savo žiniomis ir paprašyti pagalbos toje srityje, juri jiems nėra žinoma. Nėra jokio valstybinio finansavimo. Žmonės patys aukoja savanoriškai norimą sumą. Paaukotos lėšos buvo panaudotos keksiukams ir kokteiliams bei vakarinei pramogai. Business development as it should be (<http://localenterprise.wordpress.com>)*

### Bendras tikslas ir mokymosi rezultatai

Bendras šio įžanginio vadovo baigiamosios dalies tikslas yra plėsti suvokimą apie tai kaip efektyviai palengvinti mokymąsi iš kolegų ir keitimąsi patirtimi tarp labai mažų įmonių savininkų –vadovų.

Konkretūs šio skyriaus mokymosi rezultatai yra:

- Sugebėti apibrėžti kas yra “mokymasis iš kolegų”
- Apžvelgti įvairius mokymosi iš kolegų tipus
- Numatyti praktinius mokymus
- Įvertinti kaip veiksmingai paremti keitimąsi patirtimi tarp labai mažų įmonių

### Ką mes žinome

#### Kas yra mokymasis iš kolegų?

Sąvoka “mokymasis iš kolegų” apima įvairias mokymosi ir mokymo strategijas, kurias galima panaudoti mokymosi procese siekiant padėti besimokantiesiems. Vis labiau mokymosi iš kolegų metodas yra naudojamas kaip papildoma priemonė ir /arba alternatyva tradiciniams mokymo metodams, pvz. paskaitoms arba auditorinių mokymų sesijoms (žr. 1 dalį).

Kaip teigia Scott ir kt. (2016), mokymasis iš kolegų – tai mokymasis iš besimokančių kolegų ir mokymasis kartu su jais. Šis apibrėžimas yra reikšmingas tuo, kad jame atsispindi mokymosi ryšys tarp žmonių, turinčių bendrus interesus arba ryšiai (pvz. žmonės, vykdančys savo verslą) ir skirtingos mokymosi formos. Kaip jau minėta 1 dalyje, tradicinė pedagogika suprantama kaip nelygiavertis santykis tarp mokytojo/instruktoriaus ir besimokančiojo – vienas turi žinių, kurias perduoda kitam, neturinčiam žinių ar turinčiam ribotas žinias.

Todėl, kalbant apie mikroįmones, mes galime apibrėžti **mokymąsi iš kolegų** kaip dvikryptę abipusišką mokomąją veiklą tarp dviejų (ar daugiau) kolegų, kuomet dalyviai tarpusavyje dalijasi žiniomis, idėjomis ir patirtimi. Šiame įžanginiame vadove sąvoka **kolega** taikoma mikroįmonės savininkui-vadovui arba vadovui.

Bendra kolegų ir mokymosi iš kolegų apibrėžimuose yra tai, kad žiniomis dalijasi ne tik pedagogas ar instruktorius, bet ir patys besimokantieji tarpusavyje. Taip yra todėl, kad mokymasis iš kolegų reiškia tarpusavio mokymąsi paaiškinant savo idėjas kitiems, bendradarbiaujant su kitais, pateikiant ir gaunant grįžtamąjį ryšį bei vertinant savo pačių mokymąsi. Mokydamiesi tarpusavyje dalyviai vienu metu mokosi iš kitų dalyvių ir prisideda prie kitų dalyvių mokymosi dalindamiesi žiniomis, idėjomis ir patirtimi.

Toks mokymosi metodas yra grindžiamas bendra patirtimi, kuomet yra užtikrinamas "lygiavertis" indėlis. Svarbu tai, kad dalyviai yra lygūs ir turi panašią bazinę sistemą, pvz. kalbant apie vadovavimo savo įmonei patirtį. Kadangi čia nėra mokytojo ar instruktoriaus, kuris savo žinių lygiu būtų "pranašesnis", todėl mokymas yra formalus ir neformalus. Svarbu, kad mokymosi aplinka padėtų stiprinti pasitikėjimą tarp dalyvių.

### **Pagrindiniai principai**

Siekiant suvokti mokymosi iš kolegų pranašumus, svarbu vadovautis tokiais principais:

- Mokymasis iš kolegų yra efektyviausias tuomet, kai yra aiškiai apibrėžti mokymosi tikslai ir yra nustatoma tam tikra dalyvių tarpusavio santykių struktūra, kad šie tikslai būtų maksimaliai įgyvendinti.
- Svarbu, kad žmonės būtų tinkamai suderinti, ar tai būtų du asmenys, susiję mentorystės santykiais, ar penki-šeši asmenys, dalyvaujantys praktinių mokymų programoje. Turi derėti tiek kolegų asmenybės, tiek jų ankstesnė patirtis bei sukauptos žinios. Svarbu, kad kolegos suprastų vienas kitą.
- Mokymosi aplinka turi sudaryti sąlygas besimokantiems pilnai dalyvauti mokymo procese. Pavyzdžiui, nors mokytojai ir dalyvauja, tačiau yra svarbu, kad jie įsiterptų tik tuomet, kai tampa aišku, kad ryšys tarp besimokančiųjų nutrūksta. Taigi šiuo atveju mokytojas tampa ne žinių teikėju, bet tarpininku procese.
- Mokytis lengviausia tuomet kai besimokantieji kartu atlieka užduotis ir nuolat analizuoja išmokus dalykus.
- Kolegos turi bendrauti tarpusavyje sąžiningai ir atsidavusiai, jie bendrauja tarpusavyje tam tikrą laikotarpį (pvz. dalis praktinių mokymų vyksta nuo 3 iki 6 mėnesių) ir jie bendrauja tarpusavyje įvairiais būdais (pvz. mentorius lankosi objektuose ir investuoja į mentorystės susitikimus)
- Svarbu, kad mokytojai ar instruktoriai būtų pastoviai informuojami apie atskirų kolegų mokymąsi, kad būtų užtikrinta nuolatinė parama mokymosi procesui. Taip pat yra svarbu, kad besimokantieji dalintųsi žiniomis su kitais kolegomis savo įmonėje ir kad būtų sukurta tam tikra struktūra ar strategija, kuri palengvintų tokią komunikaciją
- Mokytojas ar instruktorius turi užtikrinti, kad kolegų bendradarbiavimo procesas būtų kuo paprastesnis (pvz. nebūtų per daug dokumentų, reikalavimų pasirašyti, kt.)
- Egzistuoja formalus ir neformalus kolegų mokymosi rezultatų vertinimo procesas. Svarbu, kad vertinime būtų pateikiamos kolegoms, instruktoriams ar mokytojams bei jų organizacijai skirtos įžvalgos.

## Procesas

Kalbant apie proceso valdymą, reikia paminėti, kad skirtingi mokymosi iš kolegų metodai apima skirtingas veiklas. Tačiau, esamuose literatūros šaltiniuose apibrėžiami tokie mokymosi iš kolegų proceso pagrindiniai etapai:

- Išankstinis įsitraukimas – Tai apima veiklą, susijusią su kolegų tarpusavio įsitraukimo poreikio nustatymu, kolegų įsitraukimu ir suderinamumu, rezultatų suderinimu ir, prireikus, fasilitatorių mokymu.
- Pradinis susitikimas – Tam tikrais atvejais gali prireikti surengti pradinį susitikimą, kuris leistų mokytojui ar instruktoriui apibrėžti programą, lengviau prisistatyti kolegoms ir nustatyti lūkesčius, susijusius su mokymosi iš kolegų apimtimi ir pobūdžiu. Šiame etape galima taikyti tam tikros formos mokymus, kaip kolegų bendrų lūkesčių kūrimo metodą.
- Mokymasis tarp kolegų – Šiame etape kolegos mokosi vieni iš kitų. Šio etapo specifika apibrėžiama atsižvelgiant į pasirinktą mokymosi iš kolegų tipą (pvz. mentorystė lyginant su praktiniais mokymais). Svarbu, kad šiame etape fasilitatorius palaikytų ryšį su kolegomis, kad būtų užtikrinta mokymosi proceso nauda besimokantiesiems ir išspręstos bet kokios tarpusavio santykių problemos.
- Prasmių kūrimas ir prasmių perdavimas – Šiame etape besimokantieji yra skatinami analizuoti mokymosi naudą su kitais kolegomis (prasmių kūrimas) ir dalintis išmoktomis žiniomis su kitais, ypač savo įmonės darbuotojais (prasmių perdavimas). Šios veiklos formalumo mastas apibrėžiamas ne tik programos tikslais ir uždaviniais, bet ir atsižvelgiant į besimokančiųjų tipą bei išankstinio įsitraukimo etape numatytus rezultatus.
- Mokymosi sklaida – Svarbu, kad besimokantieji dalintųsi žiniomis su kitais savo įmonės darbuotojais, skleistų ir panaudotų visa tai, ką išmoko praktiniuose mokymosi iš kolegų kursuose. Yra du pagrindiniai mokymosi sklaidos aspektai. Pirmas, svarbu, kad mokytojai ir instruktoriai padėtų besimokantiesiems dalinantis žiniomis (pvz. ugdant kritinio mąstymo įgūdžius). Antra, yra svarbu, kad besimokančiojo kolegos įmonė būtų atvira mokymuisi. Kaip ir prasmių kūrimo ir prasmių perdavimo etape, šios veiklos formalumo lygis skiriasi. Kai kuriose programose besimokantiesiems pateikiamos mokymosi žinių sklaidos palengvinimo struktūros (pvz. taikant mokymosi darbo vietoje užduotis), tuo tarpu kitose programose to siekiama neformaliais būdais (pvz. per apsilankymus vietose).

## Mokymosi iš kolegų formos

Literatūros šaltiniuose, analizuojančiuose mokymąsi iš kolegų, pabrėžiamos įvairios šio proceso formos. Kalbant apie mikroįmones, besimokančias iš kitų mikroįmonių, skiriamos tokios formos:

- Mentorystė
- Praktiniai mokymai
- Mokymosi valdymo sistemos (pvz. dalijimosi patirtimi ir idėjų bankai)
- Savitarpio pagalbos grupės (pvz. generalinių direktorių ar vadovų tinklai)
- Tyrimo grupės.

Per pastaruosius 10-15 metų atsirado nemažai naujų įmonių tarpusavio mokymosi formų (IoD, 2018). Šis augimas atspindi daugelį veiksnių, įskaitant:

- Mokymosi iš kolegų nauda skleidžiant gerąją vadybos praktiką, žinias ir patirtį siekiant tinkamų mokymosi galimybių
- Mokymosi iš kolegų vaidmuo palaikant vadybos ir lyderystės įgūdžių ugdymą verslo aplinkoje
- Galimybė kitoms įmonėms “dalintis” įsitraukus į mokymosi iš kolegų programas
- Galimybė vyriausybėms toliau remti verslo plėtros ir švietimo bei mokymo projektus skatinant įmones teikti tarpusavio paramą kai atmetamos kitos valstybės finansuojamos programos.

### **Praktiniai mokymai**

**Praktiniai mokymai** – tai modernus mokymosi iš kolegų metodas, kuris yra vis plačiau naudojamas mikroįmonių ir smulkių įmonių vadovų tarpusavio mokymuose. Praktiniai mokymai nėra naujas mokymosi metodas – vadybos specialistų mokymo srityje jis yra taikomas nuo 1970-ųjų pabaigos. Tačiau tik pastaraisiais metais šis metodas yra plačiai naudojamas smulkių įmonių vadovų keitimosi patirtimi ir tarpusavio mokymosi srityje.

Paprastai tariant, praktinius mokymus galima apibrėžti kaip “*savęs ugdymą pasinaudojant kolegų tarpusavio pagalba*” (Revans, 1983). Miroįmonių vadovų tarpusavio mokymų paramos kontekste praktinius mokymus galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu dalyviai analizuoja nagrinėjamą problemą, jie sužino apie save ir įgyja žinių apie mokymosi iš kolegų procesą.

Trys pagrindiniai principai, kuriais yra grindžiamas praktinis mokymasis:

- Dalyviai yra suaugę besimokantieji, nes jie yra: savarankiški; turi patirties (pvz. sprendžiant problemas, su kuriomis jie susiduria versle); yra pasirengę mokytis tam, kad jų veikla būtų efektyvesnė (pvz. sureguliuojant kai kuriuos verslo aspektus); yra įsipareigoję ugdyti savo bei kitų įmonės darbuotojų kvalifikaciją (pvz., užduotims atlikti, problemoms spręsti ar verslui plėtoti)
- Mokymasis – tai socialinis procesas, kurio metu dalyviai mokosi kartu ir vieni iš kitų, o mokymasis yra efektyvesnis, kai mokomasi kartu su kitais kolegomis grupėje (pvz. mikroįmonių savininkai dirba kartu su kitų mikroįmonių savininkais)
- Dalyviai nori sužinoti, kaip dirba kiti dalyviai ir mokosi, kai turi motyvaciją pasiekti tam tikrų tikslų.

Praktiniai mokymai gali būti įvairių formų. Dažniausiai naudojama forma – tai **praktinių mokymų kursai**. Darbui su mikroįmonių savininkais-vadovais praktinių mokymų kursai organizuojami tokia tvarka:

- Dirbama kartu mažose grupėse, kurias sudaro 6-8 savininkai-vadovai
- Susitikimus fasilituoja viena iš grupių arba mokytojas. Fasilitatoriaus vaidmuo yra skatinti mokymąsi per veiklą, palaikyti kritinį mąstymą ir apibendrinti sprendimus baigiantis susitikimui. Fasilitatoriaus vaidmuo nėra žinių ar turinio pateikimas.
- Kiekviena grupė susitikime analizuoja konkrečią problemą ar visą kompleksą tarpusavyje susijusių problemų.

- Susitikimo metu atliekamos užduotys, įsivainamos žinios ir pateikiama analizė (žr. 1 dalį). Vienas dalyvis išdėsto problemą, su kuria jis susiduria, kiti dalyviai išdėsto savo mintis apie tai, kaip jie suvokia problemą, tuomet problema yra išskaidoma į atskiras sudėtines dalis, kad dalyviai galėtų pateikti sprendimą. Šio proceso metu dalyviai analizuoja kokiais būdais procesai ir praktinės priemonės skatina potencialių idėjų kūrimą ir veiksmus. Galima daryti išvadą, kad grupės nariai socialiai sąveikaudami gauna naudą išgridę alternatyvų požiūrį į problemą ir mokosi įveikdami iššūkius ir semdamiesi patirties iš grupės narių.
- Dalyviai vykdo veiklą tarp praktinių mokymų kursų. Kitame susitikime dalyviai analizuoja veiklos rezultatus ir aptaria naujas įžvalgas, susijusias su jų problema.

Kuriant praktinio mokymosi kursą atsižvelgiama į šiuos pagrindinius aspektus:

- Dalyvių skaičius grupėje – svarbu, kad grupė nebūtų per didelė ir kad visi dalyviai turėtų galimybę įsitraukti, pasidalinti įžvalgomis ir patirtimi.
- Aplinka – Kad darbas būtų efektyvus, praktinio mokymosi kursų dalyviai komfortabiliai dalindamiesi patirtimi ir informacija su kitais dalyviais. Tai gali būti konfidenciali verslo informacija, asmeninės problemos (pvz. pasitikėjimas savo sugebėjimais vadovauti įmonei) ar verslo iššūkiai. Tam būtina visapusiškai pasitikėti kitais grupės nariais. Todėl yra svarbu, kad tiek fizinė, tiek socialinė aplinka būtų 'saugi' darbui, mokymuisi ir diskusijoms. Pirmuoju atveju tai gali būti įmonės teritorijoje organizuojami susitikimai. Antruoju atveju – gali būti naudinga dalyviams pateikti tam tikros formos elgesio kodeksą arba padėti grupei susikurti savo veiksmų pradžios taisykles.
- Facilitatoriaus patirtis – Praktinių mokymų kursai yra naudingi tuomet kai jie yra tinkamai fasilituojami, todėl fasilitatoriui gali prireikti paramos ugdant fasilitavimo įgūdžius.
- Praktinio mokymo kursai – tai procesas, reikalaujantis daug laiko ir išteklių – Svarbu, kad dalyviai suvoktų dalyvavimo grupėje laiko ir išteklių reikšmę ir prisiimtų atsakomybę dalyvaudami procese.

Apibendrinant galima pažymėti šiuos praktinio mokymo privalumus teikiant paramą mikroįmonių darbuotojų mokymui ir įgūdžių ugdymui:

- Dalyviai dalijasi patirtimi su kitais, kurie, jų manymu, kelia pasitikėjimą
- "Mokymų programa" sudaroma remiantis pačių dalyvių iškeltomis problemomis
- Problemos ir galimybės sprendžiamos joms iškilus, todėl požiūris į mokymąsi yra lankstus.

## Apibendrinimas

Šioje baigiamojoje įžanginio vadovo dalyje pateikiama mokymosi iš kolegų metodo apžvalga ir mokymosi iš kolegų formų įvairovė, taip pat jų fasilitavimo galimybės siekiant teikti pagalbą mikroįmonių savininkams-vadovams mokantis vieniems iš kitų.

Išskiriamos tokios trys pagrindinės šio skyriaus temos:

- Mokymosi iš kolegų procese dalyviai suskirstomi į grupes po du ar daugiau savininkų-vadovų, kurie dalijasi patirtimi, idėjomis ir informacija įveikiant iššūkius, sprendžiant problemas ir galimybes, su kuriomis dalyviai susiduria kurdami ir vadovaudami įmonei
- Mokymasis iš kolegų gali būti įvairių formų – nuo praktinių mokymų kursų iki mentorystės. Todėl juose gali dalyvauti du ar daugiau lygiaverčių savininkų-vadovų
- Mokytojo ar instruktoriaus vaidmuo yra ne turinio pateikimas, bet proceso fasilitavimas.

me2me



## Mokymosi veiklos

### 1 veikla: Praktinio mokymo kursai

	Aprašymas
Trukmė	45 - 60 minučių
Veiklos planas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pristatykite praktinio mokymo koncepciją ir kaip ją galima panaudoti siekiant išspręsti esamas ir būsimas verslo problemas.</li><li>• Paklauskite grupės narių, ar yra kas nors, kas yra susidūręs su konkrečia įmonės problema (pvz. personalo valdymas) ar yra buvęs vienoje iš šių situacijų:<ul style="list-style-type: none"><li>• Jų iškelta idėja keisti konkrečius dalykus darbo vietoje buvo sutikta priešiška</li><li>• Jų vadovaujami darbuotojai ar kolegos priešinosi pokyčiams</li><li>• Socialiniai kultūriniai pokyčiai įmonėje, dėl kurių jie yra priversti jaustis neužtikrintai ir nekomfortabiliai</li></ul></li><li>• Grupei apibrėžus konkrečią problemą, kurią jie pageidautų išnagrinėti, kitas etapas yra praktinio mokymo metodo pritaikymas</li><li>• Svarbu pačioje pradžioje mokytojui nustatyti “aplinkos toną”, kad asmuo pateikiantis problemą nesijaustų nepatogiai dėl jam iškilusių klausimų. Aplinka turi būti draugiška ir palanki tyrimams. Tuomet grupės nariai pateikia dalyviui klausimus, prasidedančius žodžiais Kaip? arba Kodėl?, į kuriuos dalyvis atsako.</li><li>• Sesijos pabaigoje dalyvis turės galimybę reflektuoti proceso metu įgytas žinias, o grupės nariai taip pat galės pasidalinti savo mintimis.</li><li>• Mokytojas taip pat pateiks savo pastabas, susijusias su procesu, ir apibendrins mokymosi pasiekimus</li></ul>
Ištekliai ir priemonės	Mokymų patalpa, pakankamai erdvi, kad grupė galėtų susėsti ratu
Mokomoji medžiaga ir nuorodos	Praktinio mokymosi apžvalga – pvz. <a href="https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Action-Learning-Sets-An-INTRAC-guide-1.pdf">https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Action-Learning-Sets-An-INTRAC-guide-1.pdf</a>

### 2 veikla: patirties mainų bankas

	Aprašymas
Trukmė	60 minučių
Veiklos planas	Pateikite besimokantiems keitimosi patirtimi kontrolinį sąrašą. Sąraše turi būti nurodytos pagrindinės patirtys, susijusios su mikroįmonių kūrimu ir valdymu, jos turi būti sugrupuotos į kategorijas (tai gali būti verslo procesai ar pagrindinės temos)



	<p>Palikite vietas, kad besimokantieji galėtų užpildyti sąrašą nurodydami, kokiose srityse jie turi patirties ir kur „reikia pasimokyti“. Besimokantieji turi ant lipnių lapelių glaustai surašyti sritis, kuriose jie yra patyrę, ir kuriose dar „reikia pasimokyti“.</p> <p>Tuomet suklijuokite šiuos lapelius taip, kad grupės nariai galėtų juos perskaityti.</p> <p>Suporuokite besimokančiuosius taip, kad kolega, kuriam reikia pagilinti žinias butų poroje su patyrusiu kolega, turinčiu patirties sprendžiant konkrečią problemą.</p> <p>Skirkite laiko poroms pasikeisti patirtimi ir pagilinti žinias.</p> <p>Paskatinkite grupę diskutuoti apie mokymosi pasiekimus ir paprašykite besimokančiųjų apibendrinti veiksmus surašant juos į veiksmų korteles.</p>
Ištekliai ir priemonės	<p>Keitimosi patirtimi kontrolinis sąrašas</p> <p>Mokymo patalpa, kurioje telpa kelios atskiros grupės</p> <p>Lipnūs lapeliai</p> <p>Veiksmų kortelės</p>
Mokomoji medžiaga ir nuorodos	<p>Ugdymo įtaka augimui - <a href="https://www.humbergrowthhub.org/wp-content/uploads/2015/08/mindset_of_high_growth_report.pdf">https://www.humbergrowthhub.org/wp-content/uploads/2015/08/mindset_of_high_growth_report.pdf</a></p> <p>SFEDI Business and Enterprise National Occupational Standards - <a href="http://ioee.uk/national-enterprise-standards/">http://ioee.uk/national-enterprise-standards/</a></p>

## Atvejų tyrimai

<b>Priemonės pavadinimas</b>	<b>“Captured” programa</b>
<b>Organizacija</b>	Niukaslo universiteto Verslo mokykla (JK)
<b>Data/Trukmė</b>	2016 iki dabar
<b>Apžvalga</b>	<p>2015 m. Niukaslo universiteto Verslo mokykla gavo finansavimą iš JK Užimtumo ir įgūdžių komisijos (UKCES) remiamos JK Ateities programos, kurios tikslas yra ištirti, kaip susijusios institucijos – universitetai, verslo mokyklos ir stambios įmonės – gali paremti smulkaus verslo plėtrą. Lėšos buvo panaudotos Captured Programme kūrimui ir įgyvendinimui; ši programa yra skirta Anglijos Šiaurės Rytuose įsikūrusioms įmonėms, kuriose dirba mažiau nei 20 darbuotojų.</p> <p>“Captured” principas yra toks - patyrę verslininkai, dalyvavę kitų organizacijų rengiamuose vadybos ir lyderystės mokymuose, gali tapti vertingais ištekliais smulkioms įmonėms ir Verslo mokykla gali išnaudoti savo „inkaro“ vaidmenį įdarbindama stambius regiono darbdavius, kurie gali potencialiai atlikti pagrindinį vaidmenį remiant smulkias įmones, naudojant tam tikrus mechanizmus. Smulkioms įmonėms mokymosi patirtis – tai dalyvavimas verslo plėtros strategijų seminaruose su facilitatoriais; galimybė mokytis bendradarbiaujant su kitais verslo dalyviais; stambios įmonės vadovo mentorystė.</p> <p>Šiuo metu yra sukurtos keturios “Captured” programos, apimančios daugiau kaip 120 mikro- ir mažų įmonių bei visa eilę stambių organizacijų (pvz. Siemens, Sage, GSK ir Lloyds Bank).</p>
<b>Aktualumas</b>	Tai modernus mikroįmonių vadybos ir lyderystės plėtros mokantis iš kolegų pavyzdys. Programoje pabrėžiamos gairės, kaip



	skirtingos tarpusavio mokymosi formos gali sukurti pridėtinę vertę tiek mažoms įmonėms, tiek didelių įmonių vadovams.
<b>Papildoma informacija</b>	<a href="https://blogs.ncl.ac.uk/captured/">https://blogs.ncl.ac.uk/captured/</a> <a href="https://netimesmagazine.co.uk/news/newcastle-university-programme-offers-huge-boost-to-local-small-businesses/">https://netimesmagazine.co.uk/news/newcastle-university-programme-offers-huge-boost-to-local-small-businesses/</a>

<b>Priemonės pavadinimas</b>	<b>Pokyčių lyderiai</b>
<b>Organizacija</b>	Fondas AdMERITUM (PL)
<b>Data/Trukmė</b>	2016-2018
<b>Apžvalga</b>	<p>Pagal programą “ Erasmus Plus”finansuojamas projektas buvo skirtas mentorystės įgūdžių plėtros paramai. Projekte dalyvavo 40 dalyvių (pokyčių lyderių), kurie dirbo su vietos bendruomenėmis ugdant verslumą MVĮ sektoriuje.</p> <p>Tikslinę grupę sudarė suaugusieji, ieškantys naujų darbo galimybių, pereinantys į kitą darbą ar praradę darbą, taip pat mikro ir smulkieji verslininkai, ieškantys galimybių plėsti savo įmones. Kiekvienoje šalyje partnerėje (Lenkijoje, Slovėnijoje, Portugalijoje ir JK) iš šios tikslinės grupės buvo įdarbinta 7–10 žmonių. Šie žmonės norėjo tapti “pokyčių lyderiais” (t.y. verslumo lyderiais vietos verslininkų ir/arba būsimųjų verslininkų bendruomenėse). Visose šalyse visos partnerių organizacijos pasirinko grupę mentorių iš mokytojų personalo (mažų įmonių ir verslumo mokytojų ir instruktorių), kurie organizavo lyderių susitikimus, vykusius seminarų forma. Pokyčių lyderiai, padedami partnerių organizacijų mentorių, sukūrė Smulkaus verslo mentorių klubą savo vietos bendrovėse. Projekto rezultatai buvo apibendrinti knygoje “Pokyčių lyderiai - verslumo lyderių mentorystės vietos bendruomenėse programa”</p>
<b>Aktualumas</b>	Geras pavyzdys, atspindintis, kaip mentorystė gali tapti parama mokantis iš kolegų.
<b>Papildoma informacija</b>	<a href="https://ec.europa.eu/epale/en/blog/leaders-change-mentoring-program-leaders-entrepreneurship-local-communities">https://ec.europa.eu/epale/en/blog/leaders-change-mentoring-program-leaders-entrepreneurship-local-communities</a>

<b>Priemonės pavadinimas</b>	<b>Švedijos studijų grupė</b>
<b>Organizacija</b>	Įvairūs (SM)
<b>Data/Trukmė</b>	N/D
<b>Apžvalga</b>	<p>Švedijos studijų grupė – tai nedidelė grupė, turinti praktinių mokymų patirtį. Ją sudaro nuo 6 iki 12 žmonių. Pagrindinis studijų grupės principas yra tas, kad kiekvienas dalyvis turi galimybę pateikti idėją ir pasidalinti patirtimi, kuri gali padėti kitiems. Studijų grupėse dalyviams yra suteikiama galimybė atvirai pasisakyti diskusijose, būti pasirengusiems išklaudyti, mokytis iš kitų ir keisti save. Be to, tikimasi, kad kiekvienas dalyvis prisidės savo žiniomis, patirtimi ir idėjomis. Fasilitatoriui ar studijų grupės lyderiui mokymasis ir žinių kaupimas yra paremtas procesu, nuolat užduodant klausimus, analizuojant mintis ir idėjas socialiniame ir kultūriniame kontekste.</p>
<b>Aktualumas</b>	Per pastaruosius penkerius metus Švedijos studijų grupių modelis buvo plačiai naudojamas skirtingose Europos Sąjungos šalyse. Šis

	modelis skirtas padėti įmonių vadovams keistis patirtimi mokantis vieniems iš kitų.
<b>Papildoma informacija</b>	<a href="https://webb.folkbildning.net/~tore.persson/tore-english-adult1">https://webb.folkbildning.net/~tore.persson/tore-english-adult1</a> <a href="https://participedia.net/method/188">https://participedia.net/method/188</a>

<b>Priemonės pavadinimas</b>	<b>Jelly</b>
<b>Organizacija</b>	Jelly (Jungtinės Valstijos)
<b>Data/Trukmė</b>	2006 iki dabar
<b>Apžvalga</b>	Grupė “Jelly” buvo sukurta 2006 metais, kai du nepriklausomi darbuotojai iš Niu Jorko prakalbo apie individualių darbuotojų, t.y. dirbančių ne įmonėje, trūkumą. Todėl jie nusprendė suburti grupę laisvai samdomų specialistų, kurie vieną dieną atėjo į butą su savo nešiojamaisiais kompiuteriais, ir pavadino grupę “Jelly”, nes jie visi vienu metu kramtė guminukus. Nuo grupės įkūrimo 2006 m. “Jelly” plėtėsi ir daugelyje kitų šalių. Nors atskirų “Jelly” tinklų veikla šiek tiek skiriasi, du pagrindiniai principai lieka nepakitę. Pirma, nėra nei struktūros, nei hierarchijos, nei taisyklių. Tai leidžia mikroįmonių savininkams dirbti kartu, aptarti jų įmonės problemas ir padėti vieni kitiems priimti problemų sprendimus ir sukurti galimybes. Antra, tai ne ta vieta, kur galima parduoti produktus ar paslaugas kitoms tinklo įmonėms.
<b>Aktualumas</b>	“Jelly” parodo, kaip praktinius mokymus galima integruoti į bendro darbo aplinką, taip kad mokymasis taptų įmonės valdymo ir plėtros kasdienės patirties dalimi.
<b>Papildoma informacija</b>	<a href="https://www.uk-jelly.org.uk/what-is-jelly/">https://www.uk-jelly.org.uk/what-is-jelly/</a> <a href="https://www.theguardian.com/small-business-network/2013/may/25/jelly-working-home-meetup-group">https://www.theguardian.com/small-business-network/2013/may/25/jelly-working-home-meetup-group</a>

## Naudingos nuorodos ir šaltiniai

Jeigu jūs domitės įvairiomis mokymosi iš kolegų formomis ir jų nauda žinių ir įgūdžių ugdymui mikro ir mažose įmonėse ir norite nuodugniau panagrinėti jas, jums gali praversti šios nuorodos ir šaltiniai.

Albright, D. (2018) *What is Peer to Peer Learning?* (accessible at <https://blog.continu.co/peer-to-peer-learning/>)

CRATE - <https://crateuk.com/about/blog/facilitated-peer-learning-at-work>

Devins, D. and Gold, J. (2000) Cracking the Tough Nuts: Mentoring and Coaching the Managers of Small Firms, *Career Development International*, 5, 4, pp. 250-255.

Get Mentoring – <http://getmentoring.org/>

INTRAC (n/d) *Action Learning: A Guide for Small NGOs*, INTRAC, Oxford.

Jones, K., Sambrook, S. A., Pittaway, L., Henley, A. and Norbury, H. (2014) Action Learning: How Learning Transfers from Entrepreneurs to Small Firms, *Action Learning: Research and Practice*, 11, 2, pp. 131-166.

Pedler, M. (2008) *Action Learning for Managers*, Gower Publishing, Aldershot.

Revans, R. (1982) *The Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell Bratt, Bromley.

Revans, R. (1998) *The ABC of Action Learning*, Lemos and Paine, London.

Whitehurst, F., Richter, P. and Sear, L. (2018) *Stimulating Learning in Micro-business Owners Through Introducing External Perspectives*. Paper presented to the ISBE Conference, November Birmingham (accessible at [https://eprint.ncl.ac.uk/file\\_store/production/252073/C178A7FB-43AD-47FE-832D-677172D76442.pdf](https://eprint.ncl.ac.uk/file_store/production/252073/C178A7FB-43AD-47FE-832D-677172D76442.pdf)).

Young Foundation (2017) *Share to Know* (accessible at <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2017/02/Share-to-Know-summary-guide.pdf>).



Kaunas Science and  
Technology Park



inn<sup>o</sup>ventionum

SFEDI<sup>®</sup>GROUP



In association with

S V E B ■  
F S E A ■

With the support of

**movetia**

Austausch und Mobilität  
Echanges et mobilité  
Scambi e mobilità  
Exchange and mobility



Erasmus+

This project has been funded with support from the European Commission.  
This publication and all its contents reflects the views only of the author,  
and the Commission cannot be held responsible for any use  
which may be made of the information contained therein.