

## Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje

Alvydas Baležentis

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

*Kad žmogiškieji išteklių išliktų konkurencingi formuojantis informacinei visuomenei ir žinių ekonomikai, aktualu taikyti inovatyvius mokymo formas ir metodus. Šiame straipsnyje pateikiama inovatyviųjų mokymo metodų, panaudojant informacines technologijas, sistema: imitacinis mokymas, e. mokymas, nuotolinis mokymas. Aptariama mokymosi visą gyvenimą formų sistema: savarankiškas mokymasis, komandinis mokymasis, besimokanti organizacija, besimokanti visuomenė.*

*Tyrimo metu parengta inovatyviųjų mokymo metodų taikymo sistema. Nustatytos inovatyviųjų mokymo formų perspektyvos. Tyrimo rezultatai aktualūs rengiant mokymosi visą gyvenimą strategijas ir programas.*

**Pagrindinės sąvokos:** *inovatyvieji mokymo metodai, besimokanti organizacija, nuotolinis mokymas, mokymasis visą gyvenimą.*

**Keywords:** *innovative learning methods, learning organisation, distance learning, lifelong learning.*

### Ivadas

*Temos aktualumas.* Žmogiškųjų išteklių valdymas – veiksnys, nuo kurio labiausiai priklauso šiuolaikinės organizacijos veiklos efektyvumas. Žmogiškųjų išteklių raida ir plėtra tampa labai intensyvia, o pokyčiai reikšmingi žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sąlygomis. Ateitis neįsivaizduojama be inovatyviųjų technologijų. Jau šiaudien žinių ir informacijos kiekis pasaulyje didėja geometrine progresija. Taigi dabarties ir prognozuojami ateities iššūkiai verčia taikyti inovatyvius mokymo metodus plėtojant mokymosi visą gyvenimą koncepciją.

Nuolat besikeičiančiame pasaulyje mes niekada visko neišmoksime net pasiekę gilią senatvę. „Romos klubas“ išvelgia žmogiškąją dilemą, kad žmogaus mokymasis nespėja koja kojoni su dinamiškais pasaulio pokyčiais [6]. Įtakingiausios pasaulio organizacijos ir institucijos jau dabar susirūpinusios žmogaus gebėjimu gyventi bei orientotis globaliame ateities pasaulyje.

Sėkmingas perėjimas prie žiniomis pagrįsto ūkio ir visuomenės turi būti susijęs su mokymosi visą gyvenimą. Šiam žingsniui yra du svarbūs tikslai: skatinti aktyvų pilietiškumą ir didinti galimybę

įsidarbinti. Visiems Europos Sąjungos gyventojams turi būti suteiktos lygios galimybės prisitaikyti prie besikeičiančių socialinių ir ekonominių sąlygų bei aktyviai dalyvauti kuriant Europos ateitį [8]. Pastaraisiais metais daugėja darbų, skirtų šiai tematikai [10; 12].

Galima skirti tokius esminius dabarties ir ateities iššūkius: žmogiškųjų išteklių valdymas; žinių ekonomika; inovatyvios technologijos ir jų valdymas; kultūriniai pokyčiai; žinių ir informacijos valdymas; specializuota, kvalifikuota, lanksti darbo jėga [7]. Nauji dabarties ir ateities iššūkiai reikalauja parengti ir taikyti inovatyviųjų mokymosi visą gyvenimą metodų ir formų sistemą.

*Tyrimo problema.* Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų, pagrįstų informacinių technologijų panaudojimu, sistemos suformavimas esant perspektyvai mokytis visą gyvenimą.

*Tyrimo objektas* – inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymas.

*Tyrimo tikslas* – susisteminti ir įvertinti inovatyvius mokymo metodus bei formas, kurias tikslinga panaudoti esant perspektyvai mokytis visą gyvenimą.

Tiksliui pasiekti straipsnyje sprendžiami šie uždaviniai:

1. Apžvelgti inovatyviųjų mokymo metodų, pagrįstų informacinių technologijų naudojimu, sistema.

2. Suformuoti inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo vertinimo metodinius aspektus.

3. Įvertinti inovatyviųjų mokymo formų privalumus, trūkumus ir perspektyvas.

*Tyrimo metodai:* šaltinių analizė, sisteminė analizė, ekspertiniai vertinimai. Nagrinėjami mokslo ir tarptautinių organizacijų darbai, analizuojantys inovatyviųjų mokymo metodų taikymą. Inovatyviųjų mokymo metodų sisteminimas atliktas remiantis naudojama informacine technologija ir mokymosi forma. Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų privalumai, trūkumai ir perspektyvos įvertintos taikant ekspertinius vertinimus. Straipsnis parengtas apibendrinant tyrimus, atliktus Generolo J. Žemaičio Lietuvos karo akademijoje ir M. Romerio universitete [1; 2; 13].

### Inovatyvieji mokymo metodai, pagrįsti informacinių technologijų taikymu

Technologinė pažanga įskaitant ir informacines technologijas turi įtakos globaliai transformacijai – evoliucijai nuo industrinės link žinių visuomenės. Šie pokyčiai vadinami skirtingais pavadinimais: „poindustrinė visuomenė“, „inovacijų ekonomika“, „žinių ekonomika“, „naujoji ekonomika“, arba „e. ekonomika“, „e. Europa“ [14].

Pirmoji e. mokymosi karta iš esmės buvo suformuota sudarant galimybę mokymo priemones, resursus pasiekti internetu. Informacinių technologijų plėtrai padarius didelį šuolį mokymo priemonės turi būti interaktyvios ir orientuotos į ateitį, skatinančios naujus savišvietos bei mokymo metodus [5].

Mokymo procese sutinkame vis daugiau esminių iššūkių ir pokyčių. Tai kelia naujas sprendžiamas problemas: mokymo personalo rengimą, mokymo technologijos rengimą, mokymo metodų parinkimą ir rengimą, kontrolės mechanizmus, finansavimo poreikius ir kita. Informacinių technologijų taikymas mokymo procesuose išstumia įprastines metodikas, sudaro sąlygas diegti modernesnius metodus. Tradiciniai mokymo metodai tampa nebetinkami žmogiškųjų išteklių gebėjimams, kurie jiems reikalingi, tobulinti [7]. Efektyviausias mokymasis vyksta esant pokyčiams. Tokiu atveju mokymasis orientuojamas ir į naujų žinių įgijimą, ir į žinojimo srities pokyčius. Tai užtikrina, kad naujos žinios ir įgūdžiai nuolat įgyjami ir pritaikomi praktikoje. Taip pasiekiami gerų mokymosi rezultatų, užtikrinamas dinamiškumas (1 pav.).

ŽINIJIMAS	Pokyčiai	Mokymasis kaip naujų įgūdžių ar žinių praktinis panaudojimas	Mokymasis kaip naujų įgūdžių ar žinių įgijimas ir praktinis panaudojimas
	Stabilumas	Nėra mokymosi	Mokymasis kaip naujų įgūdžių ar žinių įgijimas
		Stabilumas	Pokyčiai
ŽINIOS			

Šaltinis: Easterby-Smith, M.; Lyles, A. M. The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge management. – Cornwall: Blackwell Publishing Ltd. 2003. 676 p.; pritaikyta A. Baležėnčio, 2008.

#### 1 pav. Matrica: žinios – žinojimas – mokymasis

Informacinių technologijų taikymas keičia patį mokymo modelį: jeigu anksčiau mokytojai (parama mokymuisi) kontroliavo mokymo procesą, tai dabar besimokantysis (reikalavimus iškelianti pusė) pats apsibrėžia mokymosi tikslus, metodus ir procesus [5]. Informacinių technologijų taikymas ir naujų mokymo metodikų atsiradimas nulėmė inovatyviųjų mokymo metodų ir formų plėtrą.

Remiantis technologiniu kriterijumi skiriami tokie svarbiausieji inovatyvaus mokymo metodai [5]:

- imitacinis mokymas;
- e. mokymas;
- nuotolinis mokymas.

Imitacinis mokymas – vyksta panaudojant imitacines programas, informacines technologijas, imituojant situaciją ir veiksmus, reikalaujančius mokymosi proceso metu priimti sprendimus. E. mokymas – mokymo ir informacijos rinkinys, prieinamas bet kurioje vietoje, bet koku laiku ir besimokantiems pateikiamas elektroniniu būdu. Nuotolinis mokymas – tai mokymas per atstumą, kuriam būtinos specialiosios kurso pateikimo ir dėstymo metodikos, informacinės technologijos, specialus bendravimas bei administracinis ir organizacinis pasirengimas.

#### Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo vertinimo metodiniai aspektai

Formuojant inovatyviųjų mokymo formų ir metodų, pagrįstų informacinių technologijų panaudojimu, sistemą sprendžiami tokie metodiniai uždaviniai:

1. Sudaroma perspektyvių, inovatyviųjų mokymo metodų seka nuo tradicinių iki tinkamų mokymuisi visą gyvenimą.

2. Formuojami inovatyviųjų metodų taikymo organizacinių formų lygiais.

3. Inovatyviųjų mokymo metodų taikymo priavulumai, trūkumai ir perspektyvos Lietuvoje, įvertinamos taikant ekspertinius vertinimus:

3.1. Ekspertų organizacijos parinkimas. Ekspertai buvo parinkti iš organizacijų, kuriose yra ap-  
raiškų besimokančios organizacijos, plačiai taikan-  
čios darbuotojų tobulinimo programas. Kiekviena  
šių organizacijų yra orientuota savo veikloje taikyti  
modernias technologijas. Čia personalo rengimo  
procese taikomi modernūs mokymo metodai, su-  
darytos palankios sąlygos personalo gebėjimams  
tobulinti.

3.2. Ekspertų parinkimas. Kompetentingų eks-  
pertų parinkimo kriterijai:

- išsilavinimas – ne mažiau kaip universiteti-  
nis; ekspertų tarpe 3 mokslų daktarai;
- darbo patirtis – tiriamojoje srityje ne ma-  
žesnė kaip 5 metai;
- visi ekspertai stažavęsi užsienio mokslo ir  
studijų įstaigose arba firmose, susipažinę  
su personalo rengimo pagrindais, inovaty-  
viųjų mokymo metodų taikymu žmoniškų-  
jų išteklių vadyboje;
- mokslo interesai: tiesioginis darbas susijęs  
(arba ilgą laiką buvo susijęs) su žmoniškų-  
jų išteklių valdymu, tobulinimo strategijų  
rengimu ir įgyvendinimu.

Tyrimė dalyvavo 10 ekspertų, dirbančių skir-  
tingose organizacijose. Tyrimė dalyvavusių eksper-  
tų (E1 – E10) organizacijos ir pareigos:

E1 – Informacinių ir telekomunikacinių tech-  
nologijų įmonė, projektų vadybininkas.

E2 – Valstybės valdymo institucija, personalo  
mokymo specialistas.

E3 – Aukštojo mokslo įstaiga (universitetas),  
mokslinis darbuotojas.

E4 – Aukštojo mokslo įstaiga, nuotolinio mo-  
kymo specialistas.

E5 – Profesinio rengimo mokykla, vadovo pa-  
vaduotojas mokymo reikalams.

E6 – Krašto apsaugos sistema, planavimo spe-  
cialistas.

E7 – Gamybos kompanija, skyriaus vadovas.

E8 – Gamybos, pardavimo kompanija, sky-  
riaus vadovas.

E9 – Gamybos įmonė, generalinis direktorius.

E10 – Bankas, skyriaus viršininkas.

Viešojo sektoriaus įstaigoms atstovavo penki  
ekspertai (E2, E3, E4, E5, E6), verslo organizaci-  
joms – taip pat penki ekspertai (E1, E7, E8, E9,

E10). Ekspertams buvo garantuotas vertinimų ano-  
nimiškumas.

3.3. Ekspertinio vertinimo skalė. Ekspertai ver-  
tino pagal penkių balų skalę: 1 – visiškai nesvarbu, 2  
– mažai svarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu,  
5 – labai svarbu.

3.4. Vertinimo procedūra. Vieno eksperto ver-  
tinimo procedūra užtrukdavo 0,5-1,5 valandos.  
Ekspertai pateikdavo ne tik vertinimus, bet ir ko-  
mentarus. Ekspertai turėjo pasirinkimo teisę teikti  
ar neteikti vertinimus. Ekspertų vertinimai apiben-  
drinti kituose straipsnio skyreliuose

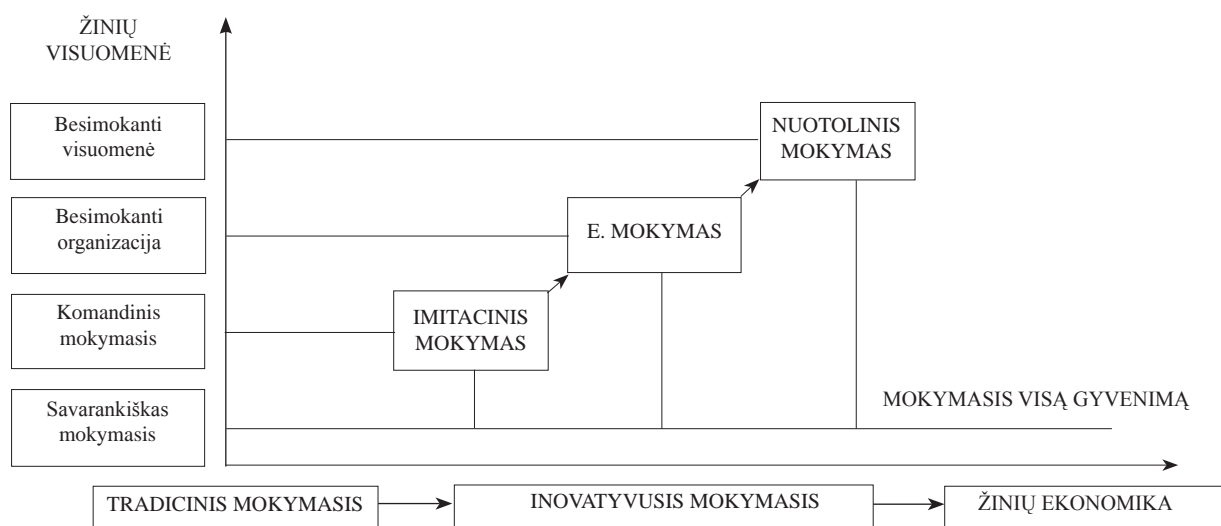
### **Inovatyviųjų mokymo metodų, panaudo- jant informacines technologijas, taikymo sistema esant perspektyvai mokytis visą gy- venimą**

Europos Sąjunga iškėlė tikslą tapti konkuren-  
cingiausia žiniomis pagrįsta ekonomika pasaulyje,  
galinčia plėtoti ekonomikos augimą esant vis geres-  
nėms darbo vietoms ir socialiniam aprūpinimui [9].  
Informacinės technologijos yra efektyvi priemonė,  
skatinanti ekonomikos augimą, teikianti paramą  
mokymosi ir tobulinimosi procesuose [3].

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros orga-  
nizacijos (EBPO) projekte nustatyta: kad asmenims  
būtų užtikrintas sėkmingas gyvenimas ir kuriama  
gerai funkcionuojanti visuomenė, reikalingos trys  
esminių kompetencijų ar įgūdžių grupės [11]:

- veikimas autonomiškai: veikti plačiai ma-  
tant aplinką, formuluoti ir įgyvendinti gy-  
venimo planus bei asmeninius projektus,  
ginti teises, poreikius ir interesus;
- veikimas socialiai nevienalytėse grupėse:  
gebėjimas susitarti su kitais, bendradar-  
biauti ir dirbti komandoje (grupėje), valdyti  
ir spręsti konfliktus;
- interaktyvus priemonių naudojimas: gebė-  
jimas interaktyviai naudotis kalba, simbo-  
liais ir tekstais, interaktyviai naudoti žinias  
ir informaciją, naujas technologijas.

Sėkmingai parengti mokymosi visą gyvenimą  
sistemą tikslinga suformuoti inovatyviųjų mokymo  
metodų, pagrįstų informacinių technologijų naudo-  
jimu, sistemą. Atsižvelgiant į naudojamų informa-  
cinių technologijų sudėtingumą ir socialinę aprėptį,  
labiausiai priimtina tokia sistema: imitacinis moky-  
mas → e. mokymas → nuotolinis mokymas → tv.  
mokymas (2 pav.). Atsižvelgiant į mokymo formos  
plėtrą ir besimokančiųjų skaičių, formuojamos to-  
kios svarbiausios inovatyviojo mokymo formos:



2 pav. Inovatyviųjų mokymo metodų, pagrįstų informacinėmis technologijomis, taikymo sistema

savarankiškas mokymasis, komandinis mokymasis, besimokanti organizacija, besimokanti visuomenė.

### Inovatyviojo mokymo formos

*Savarankiškas mokymasis* – mokymosi sistema, kurios daugelis mokymosi proceso aspektų yra kontroliuojami besimokančiojo, sprendžiančio, ką ir kaip studijuoti, dažniausiai esant tam tikrai mokymosi organizavimo formai. Per pastaruosius 10–15 metų, nemažai šalių Europoje ir už jos ribų įdiegė ankstesnio, neformaliojo ir savaiminio mokymosi identifikavimo, oficialaus patvirtinimo ir pripažinimo metodikas bei sistemas [8]. Žinių ekonomikos sąlygomis mokymasis reikalauja naujų mokymosi modelių, turi tęstis visą gyvenimo ciklą ir apima formalų, neformalų bei nestruktūrinį mokymąsi [7]. Savarankiško mokymosi svarbiausieji privalumai: didelė motyvacija mokytis; galimybė pasirinkti mokymosi vietą, priemones, formą, laiką; galimybė keisti mokymosi kryptį; didelis besimokančiojo mobilumas. Naujas savarankiško mokymosi galimybes sukuria inovatyviųjų metodų panaudojant informacines technologijas taikymas.

*Komandinis mokymas* – mokymas, kuris prasideda diskusijomis, leidžia kurti „bendrąjį mąstymą“ sprendžiant ir aptariant realias ir imitacines situacijas. Komandinio mokymo privalumai: vaidmenų ir užduočių pasiskirstymas komandoje; bendrųjų sprendimų priėmimas; geriausias kiekvieno komandos nario gebėjimų panaudojimas; sinergetinis efektas; komandinio darbo gebėjimų lavinimas.

*Besimokanti organizacija* – ateities organizacija, kuri orientuojasi į naują kokybę, į pokyčius organizacijos darbe, naujus darbo metodus. Pokyčiai

organizacijoje priklauso nuo besimokančiojo personalo, kurio mokymas orientuotas nuolat gerinti visos organizacijos veiklą. Sukuriamas glaudus darbo ir mokymosi, dalyvavimo inovaciniuose kūrimo procesuose ir rezultatų įvertinimo ryšys. Besimokančiajai organizacijai būdinga: mokymasis (mokymasis yra besimokančiosios organizacijos sudėtinė dalis; tik mokantis organizacijai galima toliau tobulėti; mokymosi šaltiniai; kultūra; vienytiškumas; mokymosi stilius; vadybinis dėmesys. Besimokančiajai organizacijai sukurti reikalingi penki technologiniai komponentai ir disciplinos: personalo vadyba; intelektinių gabumų panaudojimo modeliai; dalijimasis išvalgumu; komandinis mokymas; sisteminis mąstymas [4].

Pokyčiai personalo tobulinimesi užtikrina organizacijos dinamiškumą, raidos spartą, laiku prisitaikymą prie besikeičiančių aplinkos sąlygų atsižvelgiant į naujus iššūkius. Tokiu būdu organizacija tampa konkurencinga, taikanti modernias vadybos ir mokymo priemones bei technologijas.

*Besimokančiojoje visuomenėje* yra integruojamos visos mokymo organizacinės formos: savarankiškas mokymasis, komandinis mokymas, besimokanti organizacija. Viena svarbiausių tokios visuomenės sukūrimo prielaidų – mokymasis visą gyvenimą.

Mokymasis visą gyvenimą – žmogaus konkurencingumo žinių ekonomikos sąlygomis garantas, sudarantis sąlygas įvertinti savo galimybes ir jas nukreipti pageidaujama linkme. Kiekvienam žmogui, darbo grupei, besimokančiai organizacijai ar visuomenei teks išspręsti žmogiškųjų išteklių mokymosi klausimą. Gebėjimas suderinti mokymosi poreikius ir metodus, panaudoti aptartas inovaty-

vias mokymo formas ir metodus bei jų pranašumus – sėkmingo mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimo pagrindas.

### Inovatyviųjų mokymo formų taikymo privalumai ir trūkumai

Analizuojant inovatyvias mokymo formas ir metodus svarbu nustatyti jų teikiamus privalumus ir trūkumus. Šie veiksniai lemia šių formų populiarumą ir perspektyvumą žmogiškųjų išteklių vadyboje – mokant personalą.

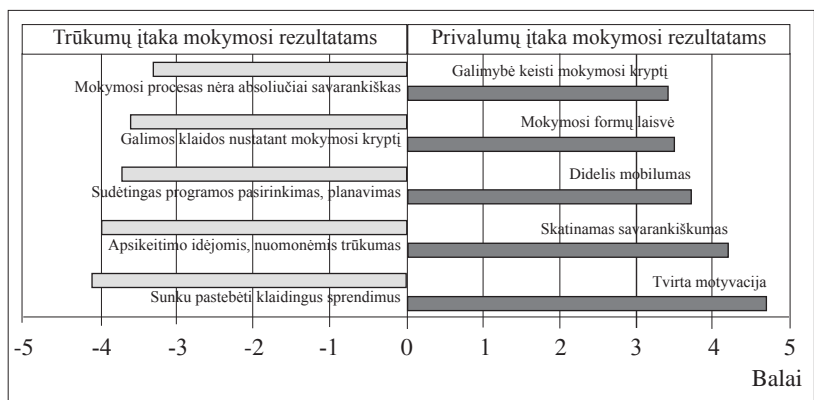
*Savarankiškas mokymasis.* Ekspertai skyrė tokius 3 veiksnius, kurie turi didžiausią teigiamą įtaką savarankiško mokymosi rezultatui:

1. Tvirta motyvacija.
2. Skatinamas savarankiškumas.
3. Didelis mobilumas.

Ekspertų nuomone, šie faktoriai, ypač tvirta motyvacija, lemia mokymosi proceso sėkmę. Tai rodo, kad besimokančiajam visų pirma būtina sudaryti sąlygas savarankiškai mokytis jam patogiu laiku, patogioje vietoje. Besimokančiajam asmeniui būtina saviraiškos, savirealizacijos laisvė, galimybės savarankiškai priimti sprendimus, prisiimti atsakomybę už mokymosi rezultatus. Savarankiškas mokymasis, skatinantis dinamišką besimokančiojo vystymąsi, ne tik sudaro palankias mokymosi sąlygas, bet ir kelia tam tikrų problemų. Svarbu laiku ir tiksliai nustatyti problemas, galinčias turėti įtakos mokymosi procesui ir rezultatams. Šis etapas – svarbiausias momentas planuojant ir įgyvendinant mokymosi procesą. Skirtini tokie svarbiausi savarankiško mokymosi trūkumai (3 pav.):

1. Savarankiškai sunku pastebėti klaidingus sprendimus.
2. Galimybės nebuvimas apsisikeisti su kolegomis idėjomis, nuomonėmis.
3. Sudėtingas mokymosi programos pasirinkimas, planavimas.

Šie trūkumai ypač išryškėja tuomet, kai besimokančiųjų menki planavimo, sprendimų priėmimo gebėjimai. Šių gebėjimų stoka gali būti kompensuojama mokymosi procesą koreguojant, procesą valdant iš šalies, specialistams ir administraciniam personalui padedant.

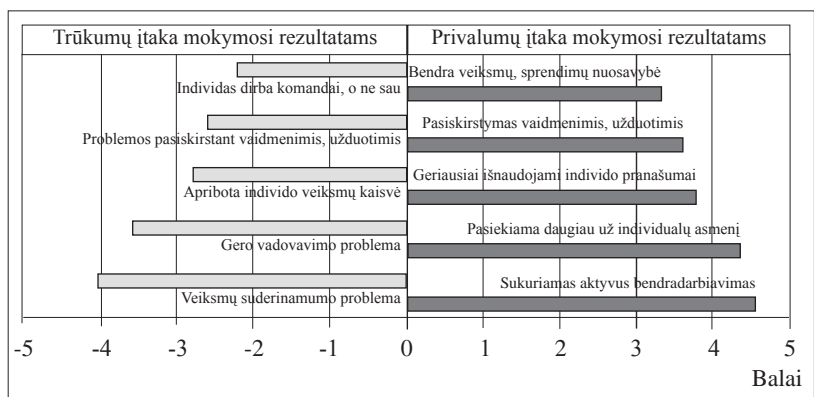


3 pav. Savarankiško mokymosi trūkumų, privalumų įtaka mokymosi rezultatams

*Komandinis mokymasis.* Interviu metu visi ekspertai pažymėjo, kad jų organizacijose taikomas komandinis mokymas. Komandinis mokymas ypač teigiamai veikia personalą, psichologinę atmosferą organizacijoje. Mokymo proceso metu įgyti bendradarbiavimo, tarpusavio supratimo gebėjimai tampa ypač vertingi veiklos organizacijoje metu. Teikiami privalumai lemia šio metodo paplitimą organizacijose siekiant tobulinti savo personalą. Atsižvelgiant į ekspertų vertinimus didžiausią įtaką mokymo sėkmei turi šie komandinio mokymo privalumai (4 pav.):

1. Sukuriamas aktyvus bendradarbiavimas.
2. Pasiekiami daugiau už individualų asmenį.
3. Geriausiai išnaudojami individo pranašumai.

Komandinio mokymo paplitimas sietinas su tokio pat darbo metodo taikymu organizacijos veikloje, nes šis darbo metodas yra produktyvus ir kūrybingas. Skirtingai nuo komandos poreikių patenkinimo, individo poreikiai ne visada patenkinami. Tai leidžia daryti išvadą, kad komandiniu mokymu labiausiai suinteresuotos organizacijos, kurių tikslas yra suburti darniai dirbančias komandas ir išnaudoti visus kiekvieno individo pranašumus. Problemos, susijusios su komandinio mokymo metodo taikymu, skiriasi nuo problemų, su kuriomis susiduria savarankiškai besimokantys. Ekspertai skyrė



4 pav. Komandinio mokymo trūkumų, privalumų įtaka mokymo rezultatams

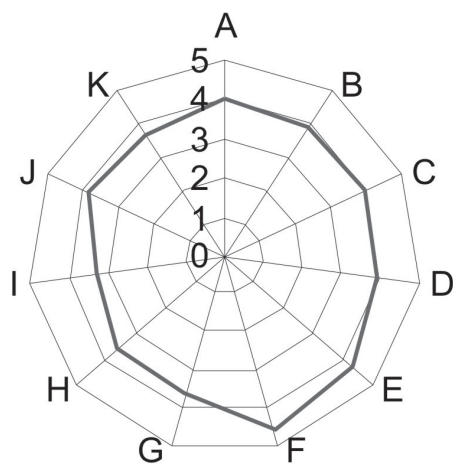
tokias svarbiausias komandinio mokymo silpnybes, turinčias įtakos mokymosi pasiekimams:

1. Reikalingas geras veiksmų suderinamumas.
2. Būtinai geras vadovavimas.
3. Apribota individo veiksmų laisvė.

*Besimokanti organizacija.* Organizacijos apsisprendimą tobulinti personalą lemia daugelis priežasčių. Organizacijai apsisprendus tobulinti personalą atrenkami kriterijai, kuriais remiantis formuojama personalo tobulinimo sistema, strategija, nustatomi siektini tikslai. Atsižvelgiant į ekspertų vertinimus skirti šie svarbiausieji personalo tobulinimo organizacijoje kriterijai:

1. Konkurencingo produkto kūrimas.
2. Konkurencingos darbo jėgos poreikis.
3. Numatomi pokyčiai kuriant produktą.

Ekspertų skirti kriterijai parodo, kad organizacijoje siekiant tobulinti personalą didžiausias dėmesys teikiamas produkto kūrimo procesui. Pagrindinis personalo tobulinimo aspektas: įgytų gebėjimų panaudojimas produkto kūrimo procesui tobulinti, siekti naujos kokybės. Todėl kiekvienos organizacijos personalo tobulinimas turi būti sietinas su numatomu praktiniu gebėjimų taikymu veikloje.



#### Gebėjimai:

- A – gebėjimas valdyti save
- B – aiški vertybių skalė
- C – aiškūs asmeniniai tikslai
- D – besitęsiantis vystymasis
- E – gebėjimas pasirinkti gerą problemos sprendimo būdą
- F – kūrybingumas
- G – mokėjimas turėti įtakos aplinkiniams
- H – vadybos ypatumų supratimas
- I – gebėjimas vadovauti
- J – mokėjimas mokytis
- K – mokėjimas organizuoti grupės darbą

5 pav. Personalo gebėjimai, lemiantys besimokančios organizacijos plėtrą

Organizacijos tikslai kelia konkrečius reikalavimus personalui tobulinti. Besimokančiosios organizacijos sėkmingai plėtrai didžiausią reikšmę turi personalo gebėjimai. Labai svarbi personalo vadybos gebėjimų sistema, susidedanti iš asmenybių, socialinių ir profesinių kompetencijų [1; 2]. Ekspertų vertinimais, iš 11 suformuluotų žmogiškųjų išteklių gebėjimų nėra nė vieno, kuris būtų nesvarbus (5 pav.). Svarbiausi gebėjimai, užtikrinantys sėkmingą besimokančiosios organizacijos plėtrą, yra: kūrybingumas, gebėjimas pasirinkti gerą problemos sprendimo būdą, gebėjimas valdyti save. Tai rodo, kad besimokančioje organizacijoje didžiausias dėmesys turi būti kreipiamas į darbuotojo gebėjimą kūrybiškai mąstyti, priimti naujoves, jas taikyti organizacijos veikloje.

*Nuotolinis mokymas.* Nuotolinį mokymą ekspertai skyrė kaip vieną priimtinausių individo mokymosi poreikiams patenkinti, tuo pačiu patenkiant ir organizacijos poreikius. Ekspertai labai gerai įvertino nuotolinio mokymo teikiamus privalumus, turinčius įtakos mokymo rezultatams (6 pav.):

1. Galimybė mokytis patogiu laiku patogioje vietoje.
2. Mažos mokymosi išlaidos.
3. Atsakomybės prisiėmimas.
4. Savęs testavimas, rezultatų patikrinimas.

Nuotolinio mokymo teikiami privalumai orientuoti į individo saviraiškos ir mokymosi laisvę, kuri yra stiprus motyvas mokytis. Galimybė prisiimti atsakomybę, savarankiškai testuoti save – elementai tiesiogiai nukreipti tobulinti savo asmeninius gebėjimus.

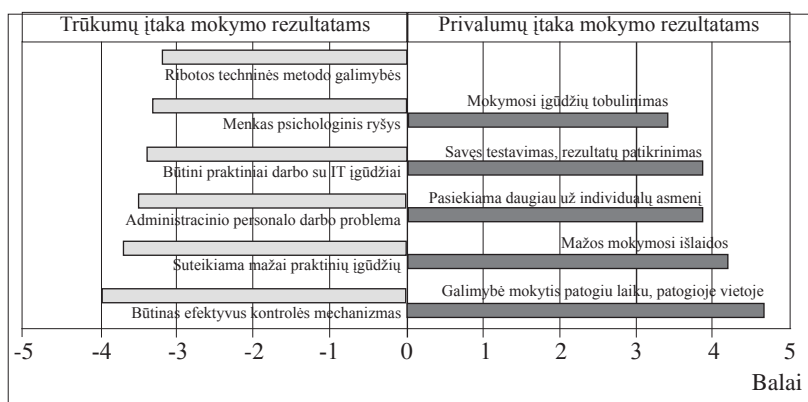
Ekspertų nurodomi kaip turintys didelę reikšmę mokymo procesui, siekiamam rezultatui šie trūkumai:

1. Būtinai efektyvus kontrolės mechanizmas.
2. Suteikiama mažai praktinių įgūdžių.
3. Būtinai geras administracinio personalo darbas.

Aktualiausi nuotolinio mokymo trūkumai labiausiai susiję su organizaciniais mokymo metodo klausimais, kaip mokymo proceso planavimas, parama besimokančiam ir kt. Tai rodo, kad nuotolinio mokymo taikymas organizacijoje priklauso nuo gebėjimo administruoti nuotolinį mokymą.

Remiantis ekspertų pateiktais duomenimis jų organizacijose dažniausiai taikomos šios inovatyvios mokymo formos ir metodai:

1. Komandinis mokymas – visose tirtose organizacijose;
2. Savarankiškas mokymas – aštuoniose organizacijose.



6 pav. Nuotolinio mokymo trūkumų, privalumų įtaka mokymo rezultatams

3. Imitacinis mokymas – šešiose organizacijose.
4. E. mokymas – penkiose organizacijose.
5. Nuotolinis mokymas – keturiose organizacijose.

Tai, kad e. mokymas ir nuotolinis mokymas taikomi pusėje tirtųjų organizacijų, rodo, jog šie inovatyvūs mokymo metodai tampa vis aktualesni Lietuvos organizacijoms, kaip mokymo priemonė.

## Išvados

Išanalizavus literatūros šaltinius taip pat atliktus inovatyviųjų mokymo formų ir metodų eksperitinius vertinimus padarytos tokios išvados:

1. Inovatyviųjų mokymo metodų, pagrįstų informacinėmis technologijomis, sistemą sudaro: imitacinis mokymas, e. mokymas, nuotolinis mokymas. Informacinių technologijų panaudojimas padeda įgyvendinti tokius mokymo uždavinius: testavimą, savianalizę, mobilumą, komunikavimą, informacijos pateikimą, saugojimą ir naudojimą.

2. Inovatyviųjų mokymo formų sistema – savarankiškas mokymasis, komandinis mokymasis, besimokanti organizacija, besimokanti visuomenė – sukuria prielaidas mokymuisi visą gyvenimą.

3. Svarbiausios problemos, su kuriomis susiduriama taikant inovatyvias mokymo formas ir metodus – kvalifikuoto administruojančiojo personalo stoka, kokybiškos metodinės medžiagos rengimo problemos, motyvacijos ir savarankiškumo stoka, inovatyviųjų mokymo metodų potencialo neišnaudojimas.

4. Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo privalumai sudaro sąlygas mokymo procese mobilesniam mokymui, mažinti laiko sąnaudas, mokytis neatitūrkstant nuo tiesioginio darbo, padidinti besimokančiųjų skaičių, mažinti mokymo išlaidas, lengvinti informacijos paiešką.

5. Atsižvelgiant į nustatytus inovatyviųjų mokymo formų ir metodų privalumus bei trūkumus ekspertai palankiai vertina jų taikymo perspektyvas Lietuvoje per artimiausius 5–10 metų. Taip pat atkreipiamas dėmesys į naujų inovatyviųjų mokymo formų greitą plėtrą ir transformavimąsi.

## Literatūra

1. Baležentis, A. Vado (vadovo) gebėjimų tyrimai ir analizė naudojant informacines technologijas. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. 2006. P. 6–22.
2. Baležentis, A. Vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė. *Personalo vadyba*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras. 2006, Nr. 1(71). P. 9–17.
3. Curtain, R. *Information and Communications Technologies and Development: Help or Hindrance?* Melbourne: Curtain Consulting. 2004. P. 68.
4. Easterby-Smith, M.; Lyles, A. M. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Cornwall: Blackwell Publishing Ltd, 2003. P. 676.
5. Janssens, J. *Innovations in Lifelong Learning: Capitalising on ADAPT*. Luxembourg. Office for Official Publications of the European Communities, 2002. P. 112.
6. Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga. Mokslo ir studijų departamentas prie Švietimo ir mokslo ministerijos. Vilnius: Justitia. 2001. 191 p.
7. *Lifelong Learning in Global Knowledge Economy: Challenges for Developing Countries*. A World Bank report. Washington: Office of the Publisher, 2003. P. 167.
8. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija. LR Švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2004. P. 39.
9. *National Actions to Implement Lifelong Learning in Europe*. Survey 3. Belgium, 2001. P. 154.
10. Risto Rinne. Besimokančios visuomenės link [http://www.vdu.lt/alearning2003/1%20Dalis/LT/RISTO%20RINNE\\_lt\\_kalb.doc](http://www.vdu.lt/alearning2003/1%20Dalis/LT/RISTO%20RINNE_lt_kalb.doc) [žiūrėta 2008-09-10].
11. Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai. Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija. Regioninė konferencija, Vilnius. 2003-10-23-25. Švietimo aprūpinimo centras, Vilnius, 2004. P. 87.
12. Mokymasis visą gyvenimą – žinioms, kūrybiškumui ir naujovėms skatinti. EK komunikatas. <http://www.socmin.lt/index.php?1321750446> [žiūrėta 2008-09-10].

13. Valaitis, R. Inovatyviųjų mokymo metodų taikymo perspektyvos mokymosi visą gyvenimą sistemoje. Magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas A. Baležentis. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2005.
14. e. Europe 2002 Final Report. <<http://www.diritto.it/materiali/europa/eeurope.pdf>> [žiūrėta 2008-09-10].

Alvydas Baležentis

**The Possibilities of the Application of the Innovative Learning Forms and Methods  
in Human Resources Management**

Summary

With the development of the information society and knowledge economy it is crucial to apply the innovative methods of teaching while learning life long so that the human resources remain competitive. This article deals with the topic of life long learning; the system of innovative teaching methods (such as simulation teaching, e-teaching, distance teaching), which includes the use of information technologies, is also identified in this article. The system of the forms of life-long learning such as independent learning, team learning, learning organization and learning society is also described here.

A system of the innovative method application has been prepared during the research. The findings of the research are relevant for the preparation of life long learning strategies and programmes.

---

**Alvydas Baležentis** – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedros docentas, socialinių mokslų daktaras.

Telefonas 8 614 90548

Elektroninis paštas a.balezentis@gmail.com

Straipsnis pateiktas 2008 m. rugsėjo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2008 m. gruodžio mėn.