



Vertinimas finansuojamas pagal 2007–2013 metų Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą  
(projektas „ES struktūrinės paramos vertinimas 2010 m. (ŽIPVP)“,  
projekto Nr. VP1-5.2-FM-02-V-02-001)

# *ESF finansuojamų mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimas*

Vertinimo ataskaitos santrauka



2011 m. gegužės 16 d.

## Santrauka

Europos socialinio fondo (toliau – ESF) lėšomis finansuojamų mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimo ataskaitą parengė UAB „PricewaterhouseCoopers“ (toliau – *PwC*) pagal su LR finansų ministerija 2010 m. liepos 22 d. sudarytą sutartį Nr. 14P-47.

### **Vertinimo tikslas, uždaviniai ir apimtis**

Vertinimo tikslas – tobulinti Žmogiškųjų išteklių plėtros (toliau – ŽIPVP) įgyvendinimą didinant ESF finansuojamų mokymų kokybę ir veiksmingumą. Vertinimas apėmė mokymo veiklą, finansuojamą iš ESF, analizę ir palyginimą 2004–2006 m. ir 2007–2013 m. ES paramos laikotarpiams siekiant nustatyti veiklų tęstinumą, įvertinti išmoktas pamokas ir tai, kaip į jas atsižvelgta naujuoju laikotarpiu. Taip pat vertinama mokymų, vykdomų pagal keturias priemones „Kaimo vietovių darbo jėgos persiorientavimas iš žemės ūkio į kitas veiklas“, „Bendrojo lavinimo, profesinio mokymo institucijų ir aukštųjų mokyklų pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimas“, „Mokslininkų ir kitų tyrėjų kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimas (mokslo duomenų bazės, e. dokumentai)“ ir „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ kokybė, rezultatyvumas, efektyvumas ir poveikis. Be to, ataskaitoje pateikiama susijusios užsienio šalių praktikos analizė, įgyvendinamų projektų gerosios ir blogosios praktikos pavyzdžių, rekomendacijos, skirtos didinti mokymų kokybę ir veiksmingumą.

Ataskaita parengta remiantis ES paramos programavimo dokumentų nuostatomis, statistikos duomenimis, tyrimų, studijų ir kitų antrinių šaltinių duomenimis. Taip pat buvo atliktos mokymų dalyvių ir jų vadovų apklausos ir ekspertiniai interviu su analizuojamų mokymų projektų vadovais ir administruojančių institucijų darbuotojais. Vertinimui pritaikytas priežasties-pasekmės modelis, siejantis įgyvendinamas veiklas su pasiektais efektais. Pirmiausia buvo įvertinta, ar mokymai atitinka rinkos ir tikslinių grupių poreikį, tuomet vertinta, ar mokymai buvo tinkamai įgyvendinti, pavyzdžiui, atrinkti kokybiški paslaugų teikėjai, kompetentingi lektoriai. Galiausiai įvertinti pasiekti mokymų rezultatai, pritaikant **Kirkpatrick** mokymų efektyvumo vertinimo modelį. Šis modelis nuosekliai apima keturis mokymų efektyvumo vertinimo lygmenis: 1) dalyvio pasitenkinimą įvykusiais mokymais; 2) dalyvio žinių padidėjimo lygį po dalyvavimo mokymuose; 3) mokymų metu įgytų žinių panaudojimą praktikoje; 4) praktinio žinių pritaikymo poveikis organizacijai.

### **BPD laikotarpio mokymų rezultatai, pamokos**

Įvertinus Bendrojo programavimo dokumento (toliau – BPD) laikotarpio pasiektus rezultatus, pažymima, kad pasiekti rezultatai keletą ir daugiau kartų viršijo suplanuotus, todėl kad priemonių stebėsenos rodikliai neatitiko vieno svarbiausių – pagrįstumo – kriterijaus. Vertinant 2004–2006 m. ES paramos laikotarpiu vykdytų mokymų poveikį, pažymima, kad BPD laikotarpiu vykdyti mokymai padarė teigiamą poveikį, nors ne visai tokiu mastu, kad būtų išspręstos BPD įvardytos problemos. Lyginant šio ir BPD laikotarpio intervencijas matyti, kad panašių krypčių valstybės intervencijos poreikis išliko ir 2007–2013 m. ES paramos laikotarpiu. Sutampa intervencijų tikslai, išlieka panašios kai kurios veiklos ir tikslinės grupės.

Tarp BPD planavimo laikotarpiu kilusių problemų būtų galima išskirti nepakankamai detalizuotus mokymų tikslus, tikslines grupes, uždavinius. ŽIPVP laikotarpiu ši problema buvo sprendžiama labiau detalizuojant ŽIPVP – prioritetai išskirti į daugiau priemonių, kuriose tiksliau apibrėžti mokymų tikslai, tikslinės grupės, valstybės tarnautojų mokymai išskirti į atskirą prioritetą. Taip pat reikėtų paminėti ne visuomet tinkamai parinktus mokymų tipus, didelius paslaugų įkainius, paslaugų tiekėjų trūkumą, per didelį mokymų intensyvumą, mokymosi poreikio kaitos problemą. ŽIPVP laikotarpiu mokymų tipo parinkimo problema sprendžiama labiau atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus. Kitos įgyvendinimo problemos taip pat buvo bent iš dalies išspręstos – keičiantis mokymų aktualumui keičiamos mokymų temos, paslaugų įkainiai sumažinti dėl naudojamo vidutinių rinkos kainų vertinimo, tam tikrų išlaidų kategorijų finansavimo proporcijų nustatymo, o mokymosi intensyvumo problema, remiantis ekspertiniais interviu, iš esmės vyravo abiem ES paramos laikotarpiais. Stebėsenos fazėje išskiriama nepakankamai kontroliuojamų mokymų kokybės bei nepagrįstai suplanuotų stebėsenos rodiklių problema. Pastarosios problemos aktualumą ŽIPVP laikotarpiu vertinti dar per anksti, o mokymų kokybės kontrolės problemos aktualumas išliko, nes paslaugos perkamos iš trečiųjų šalių.

## **Mokymų, įgyvendinamų pagal keturias analizuojamas priemones, kokybė ir efektyvumas**

ESF finansuojamų mokymų portfelis yra fragmentuotas ir įvairus: tikslinių grupių poreikiai ir siekiami tikslai yra įvairūs, todėl skiriasi mokymo programos, trukmė, būdai ir kt. Viena vertus, didesnės apimties, standartizuoti mokymai duoda masto ekonomijos efektą, tačiau kita vertus, unifikuojant mokymus kyla rizika, jog mokymai nebus lanksčiai pritaikyti prie besimokančiojo poreikių ir kintančios situacijos, todėl svarbu subalansuoti šiuos du aspektus. Užsienyje pasiteisina projektai, kurie įgyvendinami visos šalies ar sektoriaus mastu, tačiau kuriant standartizuotas mokymų programas atliekami mokymų poreikio nustatymo tyrimai.

Daugeliui mokymų tikslinių grupių kvalifikacijos kėlimo iniciatyvų finansavimas nuosavomis lėšomis būtų sudėtingas, kadangi jie yra biudžetinių institucijų ir įstaigų atstovai arba kaimo gyventojai, kurių pajamos yra mažesnės nei miesto gyventojų, todėl kvalifikacijos kėlimo iniciatyvų finansavimas yra tikslingas. Tačiau pastebėta, kad įgyvendinant tam tikras priemones mokymų veiksmingumas galėtų būti padidintas.

Mokymų kokybė ir atskiri elementai buvo vertinami teigiamai, tačiau pastebėta ir mokymų kokybės trūkumų (pvz., dėstytojų kompetencija, mokymų atitiktis poreikiui, mokymų organizavimas ir pan.). Taip pat tam tikrais atvejais, ypač kai yra reikalingos specifinių mokymų paslaugos, yra susiduriama su patyrusių, kompetentingų paslaugų teikėjų trūkumu, todėl reikalingos papildomos mokymų kokybės užtikrinimo procedūros. Išskiriami formalieji mokymai, kurie buvo vertinami prasčiau (daugiausia dėl silpnos praktinės dalies).

Vertinant pasiektus rezultatus, ESF finansuojami mokymai turėjo teigiamą poveikį tikslinėms grupėms, prisidėjo prie jų kvalifikacijos kėlimo. Pažymėtina, kad pasireiškė ne tik mokymų nauda, tačiau ir pasidalijimas praktika su kolegomis, kontaktų užmezgimas, bendradarbiavimo skatinimas, įvairios metodinės priemonės. Visgi ESF finansuojami mokymai turėjo teigiamą poveikį ne visais atvejais ir tokiu mastu kaip tikėtasi, pvz., įgyvendinant priemonę „Kaimo vietovių darbo jėgos persiorientavimas iš žemės ūkio į kitas veiklas“, tikėtina, kad nebus pasiektas laukiamas poveikis, o pagal priemonę „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ įgyvendinamų mokymų veiksmingumas galėtų būti padidintas tobulinant mokymų poreikio nustatymo procesą, subalansuojant specialiųjų ir bendrųjų mokymų santykį.

Svarbiu veiksniu įsigyjant mokymo paslaugas tampa viešųjų pirkimų dokumentų parengimo kokybė. Kokybiškų paslaugų įsigijimą viešųjų pirkimų metu gali padėti užtikrinti šių elementų visuma: reikalavimai tiekėjams ir ekspertams, detalūs reikalavimai mokymo paslaugoms, išdėstyti techninėje specifikacijoje, ekonominio naudingumo principo taikymas, reikalavimas tiekėjams, dalyvaujantiems viešojo pirkimo konkurse, pateikti rekomendacijas apie sėkmingai suteiktas paslaugas. Intensyviau turėtų būti taikomas ekonominio naudingumo vertinimo kriterijus, nes jis rekomenduojamas Viešųjų pirkimų tarnybos siekiant išgyti kokybiškas prekes ar paslaugas ir leidžia įvertinti kokybinius pasiūlymo elementus.

Pastebėta, kad projekto valdymo grupės kompetencija, įsitraukimas, bendradarbiavimas su paslaugų teikėjais vykdant mokymus taip pat gali prisidėti prie aukštesnės mokymų kokybės. Be to, kadangi vykdomi projektai yra didelės apimties, reikalingos geros mokymų planavimo, projektų valdymo žinios ir patirtis.

Mokymų stebėsenos rezultatai nepakankamai naudojami mokymų kokybei tobulinti ir veiksmingumui didinti (dažniausiai naudojamas tik dalyvių pasitenkinimo mokymais vertinimas). Mokymų kokybės ir veiksmingumo vertinimo rezultatai turėtų būti plačiau naudojami planuojant mokymus ateityje, gerinant mokymų rezultatus.

**Apibendrinus**, nustatyti šie veiksniai, darantys įtaką mokymų kokybei ir veiksmingumui:

- teisingas mokymų poreikio identifikavimas ir mokymų priderinimas prie besimokančiojo poreikių;
- dalyvių motyvacija mokytis, asmeninės savybės, imlumas;
- kompetentingi lektoriai, paslaugų teikėjai;
- kokybiškai parengti paslaugų pirkimo dokumentai, formuluojami reikalavimai paslaugų teikėjui, ekspertams, techninės specifikacijos išsamumas, ekonominio naudingumo principo taikymas;
- tinkamai parinkta mokymų vieta, tvarkaraštis, mokymo intensyvumas;
- adekvatūs materialiniai ištekliai;
- mokymų veiksmingumo vertinimas, mokymų rezultatų stebėseną;

- projekto valdymo grupės kompetencija, įsitraukimas atliekant mokymų kokybės kontrolę, bendradarbiavimas su paslaugų teikėju mokymų vykdymo metu
- mokymų efektyvumas kaštų atžvilgiu gali būti didinamas prioritetai teikiant masto ekonomijos efektą sukuriantiems projektams.

Toliau pateikiami rezultatai atskirai pagal keturias analizuojamas priemones.

### Priemonė „Kaimo vietovių darbo jėgos persiorientavimo iš žemės ūkio į kitas veiklas“

Priemonės „**Kaimo vietovių darbo jėgos persiorientavimo iš žemės ūkio į kitas veiklas**“ tikslas yra didinti asmenų, kurie traukiasi iš žemės ūkio veiklos, gebėjimus integruotis į darbo rinką Lietuvoje, skatinti iš žemės ūkio veiklos pasitraukusius kaimo gyventojus dalyvauti alternatyvioje žemės ūkiui veikloje.

Nustatyta, jog egzistuoja poreikis siekti priemonės tikslų, nes užimtumo struktūros pokyčiai kaimo vietovėse, ekonominės veiklos įvairinimas yra ilgalaikiai valstybės strateginiai tikslai. Tačiau pati priemonė nepasiteisina. Vertinant šiandienius rezultatus, jų dinamiką, labai tikėtina, kad esant dabartinėms remiamoms veikloms ir tikslinėms grupėms norimas poveikis nebus pasiektas. Nors dauguma dalyvių nurodė, kad mokymai ir konsultacijos jiems buvo reikalingi, o mokymų ar konsultacijų kokybė buvo vertinama teigiamai (kiek prasčiau formalieji mokymai), tačiau nevienareikšmiškai vertintas žinių padidėjimo lygis ir praktinis žinių pritaikymas. Taigi žinios yra įgyjamos, tačiau nepakankamai pritaikomos praktikoje. Tai rodo ir žemas projekto stebėsenos rodiklio pasiekimas. Įgyvendinant priemonę buvo tikimasi, kad maždaug 40 proc. dalyvavusiųjų priemonės mokymuose pakeis savo veiklos pobūdį (pažymėtina, kad ši tikslinė reikšmė vertinama kaip labai ambicinga ir sunkiai įgyvendinama). Vertinimo metu veiklos pobūdį pakeitė apie 6 proc. dalyvių. Atsižvelgiant į rodiklio dinamikos tendencijas tikėtina, kad planuotas poveikis nebus pasiektas. Todėl svarstytinas priemonės tęstinumo klausimas arba priemonės transformavimas didinant intervencijos veiksmingumą. Toliau išvardijamos pagrindinės priežastys, darančios įtaką mažam veiksmingumui.

- Ekonominės situacijos pasikeitimas įgyvendinant priemonę taip pat paveikė laukiamus rezultatus. Žemės ūkis ekonominio sunkmečio laikotarpiu buvo viena stabiliausių sričių, todėl natūralu, kad sumažėjo poreikis pereiti prie ne žemės ūkio veiklos.
- Nors yra dedamos pastangos ir sukurtos procedūros, skirtos atrinkti motyvuotus tikslinės grupės atstovus, taip pat stiprinamos kontrolės procedūros, tačiau atlikto vertinimo metu nustatyta, kad didelė dalis besimokančiųjų dalyvavo veiklose siekdami sužinoti ką nors naujo, vadinasi, nebuvo tvirtai apsisprendę pakeisti veiklos pobūdį. Tikslinės grupės motyvacija, pasiryžimas siekti projekto tikslų, verslumas, priėjimas prie finansavimo šaltinių, ekonominė situacija yra svarbūs veiksniai siekiant numatytų rezultatų.
- Formalieji mokymai, kurie skirti darbo ieškantiems asmenims, nepasiteisina didelio nedarbo kontekste, nes rinkoje nėra sąlygų gauti kompetencijai adekvatų darbą ir užmokestį. Be to, projekto formalieji mokymai sutampa su Lietuvos darbo biržos (toliau – LDB) vykdomais mokymais. Pastarieji dalyviams patrauklesni dėl geresnių finansinių sąlygų, todėl sunku pritraukti dalyvius į projekto formaliuosius mokymus ir konkuruoti su LDB mokymais.
- Dalis priemonės veiklų yra nukreiptos į verslumo didinimą, skatinimą susikurti darbo vietą sau ir kitam. Taigi darbas šiomis kryptimis turėtų būti tęsiamas, tačiau reikalingas priemonės transformavimas, nes šiandieninis veiklų įgyvendinimo modelis nepasiteisina.
- Kaip vienas iš trukdžių keisti veiklą įvardijamas kapitalo stygius, todėl konsultavimas ir mokymai turėtų būti susieti su finansavimo pritraukimu (pvz., derinant su finansų inžinerijos priemonėmis). Panašios iniciatyvos vykdomos per Verslumo skatinimo fondą. Dalyviai gali registruotis į verslumo skatinimo mokymus, išklauso įvadinį kursą, įvertinamos jų verslumo galimybės ir pagal poreikį parenkami mokymai, padedama parengti verslo planą, o geriausi projektai gali gauti paskolą. Taigi tokio pobūdžio konsultacijos, kartu susietos su finansavimo suteikimu, geriau nukreiptos į tikslą. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad vykdant panašias iniciatyvas turi būti įvertinta dvigubo finansavimo rizika.
- Kitas svarbus pastebėjimas susijęs su „gylis-pločio“ dilema. Šiuo metu daugiau orientuojamasi į kiekybinių rodiklių pasiekimą (surinkti ir apmokyti gana didelį skaičių dalyvių ir pasiekti nustatytus apmokytų asmenų rodiklius), tačiau mažiau dėmesio kreipiama į tinkamos, motyvuotos tikslinės grupės atranką ir šios tikslinės grupės mokymų išsamumą bei efektyvumą.

- Kadangi priemonė nepasiteisina ir labai tikėtina, kad esant dabartinėms remiamoms veikloms ir tikslinėms grupėms norimas poveikis nebus pasiektas, rekomenduojama priimti sprendimą dėl priemonės ateities perspektyvų: 1) spręsti dėl priemonės tęstinumo – persikirstyti priemonės lėšas kitoms panašių tikslų siekiančioms priemonėms; 2) transformuoti priemonę rengiant kito kvietimo dokumentus.

*Priemonė „Bendrojo lavinimo, profesinio mokymo institucijų ir aukštųjų mokyklų pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimas“*

Priemonės „Bendrojo lavinimo, profesinio mokymo institucijų ir aukštųjų mokyklų pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimas“ tikslas – tobulinti bendrojo lavinimo ir profesinių mokyklų pedagoginio personalo kvalifikacijas ir kompetencijas.

Egzistuoja poreikis kelti pedagoginio personalo kvalifikaciją. Priemonės remiamos veiklos ir įgyvendinami projektai yra skirti įgyvendinti Lietuvos švietimo programas, kuriomis siekiama ilgalaikių reformų švietimo srityje. Taigi būtina investuoti į pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimą siekiant ilgalaikių vystymosi tikslų. Be to, kvalifikacijos kėlimo poreikį sukuria pokyčiai švietimo sistemoje – atsirandantys nauji mokymo metodai, informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, didėjantis mokyklų aprūpinimas technologine įranga ir pan. Dalyvavusieji priemonės mokymuose patvirtino, kad tokio pobūdžio mokymai jiems buvo reikalingi, o pateiktas pageidaujamų mokymų temų sąrašas taip pat rodo, jog mokymai reikalingi ir ateityje.

Pagal šią priemonę vertinimo metu buvo įgyvendinami du projektai. Projekto „Pradinių klasių mokytojų ir specialiojo ugdymo pedagogų kompetencijų taikyti informacines ir komunikacines technologijas ir inovatyvius mokymo metodus tobulinimo modelio išbandymas ir diegimas“ (toliau – IKT projektas“) mokymų kokybė, žinių padidėjimas po dalyvavimo mokymuose ir praktinis žinių pritaikymas buvo vertinami labai gerai – maždaug 90 proc. dalyvių nurodė jau pritaikę žinias praktikoje. Projekto „Besimokančių mokyklų tinklai“ (toliau – BMT projektas) mokymai pasižymėjo mokymų kokybės trūkumais (mokymų organizavimo aspektai, prasčiau vertinta lektorių kompetencija, dalyviai tikėjosi daugiau praktinio pritaikymo, praktinių pavyzdžių). Dalyviai nurodė sisteminius mokymų trūkumus, o šio projekto mokymų naudingumas buvo vertinamas prasčiau. Dalis šių trūkumų galėtų būti pašalinti tobulinant paslaugų teikėjo atranką ir atliekant kokybės kontrolę projekto įgyvendinimo metu, glaudžiai bendradarbiaujant su paslaugų teikėju. Vis dėlto, nors šio projekto mokymų praktinis panaudojimas vertinamas prasčiau, dalyvių komentarai rodo, kad daliai dalyvių mokymai buvo naudingi.

Apibendrinus įgyvendinamų projektų mokymus galima pasakyti, kad jie dalyviams buvo naudingi, įgytos žinios naudojamos ugdymo veikloje. Dalyviai pasisėmė naujų idėjų, pasidalijo praktika su kolegomis, gavo metodinės medžiagos, kitų mokymo priemonių, bendradarbiauja su kolegomis virtualiai. Taip pat pažymėtina, kad greta mokymo veiklų buvo įgyvendinamos veiklos, nukreiptos į ilgalaikius kvalifikacijos kėlimo rezultatus sisteminiu lygmeniu: kuriami ir išbandomi pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimo modeliai, kurie sudarys prielaidas ilgalaikiam ir kryptingam kvalifikacijos kėlimui, kuriamos programos, metodinės priemonės. Tad tikėtina, kad poveikis bus ilgalaikis.

Taip pat vertinime pažymima, kad įgyvendinant šios priemonės projektus susiduriama su situacija, kad rinkoje nėra kompetentingų ir patyrusių ekspertų, galinčių teikti konkrečiai sričiai pritaikytas paslaugas. Siekiant užtikrinti paslaugų kokybę svarbiu veiksniu tampa pirkimo dokumentų parengimo kokybė ir adekvati kokybės kontrolė mokymų įgyvendinimo metu, bendradarbiavimas su paslaugų teikėju.

*Priemonė „Mokslininkų ir kitų tyrėjų kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimas“*

Priemonės „Mokslininkų ir kitų tyrėjų kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimas“ tikslas – tobulinti mokslininkų ir kitų tyrėjų kvalifikaciją ir kompetenciją pagal atitinkamos srities ir horizontaliuosius poreikius užtikrinant prieigą prie periodinių ir kitų mokslo leidinių duomenų bazių.

Siekiant mokslo ir inovacijų plėtros yra poreikis mokslininkams ir kitiems tyrėjams užtikrinti platesnę prieigą prie mokslo duomenų šaltinių. Lietuvoje prieiga prie duomenų bazių nėra pakankama dėl finansavimo stokos, tad ES parama sudaro unikalią galimybę siekti mokslo plėtros ir kokybės gerinimo tikslų. Vis dėlto pažymėtina, kad tvarus efektas bus pasiektas tik tada, jeigu ir toliau bus užtikrinama prieiga prie duomenų

bazių. Kol kas lieka neaiškus tolesnis duomenų bazių prenumeratos finansavimo šaltinis, kai neliks ES paramos.

Pagal priemonės projektus vykdomi mokymai tyrime taip pat įvertinti labai teigiamai. Tokio pobūdžio mokymai yra tikslingi, nes padeda užtikrinti didesnę duomenų bazių žinomumą, informacijos sklaidą, pasidalijimą idėjomis, naujovėmis. *PwC* atliktos apklausos duomenimis, dauguma respondentų nurodė, kad mokymai jiems buvo reikalingi, o pateikti komentarai, kokių mokymų jie pageidautų ateityje, rodo, jog panašūs mokymai yra tikslingi. Taip pat poreikį atskleidžia didelis dalyvių susidomėjimas ir aktyvumas dalyvaujant mokymuose. Mokymų kokybė vertinama teigiamai. Projektų vadovai pažymėjo, kad pavyko pritraukti patyrusius ir kvalifikuotus lektorius.

Vis dėlto pažymėtina, kad šios priemonės projektų išlaidos mokymams sudaro nedidelę biudžetų dalį (didžioji dalis skirta duomenų plėtrai, prenumeratai), mokymai daugiau skirti duomenų bazėms viešinti ir yra trumpalaikiai (dažniausiai vienos dienos), todėl sudėtinga vertinti mokymų įtaką ir praktinį panaudojimą. Kadangi mokymai buvo vienkartiniai ir daugiau papildoma viešinimo veikla, objektyvus poveikio rodiklis galėtų būti mokslo kokybės gerėjimas, naudojimosi duomenų bazėmis didėjimas. Dėl konfidencialumo suvaržymų šio vertinimo metu negalėjome išanalizuoti mokslo duomenų bazių vartojimo statistikos. Tačiau, pavyzdžiui, naudojimas „Lituanistikos“ baze išaugo, gerėja bazei tiekiamų mokslo publikacijų kokybė. Taip pat, palyginti su suplanuotu, buvo viršytas duomenų bazėse sukauptų mokslo publikacijų skaičius. Tai rodo didėjantį mokslininkų ir kitų tyrėjų aktyvumą.

#### *Priemonė „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“*

Priemonės „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ tikslas yra didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus tobulinant valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojų kvalifikaciją prioritetinėse srityse: tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu; stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius; dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti ES 2013 m. (pagal specialiąsias kvalifikacijos tobulinimo programas).

Vertinant ŽIPVP „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimo“ priemonę pažymėtina, kad pasikeitus makroekonominiai situacijai ES paramos lėšos tapo bene vieninteliu šaltiniu kelti kvalifikaciją. Paramos gavėjams sudėtinga net rasti lėšų savam įnašui, taigi esant šiandieninei situacijai parama valstybės tarnautojų mokymams labai reikalinga. Tačiau ES paramos lėšos turi būti naudojamos tikslingai. Tam pirmiausia reikia tobulinti mokymų poreikio nustatymo procesą. Valstybės kontrolės išvados, VTD atliktos valstybės tarnautojų apklausos rezultatai (2010 m.) ir šis vertinimas atskleidžia mokymų poreikio nustatymo trūkumus, kurie daro įtaką mokymų veiksmingumui. Pavyzdžiui, buvo siekiama mokyti absoliučiai visus darbuotojus, tačiau dalis jų buvo nemotyvuoti mokytis. Taip pat pastebėta, kad ne visada mokymų turinys buvo naudingas tiesioginiame darbe, todėl tikėtina, kad žinios nebus praktiškai pritaikytos. Dažniausiai buvo vykdomi poreikio nustatymo tyrimai, tačiau tai nėra pakankama priemonė. Siekiant didesnio mokymų veiksmingumo ir kryptingumo mokymo poreikio nustatymas turi tapti integruota personalo valdymo sistemos dalimi, susijusia su organizacijos tikslais, veiklos vertinimu, karjeros vystymu ir įvykusių mokymų veiksmingumo vertinimu. Todėl tikslinga remti personalo valdymo sistemos stiprinimo projektus, taip pat teikti pirmenybę projektams, kurie geriau pagrindžia mokymų poreikį ir atsižvelgiant į nustatytą poreikį planuoja mokymus.

Vertinant mokymų kokybę, *PwC* atliktos apklausos duomenimis, galima pasakyti, kad dauguma mokymų respondentų liko labai patenkinti arba patenkinti mokymais. Panašiai buvo vertinami visų tipų mokymai. Vis dėlto iš kai kurių pateiktų komentarų galima spręsti, kad kilo mokymo kokybės sunkumų, pavyzdžiui, buvo mokoma dirbti pasenusiomis programomis, galėtų būti mažesnės grupės ir kt. Šiuos trūkumus galima būtų pašalinti formuluojant išsamesnius konkurso dokumentų techninius reikalavimus. Žinių padidėjimas ir pritaikymas praktikoje buvo vertinami teigiamai, tačiau siekiant didinti mokymų veiksmingumą reikalinga pirmiausia tobulinti mokymų poreikio nustatymo procesą.

Pagal priemonę daugiausia buvo vykdoma užsienio kalbos ir kompiuterinio raštingumo tipo mokymų, kitų bendrojo tipo mokymų. Geriau praktiškai pritaikomi specialieji mokymai ir kompiuterinio raštingumo mokymai, t. y. mokymai, užtikrinantys kompetencijų, reikalingų kasdieninėms funkcijoms atlikti, tobulinimą.

Kitų bendrųjų mokymų, užsienio kalbų ir strateginio valdymo mokymų žinių pritaikomumas buvo vertinamas šiek tiek prasčiau. Be to, pažymėtinas mokymų tęstinumo klausimas. Didžioji dalis mokymų buvo užsienio kalbos. Kalbos įsisavinimas, kad ji būtų panaudota darbinėje veikloje atliekant savo funkcijas, reikalauja pakankamai daug laiko, tad siekiant mokymų efekto turi būti užtikrintas šių mokymų tęstinumas. Dauguma institucijų negalėjo nurodyti, kaip bus užtikrintas tęstinis tokių mokymų finansavimas.

Analizuojant valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo priemonės kaštus pažymėtina, kad mažiausi kaštai vienam dalyviui buvo tuose projektuose, kurių mokymų dalyvių skaičius buvo didžiausias. Vertinant visų projektų dalyvių skaičiaus ir kaštų sąryšį gaunama vidutinė stiprumo atvirkštinė koreliacija. Tai reiškia, kad kuo mažiau darbuotojų organizacijoje, kurioje vykdomi mokymai, tuo didesni jų kaštai, ir atvirkščiai – kuo daugiau darbuotojų, tuo mažesni kaštai. Kai kurių mokymų neekonomišką įgyvendinimą rodo ir tai, kad yra tokie dideli kaštų vienam dalyviui nuokrypiai nuo vidurkio. Kaip išėitis problemai spręsti galėtų būti centralizuotas kai kurių mokymų tipų vykdymas.

### **Gerosios praktikos pavyzdžiai**

*Mokymo poreikio nustatymas.* Vertinant gerąją praktiką mokymų poreikio nustatymo srityje išskirtini projektai „Pradinių klasių mokytojų ir specialiojo ugdymo pedagogų kompetencijų taikyti informacines ir komunikacines technologijas (IKT) ir inovatyvius mokymo metodus tobulinimo modelio išbandymas ir diegimas“ ir „eMoDB.LT: Elektroninių mokslo duomenų bazių atvėrimas Lietuvai“ (toliau – eMoDB projektas). IKT projekte daug dėmesio skirta dalyvių tikslinės grupės atrankai (dalyviai turėjo atsiųsti užpildytą anketą, kurioje buvo motyvacijos dalyvauti projekte skiltis). eMoDB projekte mokymų poreikis buvo nustatytas remiantis atlikto atskiro tyrimo rezultatais. Abiejų projektų mokymų dalyviai labai gerai įvertino mokymų atitiktį jų poreikiams ir reikalingumą. Kaip netinkamos praktikos poreikio nustatymo srityje pavyzdį galima paminėti priemonės „Kaimo vietovių darbo jėgos persiorientavimo iš žemės ūkio į kitas veiklas“ projektą, kurio vykdomi mokymai nevisiškai atitinka ekonominę padėtį ir rinkos poreikius, nepakankamai dėmesio skiriama tikslinės grupės atrankai. Tad tikėtina, kad nebus pasiektas norimas projekto poveikis. Taip pat tobulintinas mokymų nustatymo poreikis įgyvendinant valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimo projektus.

*Mokymų įgyvendinimas.* Kaip geroji praktika išskirtini IKT projekto mokymai, nes jų vykdymo metu sukurti nuotoliniai mokymosi kursai, išbandomi kiti inovatyvūs mokymo(si) metodai. Taip pat projekto valdymo personalas aktyviai įsitraukė užtikrindamas mokymų kokybę, siekiama ilgalaikių tikslų. Tad ir mokymų dalyviai juos vertino daug geriau negu dalyviai mokymų, kurie įgyvendinami pagal kitus projektus. Kaip netinkama praktika projektų įgyvendinimo srityje minėtini kai kuriuose analizuotuose projektuose neefektyviai įgyvendinami mokymai. Pavyzdžiui, „Kaimo vietovių darbo jėgos persiorientavimo iš žemės ūkio į kitas veiklas“ priemonės projekte lėšos naudojamos netikslingai, veikos neatitinka strateginių projekto siekių arba paslaugų įkainiai neatitinka rinkos kainų.

*Rezultatai.* Kaip gerąją praktiką vėl galima paminėti IKT projektą, nes maždaug 90 proc. respondentų, dalyvavusių projekto mokymuose, teigė panaudoję žinias praktikoje. Kaip netinkama praktika įvardijamas „Kaimo vietovių darbo jėgos persiorientavimo iš žemės ūkio į kitas veiklas“ priemonės projektas, nes greičiausiai nebus pasiektas laukiamas poveikis (dėl nepakankamos tikslinės grupės atrankos, ekonominės situacijos pasikeitimo, „gylio-pločio“ dilemos).

*Stebėseną ir rezultatų naudojimas tobulinimui.* Vertinant mokymų stebėseną dažnai naudojamas pirmasis *Kirkpatrick* vertinimo lygmuo – dalyvių pasitenkinimas mokymais (tačiau ne visuomet atliekamas toks vertinimas). Pažymėtina, kad mokymų rezultatų vertinimas turėtų būti stiprinamas, jie turėtų būti naudojami planuojant mokymus ateityje. Kaip gerąją praktiką galima išskirti IKT projektą, nes įgyvendint bandomąjį projektą buvo atliktas veiksmingumo vertinimas pagal visus keturis *Kirkpatrick* mokymų efektyvumo vertinimo lygmenis.

### **Užsienio šalių praktika**

Užsienio šalių praktikos analizei buvo atrinktos tos šalys, kurios su žmoniškųjų išteklių plėtra susijusiose veiksmų programose įvardija panašias problemas kaip ir Lietuvos ŽIPVP, siekiant įvertinti, kaip panašios problemos sprendžiamos kitur ir kaip ši praktika galėtų būti pritaikoma Lietuvoje.

Vertinant mokymų **kokybės užtikrinimo praktiką užsienio šalyse** buvo išskirti *ex ante* ir *ex poste* veiksmai. Estijos ir Slovėnijos institucijų darbuotojai kaip pagrindinius *ex ante* veiksmus, susijusius su mokymų kokybės užtikrinimu, nurodė mokymų poreikio nustatymo analizę ir projektų atrankos kriterijus. Tai labai apibendrintas vertinimas, nes abu metodai taikomi visose nagrinėtose šalyse atsižvelgiant į struktūrinę paramą reglamentuojančių teisės aktų nuostatas. Vis dėlto tiksliau įvertinti užsienio šalių gerąją praktiką, kurią būtų galima pritaikyti Lietuvoje siekiant mokymų, finansuojamų iš ESF, didesnės kokybės, labai sudėtinga ne tik dėl skirtingų poreikio vertinimo, projektų atrankos kriterijų taikymo sistemų, skirtingų kriterijų, bet ir dėl to, kad su mokymais susiję įgyvendinamos priemonės ir projektai pagal žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programas labai skiriasi.

Tarp *ex post* veiksmų, užtikrinančių tolesnių mokymų kokybę, apklausti atstovai pirmiausia įvardijo mokymų dalyvių apklausas, taip pat giluminius mokymų dalyvių interviu bei išorinius veiksmų programų priemonių efektyvumo-kokybės ir pan. vertinimus. Vis dėlto pažymėtina, kad vieningos praktikos nagrinėtose šalyse nėra ir mokymų kokybė dažnai paliekama projekto vykdytojo atsakomybei.

Analizuojant mokymų kokybės užtikrinimo praktiką užsienio šalyse kaip gerąją praktiką verta paminėti Danijos užsienio reikalų ministerijos pateikiamas mokymo planavimo ir jų vykdymo stebėsenos gaires, kuriose pateikiama metodika, vaizduojanti visą mokymų procesą kaip ciklą, kuris skaidomas į šešis etapus. Nors kai kurie šios metodikos elementai taikomi ir Lietuvoje įgyvendinant iš ESF finansuojamus mokymus, vis dėlto taikant atskirus elementus ar kartais praleidžiant tokius svarbius elementus kaip mokymų įvertinimas, nepasiekiamas geriausias rezultatas.

### **Rekomendacijos**

Kadangi buvo vertinama pagal keturias priemones įgyvendinamų mokymų kokybė ir efektyvumas, pateikiamos rekomendacijos pagal priemones ir bendrosios rekomendacijos, kurios galėtų būti taikomos universaliai.

#### **Rekomendacijos priemonei „Kaimo vietovių darbo jėgos persiorientavimo iš žemės ūkio į kitas veiklas“:**

1) Priimti sprendimą dėl priemonės ateities perspektyvų:

- spręsti dėl priemonės tęstinumo;
- transformuoti priemonę rengiant kito kvietimo dokumentus.

2) Nusprendus transformuoti priemonę, galimos toliau išvardijamos transformacijos alternatyvos.

- Spręsti dėl formaliųjų mokymų finansavimo tęstinumo, nes didelio nedarbo laikotarpiu kvalifikacijos tobulinimo ar perkvalifikavimo iniciatyvos nepasiteisina, be to, dubliuojasi su LDB mokymais;
- Peržiūrėti priemonės stebėsenos rodiklių tikslines reikšmes. Daugiau dėmesio skiriant resursų koncentravimui – apmokyti mažiau, bet tinkamos tikslinės grupės asmenų.
- Mokymus ir konsultacijas susieti su finansavimo šaltiniais, derinti su finansų inžinerijos priemonėmis;
- Stiprinti prie ne žemės ūkio veiklos persiorientavusių subjektų gebėjimus (pagal KPP įgyvendinami projektai) teikiant pirmenybę šios tikslinės grupės mokymui ir konsultavimui;
- Remti kaimo bendruomenių „iš apačios į viršų“ iniciatyvas, kaip tai yra daroma užsienio šalyse.

#### **Rekomendacijos priemonei „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“:**

1) Tobulinti mokymo poreikio nustatymą:

- remti projektus, kuriais siekiama stiprinti personalo valdymo sistemas (pvz., darbuotojų kompetencijų modelio, kompetencijų vertinimo metodikos kūrimo, tobulinimo planų rengimo principų nustatymo, darbuotojų vertinimo projektai); tai galėtų būti įgyvendinama suprogramuojant atskirą priemonę arba išskiriant atskirą veiklą.
- teikti pirmenybę tiems projektams, kurie pateikia personalo tobulinimo planus, o mokymai susieti su nustatytais mokymo poreikiais (nustatant atitinkamus atrankos kriterijus).
- teikti pirmenybę tiems projektams, kurie mokymų poreikį planuoja remdamiesi jau įvykusių mokymų rezultatais (ypač jei mokymai tęstiniai).

2) Specialiųjų ir bendrųjų mokymų balansas:

- Siekiant išlaikyti mokymų tipų balansą; svarstyti alternatyva projektų finansavimo sąlygų apraše nustatyti leidžiamą bendrųjų mokymų dalį nuo visų mokymų.

- 3) Skatinti vykdyti masto ekonomijos efektą generuojančius projektus:
- kitu programavimo laikotarpiu pirmenybę teikti masto ekonomijos efektą sukuriantiems projektams;
  - galėtų būti plačiau taikomi vis labiau populiarėjantys savarankiško mokymosi metodai, nuotoliniai kursai (įvertinus ekonominį efektyvumą ir mokymo programas, kurios gali būti vykdomos horizontaliai).

### **Bendrosios rekomendacijos**

- 1) Stiprinti gebėjimus viešųjų pirkimų srityje, nes viešieji pirkimai projektų vykdytojams kelia bene didžiausius iššūkius.
  - Projektų vykdytojams parengti pagalbinius dokumentus, susijusius su viešaisiais pirkimais. Pavyzdžiui, metodinės pirkimų vykdymo gairės, pavyzdiniai dokumentai, gerosios ir blogosios praktikos pavyzdžiai.
  - Laiku surengti mokymus pareiškėjams viešųjų pirkimų tema. Tarp projektų vykdytojų stiprinti dalijimąsi praktika: organizuoti pasidalijimo patirtimi renginius ir pan.
  - Taikyti ekonominio naudingumo vertinimo kriterijų.
  - Reikalavimas pirkimo dokumentuose pateikti rekomendacijas apie sėkmingai įgyvendintus projektus iš užsakovų.
- 2) Stiprinti gebėjimus mokymų kokybės vertinimo srityje ir skatinti juos naudoti įgyvendinant projektus.
  - Stiprinti projektų vykdytojų gebėjimus ir metodinį pagrindą mokymų efektyvumo vertinimo srityje (išleisti mokymų veiksmingumo vertinimo gaires, kuriose pateikiama rekomendacijų, kaip turi būti atliekama mokymų stebėseną, vertinimas, pristatomas *Kirkpatrick* vertinimo modelis ir jo praktinio taikymo pavyzdžių, pateikiamos pavyzdinės anketos, supažindinama su elektoriniais apklausos įrankiais ir kt.).
  - Didinti projektų vykdytojų įsitraukimą ir atsakomybę atliekant mokymų kokybės ir veiksmingumo vertinimą. Rengiant projektų finansavimo sąlygas ir pasirašant projektų finansavimo sutartis įtraukti pareigą paramos gavėjui vykdyti mokymų stebėseną, vertinti rezultatus ir juos naudoti mokymams tobulinti. Taikyti projektų atrankos kriterijus – pirmenybę teikti projektams, kuriuose nurodyti metodai, kaip bus įgyvendinamas mokymų rezultatų vertinimas ir jų naudojimas mokymams tobulinti.
  - Vykdamt ilgalaikius tęstinius projektus reikalauti pateikti įvykusių mokymų veiksmingumo rezultatus.
- 3) Gerinti duomenų, reikalingų mokymų rezultatų stebėsenai, surinkimą:
  - Anketoje apie dalyvį įvesti laukelį el. pašto adresui ir lauką, kad jis sutinka, jog jo asmens duomenys būtų naudojami mokymų veiksmingumo vertinimo tikslais.