



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

EUROPOS SOCIALINIO FONDO FINANSUOJAMŲ MOKYMŲ KOKYBĖS IR EFEKTYVUMO VERTINIMAS

Galutinė ataskaita

2019 m. sausio 10 d. versija
Vilnius

Vertinimo paslaugos teikiamos pagal Finansų ministerijos ir UAB „Visionary Analytics“ 2018 m. balandžio 30 d. vertinimo paslaugų sutartį Nr. 14P-29.

Ataskaitos kalbą redagavo Jurgita Dambrauskaitė

TURINYS

SANTRAUKA	3
IIVADAS	6
1. Ar veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti?	13
2. Ar vykdomi mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius?	17
3. Ar finansuojami mokymai yra kokybiški?	21
4. Ar mokymų įgyvendinimas yra efektyvus?	26
5. Ar naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės yra tinkami ir pakankami?	30
6. Ar stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti?	37
7. Ar mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų?	42
IŠVADOS	46
STRATEGINIAI SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS	52

SANTRAUKA

Pagrindinė Europos socialinio fondo (ESF) sprendžiama problema yra žmogiškojo kapitalo stoka arba jo netolygus pasiskirstymas visuomenėje, tad didžioji ESF lėšų dalis 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programoje (VP) yra skiriama mokymo veikloms finansuoti. Tačiau įgyvendinant ESF susiduriama su iššūkiais, kaip užtikrinti mokymų kokybę ir efektyvumą, kad mokymai duotų didžiausią naudą ir prisidėtų prie VP tikslų pasiekimo. Šio vertinimo **tikslas** – tobulinti VP priemonių, kuriose yra numatyti mokymai, įgyvendinimą vertinant mokymų tinkamumą, kokybę, efektyvumą ir tikėtiną poveikį.

Siekiant **spręsti „gylio ir pločio“ iššūkius**, vertinime gilintasi į šiuos prioritetus ir tikslines grupes / sritis:

- #7: Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas (bedarbiai ir su nedarbo rizika susiduriantys asmenys);
- #8: Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu (socialinių įgūdžių ugdymo mokymai, visuomenės, verslo ir NVO atstovų socialinė atsakomybė bei socialinis dialogas);
- #9: Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas (švietimo sistemos darbuotojai);
- #10: Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas ir #11: Techninė parama veiksmų programai administruoti (viešojo valdymo institucijų darbuotojai).

Daugiausia dėmesio skirta neformaliesiems mokymams (t. y. bendrųjų ir asmeninių įgūdžių ugdymas, neformalieji profesiniai mokymai), kuriems skiriama didžiausia ESF lėšų dalis ir dėl jų tinkamumo, efektyvumo ir kokybės bei poveikio kyla daugiausia klausimų. Taip pat vertinimas apėmė formaliuosius tęstinius profesinius mokymus ir trumpalaikius (dažniausiai iki 40 val. trukmės) mokymus. Studijoms, pirminiam profesiniam mokymui, savarankiško ir atsitiktinio mokymosi veikloms skirta mažiau dėmesio.

Mokymai buvo vertinami remiantis: (1) ekspertine poreikio ir alternatyvių veiklų pakankamumo analize, (2) viešųjų investicijų, skiriamų mokymams, pagrįstumo logika, (3) Kirkpatricko mokymų vertinimo teoriniu modeliu, leidžiančiu įvertinti mokymus indėlio, išmokimo, elgesio ir poveikio lygmeniu, (4) mokymų sėkmės sąlygomis. Vertinant buvo naudoti įprasti ir nauji duomenų rinkimo (interviu, apklausos, fokus grupės, duomenų gavyba iš interneto, statistinių duomenų rinkimas ir kt.) ir duomenų analizės (atvejo studijos, reali projektų stebėseną, sąnaudų efektyvumo analizė, statistinė analizė ir kt.) metodai.

Vertinimo rezultatus galima apibendrinti atsakant į septynis pagrindinius klausimus:

1. **Ar VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti?** 9,10 ir 11 VP prioritetų mokymų tinkamumas yra santykinai aukštas, o 7 ir 8 prioritetų – žemas. 7 ir 8 prioritetais sprendžiamos problemos dažniausiai yra kompleksinės ir jų negalima išspręsti vien mokymais, juos būtina derinti su alternatyviomis veiklomis (pvz., verslumo skatinimu, mokymusi dirbant), kurioms šiuo metu skiriamas nepakankamas dėmesys. Daugeliu atvejų mokymai skatina investicijų papildomumą, tačiau beveik visų nagrinėtų mokymų atveju egzistuoja privačių lėšų išstūmimo rizika – paklausti, ar jei grįžtų laiku atgal, sutiktų šiuose mokymuose dalyvauti ir savo lėšomis, 36–52 % apklaustų asmenų (priklausomai nuo tikslinės grupės) sutiko su šiuo teiginiu.
2. **Ar vykdomi mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius?** 8-ojo, 9-ojo, 10-ojo ir 11-ojo prioritetų projektuose vykdomi mokymai susiduria su neesminiais iššūkiais, o 7-ojo prioriteto atveju iššūkiai yra didesni ir apima, pavyzdžiui, ženklių konsultavimo ir profesinio orientavimo stoką, dažnai netinkamai parinktą mokymų tipą, bendrųjų įgūdžių mokymų trūkumą. Pagrindinis iššūkis, kuris buvo identifikuotas visų tikslinių grupių atveju, buvo tai, kad patys tikslinių grupių atstovai ne visuomet jaučia kompetencijų stiprinimo poreikį. Privalomas mokymasis nebūtinai yra blogai (pvz., mokytojai turi nuolat tobulinti savo pedagogines žinias), tačiau prieš mokymus įprastai mažai dirbama su būsimais dalyviais, siekiant išsiaiškinti jų poreikius ir įrodyti mokymų naudą.
3. **Ar finansuojami mokymai yra kokybiški?** Dėl paties termino „kokybė“ abstraktumo ir priklausomybės nuo interpretacijos mokymų kokybės vertinimas, lyginant su kitais klausimais, yra kiek labiau paremtas dalyvių, projektų vykdytojų ar vertintojų nuomonėmis. Vertinant apskritai, daugumos mokymų dalyvių reakcija apie mokymų kokybę buvo teigiama. Tačiau analizuojant išsamiau matyti, kad šalyje labai mažai dėmesio skiriama mokymų turinio ar metodų pritaikymui

dalyvių poreikiams, o mokymų kokybė nėra maksimizuojama dėl žemos mokymosi kultūros (mokymai dažnai suvokiami kaip vienkartinė veikla, neakcentuojant mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių taikymo svarbos) ir šiuolaikiškų mokymo metodų stokos. Mokymų kokybės srityje 7-uoju ir 8-uoju prioritetais finansuojami mokymai susiduria rimtesniais iššūkiais (be minėtų, nepakankamai kokybiškos programos, teikėjai, lektorai).

4. **Ar mokymų įgyvendinimas yra efektyvus?** Mokymų įgyvendinimo efektyvumas yra santykinai žemas visų prioritetų atveju ir tai išlieka vienu iš rimčiausių vykdomų mokymų iššūkių. Mokymams skirtos lėšos naudojamos nepakankamai efektyviai ir pagrindinis iššūkis šioje srityje yra nevykdomos veiklos. Rimtų iššūkių, susijusių su programų ištęstumu, nebuvo. Tikėtina, kad sumažinus kai kurias sąnaudas (pvz., išlaidos kelionėms, patalpų nuomai ar dalyvių maitinimui), mokymų rezultatai nebūtų mažesni. Atlikta sąnaudų-efektyvumo analizė rodo, kad ne kvalifikuotų ir vyresnio amžiaus bedarbių atveju alternatyvių veiklų (pvz., darbo įgūdžių įgijimo rėmimas, įdarbinimas subsidijuojant) efektyvumas buvo kiek didesnis nei profesinių mokymų. Kitų tikslinių grupių atveju mokymų efektyvumas galėtų būti reikšmingai padidintas skatinant taikyti įgytas kompetencijas.
5. **Ar naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės yra tinkamos ir pakankamos?** Taikomi kriterijai ir kontrolės priemonės nėra tinkamos ir pakankamos visuose vertintuose prioritetuose: pasitaiko nemažai atvejų, kai mokymų kokybė nevertinama atsižvelgiant į objektyvius kriterijus; mokymų resursai ir įgyvendinimo procesas įprastai vertinami labai nesistemiškai; sistemos, leidžiančios patikrinti, ar dalyviai įgijo naujų žinių ir įgūdžių, itin retos (išskyrus formalius mokymus); mokymų kokybė nevertinama atsižvelgiant į rezultatus (mokymuose įgytų kompetencijų taikymas, sukurta nauda); itin retai palyginama skirtingų mokymų programų ir tiekėjų kokybė tarpusavyje; atliekant patikras nesikoncentruojama į rizikingiausius projektus; itin jaučiamas priemonių, kuriomis siekiama kovoti su mokymams skirtų lėšų panaudojimo pažeidimais, trūkumas.
6. **Ar stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti?** Stebėsenos tinkamumas yra santykinai žemas visų vertintų prioritetų atveju: rodikliai leidžia išmatuoti poveikį vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu, tačiau menkai matuojami išmokimo ir elgesio (įgytų kompetencijų taikymo) lygmenys; daugumos rodiklių kokybė, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais, yra santykinai aukšta, problemiškausias yra rodiklių konkretumas ir pasiekiamumas (ypač 7-ojo prioriteto atveju).
7. **Ar mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų?** Tikimybė, kad mokymai turės teigiamą poveikį, yra aukšta, tačiau taip pat tikėtina, kad šis poveikis bus daug silpnesnis, nei tikimasi, nes per mažai dėmesio skiriama mokymuose įgytų kompetencijų taikymo skatinimui, mokymų kiekis nusveria kokybę ir mokymai pernelyg menkai derinami su papildomomis veiklomis, ypač sprendžiant individualias kompleksines problemas (pvz., ilgalaikį nedarbą).

Siūlymai (ar jų grupės), skirti tobulinti VP priemonių, kuriose yra numatyti mokymai, įgyvendinimą:

1. Spręsti kompleksines problemas derinant mokymus su kitomis veiklomis ir taikant atvejo vadybą;
2. Mažinti privačių lėšų išstūmimo riziką;
3. Didinti mokymo dalyvių ir institucijų darbuotojų, tarpininkaujančių teikiant ar stebint mokymo paslaugas, motyvaciją;
4. Įtraukti žemos kvalifikacijos užimtuosius kaip papildomą UŽT tikslinę grupę būsimojo ESF finansavimo laikotarpiu ir išgryninti jiems priklausiančių asmenų grupes ir mokymosi poreikius;
5. Plėtoti šiuolaikiškus mokymosi metodus;
6. Parengti mokymų ir mokymų paslaugų viešųjų pirkimų gerosios praktikos gaires ir nuolat teikti susijusias konsultacijas projektų vykdytojams. Sukurti neformaliojo suaugusiųjų švietimo programų ir jas vykdančių mokymo teikėjų kokybės palyginimo įrankį. Atsisakyti mokymų paslaugų viešųjų pirkimų remiantis mažiausios kainos principu;
7. Plėtoti sprendimus mokymų įgyvendinimo efektyvumui didinti: išnaudoti masto ekonomijos sprendimus vykdant mokymus; tobulinti mokymo paslaugų įkainių nustatymo metodiką; susisteminti informaciją apie projektus, apimančius mokymų veiklas;
8. Tobulinti mokymų kokybės kriterijus ir kontrolės priemones: keisti strategiją, kaip vykdoma projektų, kuriuose organizuojamos mokymų veiklos, kontrolė; ESF investicijų planavimo dokumentuose kurti tinkamas paskatas mokymų kokybei didinti; atlikti galimybių studiją dėl mokymų veiklų kontrolės efektyvumo didinimo sąnaudų-naudos santykio prasme;
9. Tobulinti mokymų stebėsenos sistemą: prioritetizuoti rezultatą, o ne procesą; efektyviau stebėti pokyčius išmokimo ir elgesio lygmeniu; tobulinti stebėsenos rodiklius ir jų naudojimą;

10. Didinti viešojo valdymo įstaigų personalo valdymo politikos kokybę ir efektyvumą;
11. Sudaryti galimybes efektyviau gauti reikiamus stebėsenos duomenis iš įmonių, viešojo valdymo institucijų bei projektų vykdytojų ir aiškiau reglamentuoti asmens duomenų perdavimą.

IVADAS

Vertinimo objektas ir specifika

Kodėl vertinami mokymai? Dauguma ekonomistų sutaria, kad pagrindinis valstybės ekonominio progreso variklis yra ne fizinis, o žmogiškasis kapitalas. Kiekvieno individo kompetencijų ir darbo našumo maksimizavimas apibūdinamas kaip tiesiausias kelias į asmens, organizacijos ir valstybės ekonominę sėkmę.¹ Esant tobulos konkurencijos rinkos sąlygoms kiekvieno individo investicijos į jo žmogiškąjį kapitalą yra pakankamos ir atitinkančios rinkos poreikius. Tačiau realybėje egzistuojančios rinkos ydos sukuria problemas, susijusias su žmogiškojo kapitalo nepakankamumu:

- skirtingų socialinių grupių atstovų „startinė pozicija“ yra nevienoda – pažeidžiamiausių grupių atstovams trūksta finansinių išteklių arba motyvacijos investuoti į žmogiškąjį kapitalą;
- rinka nuolat kinta ir individai retai turi tobulą informaciją apie jos poreikius, todėl dažnai priimami ne patys efektyviausi sprendimai dėl to, kokių žinių ir įgūdžių ugdymas atneštų didžiausią naudą;
- investicijos į žmogiškuosius išteklius (potencialiai) atneša naudą tik ateityje. Todėl individai, dažniausiai susikoncentravę tik į trumpąjį laikotarpį, nėra linkę skirti savo laiko ir finansų, kad užsitikrintų geresnes savo galimybes ateityje.²

Žmogiškojo kapitalo stoka sukelia užimtumo iššūkių ir stabdo valstybės socialinę ir ekonominę pažangą. Europos Sąjungos (ES) investicijos yra viena iš reikšmingiausių išorinių intervencijų, nukreiptų į žmogiškojo kapitalo plėtrą Lietuvoje. Dauguma ES priemonių, skatinančių kokybišką užimtumą ir kuriančių socialiai integruotą visuomenę, yra finansuojamos ESF lėšomis. ESF projektai skiriasi savo pobūdžiu (pvz., finansuojamos konsultacijos, subsidijuojamas darbo užmokestis, skatinamas judumas). Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad pagrindinė ESF sprendžiama problema yra žmogiškojo kapitalo stoka arba jo netolygus pasiskirstymas visuomenėje, didžioji ESF lėšų dalis 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programoje (VP) yra skiriama mokymo veikloms finansuoti. ESF finansuojamos VP priemonės, kuriose yra numatyti mokymai, ir yra pagrindinis šio vertinimo objektas. Vertinimo objektas yra platus ir diferencijuotas, todėl būtina apsibrėžti, kokie mokymai yra vertinami šioje ataskaitoje.

Kokie mokymai yra vertinami? Atsižvelgiant į mokymosi tikslus, tikslines grupes bei mokymų organizavimo procesą, mokymus šiame vertinime skirstome į šešis pagrindinius tipus. Jų charakteristikos detalizuotos 1 lentelėje.

1 lentelė. Mokymų tipai pagal mokymais siekiamus rezultatus

Bendrųjų įgūdžių ugdymas	Aukštojo mokslo studijos	Formalusis profesinis mokymasis	Su konkrečia darbo vieta susijęs neformalusis profesinis mokymasis (specialieji mokymai)	Su darbo rinka (bendraja prasme) susijęs neformalusis profesinis mokymasis	Asmeninių / socialinių įgūdžių ugdymas
Ugdomi baziniai – universalieji įgūdžiai. Tikimasi, kad šiuos įgūdžius privalo tobulinti kiekvienas individas, nepriklausomai nuo jo amžiaus ar profesijos. Šie įgūdžiai	Studijos aukštojoje mokykloje (universitete arba kolegijoje), kurių baigus įgyjamas aukštasis	Mokymas, vykdomas pagal Studijų, mokymo programų ir kvalifikacijų registre ³ įregistruotas formaliojo profesinio mokymo	Mokymosi turinys, susijęs su konkrečios organizacijos vykdoma veikla, įprastai iš dalies finansuojamas darbdavio lėšomis.	Mokymasis, skirtas pagerinti asmens perspektyvas darbo rinkoje, kuris nėra nukreiptas į žinių ir įgūdžių, reikalingų	Mokymasis, kuris pirmiausia skirtas asmeninės, šeimos, socialinės, kultūrinės ir visuomenės gerovės

¹ Žr. Becker, Gary S. „[Human capital revisited](#)“ in Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd Edition), p. 15–28. The University of Chicago Press, 1994; Kessler, Anke S., Christoph Lülfesmann „[The theory of human capital revisited: on the interaction of general and specific investments](#)“, The Economic Journal 116, n. 514 (2006): 903–923; Laikas verslui „[Kas yra žmogiškieji ištekliai?](#)“

² Schömann, Klaus, Liuben Siarov „[Market failure as a source of underinvestment in further training](#)“ in Mutual Learning Programme Thematic Review Seminar „Sharing costs and responsibilities for lifelong learning“ (Brussels, 28.09. 2005). 2005. Brunello, Giorgio, Maria De Paola. „[Market failures and the under-provision of training](#)“ (2004).

³ Žr. <https://www.itc.smm.it/regisrai-pagrindinis-puslapis/studiju-ir-mokymo-programu-registras/> [žiūrėta 2018 10 11].

Bendrųjų įgūdžių ugdymas	Aukštojo mokslo studijos	Formalusis profesinis mokymasis	Su konkrečia darbo vieta susijęs neformalusis profesinis mokymasis (specialieji mokymai)	Su darbo rinka (bendraja prasme) susijęs neformalusis profesinis mokymasis	Asmeninių / socialinių įgūdžių ugdymas
yra reikalingi ir gali būti tiesiogiai taikomi didinant mokymosi proceso ar profesinės veiklos (nepriklausomai nuo jos pobūdžio) efektyvumą.	išsilavinimas.	programas, kurį sėkmingai baigusieji gauna valstybės pripažįstamą diplomą / pažymėjimą ir įgyja kvalifikaciją ir (ar) teisę dirbti.		konkrečioje organizacijoje, tobulinimą.	užtikrinimui, o ne geresnių profesinės karjeros perspektyvų kūrimui.
Apima neformalųjį mokymąsi ir savišvietą	Apima tik formalųjį mokymąsi	Apima tik formalųjį (pirminį ir tęstinį) mokymąsi.	Apima neformalųjį tęstinį mokymąsi ir savišvietą darbo vietoje	Apima neformalųjį mokymąsi bei savišvietą	Apima neformalųjį mokymąsi bei savišvietą
(Skaitmeninis) raštingumas; Kalbų mokymai; Konfliktinių situacijų sprendimas ir streso valdymas; Bendravimas; Laiko planavimas; Emocinio intelekto ugdymas	Bakalauro laipsnis; Magistro laipsnis; Doktorantūra; Rezidentūra	Formalusis profesinis mokymas, vykdomas pagal minėtą registrą ir UŽT formaliojo mokymo programų sąrašą ⁴ ; Pameistrystė	Įvairūs neformalieji profesiniai mokymai, susiję su dabartine asmens darbo vieta ir profesija (pvz., tęstiniai kirpėjų mokymai, skirti kirpėjo kvalifikaciją jau turintiems asmenims)	Įvairūs neformalieji profesiniai mokymai, skirti bedarbiams arba asmenims, norintiems įgyti su jų dabartine profesija nesusijusių kompetencijų (pvz., verslo planavimas ir organizavimas)	Sveikos gyvensenos mokymai; Pozityvios tėvystės mokymai; Socialinės atsakomybės ugdymas; Tolerancijos ugdymas

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis „Social Research and Demonstration Corporation“ (2014). „Adult Learning and Returns to Training Project“.

ESF priemonėse yra numatomi įvairių tipų, minėtų 1 lentelėje, mokymai. **Siekiant spręsti „gylis ir plotis“ problemą, vertinime daugiausia koncentruojamasi į šių konkrečių tipų mokymus:**

- Neformaliuosius mokymus (t. y. bendrųjų ir socialinių / asmeninių įgūdžių ugdymas, neformalieji profesiniai mokymai). Jiems skiriama didžioji ESF lėšų dalis ir dėl jų tinkamumo, efektyvumo ir kokybės bei poveikio keliama daugiausia klausimų;
- Formaliuosius tęstinius profesinius mokymus;
- Trumpalaikius (ne daugiau nei 40 val. trukmės) mokymus (tačiau vertinant profesinius bedarbių mokymus, atsižvelgiama ir į ilgesnės trukmės veiklas).

Vertinime kur kas mažiau dėmesio skiriama:

- Aukštojo mokslo studijų ir formaliojo pirminio profesinio mokymų vertinimui. Taip nuspręsta atsižvelgiant į tai, kad valstybėje veikia oficiali ir pakankamai efektyvi šio tipo mokymų kokybės vertinimo sistema. Vertinimo metu daroma prielaida – jei mokymo programa buvo akredituota valstybės institucijos, jos kokybė yra vertintina kaip aukšta. Formaliojo mokymosi programos kai kuriais atvejais vertintos kaip alternatyvos neformaliosioms;
- Savarankiško mokymosi veikloms. Šio tipo mokymosi veiklos dažnai yra neplanuotos ir pernelyg abstrakčios, kad būtų galima objektyviai įvertinti jų tinkamumą, efektyvumą, kokybę bei poveikį. Visgi vertinime paliestos priemonėse numatytos veiklos, kurios gali prisidėti prie savišvietos

⁴ Žr. <https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/Puslapiai/MokProgramosFormaliosiosSarasas.aspx> [žiūrėta 2018 09 27].

palengvinimo (pvz., informacijos sklaida) ar veiklos, didinančios asmens motyvaciją pradėti savišvietą (pvz., profesinės konsultacijos);

- Atsitiktinio mokymosi veiklos ir jas skatinančios priemonės vertinamos nėra.

Vertinime koncentruojamasi į šiuos prioritetus ir tikslines grupes / sritis:

- #7: Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas (bedarbiai ir su nedarbo rizika susiduriantys asmenys);
- #8: Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu (socialinių įgūdžių ugdymo mokymai, visuomenės, verslo ir NVO atstovų socialinė atsakomybė ir socialinis dialogas);
- #9: Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas (švietimo sistemos darbuotojai);
- #10: Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas ir #11: Techninė parama veiksmų programai administruoti (viešojo valdymo institucijų darbuotojai).

Vertinimo tikslas ir uždaviniai

Pagrindinis šio vertinimo **tikslas** – pateikti analitinį pagrindą, reikalingą siekiant tobulinti veiksmų programos priemonių, kuriose yra numatyti mokymai, įgyvendinimą. Šiam tikslui pasiekti keliami trys pagrindiniai uždaviniai:

1. Įvertinti mokymų tinkamumą;
2. Įvertinti mokymų efektyvumą ir kokybę;
3. Įvertinti mokymų tikėtiną poveikį, siekiant veiksmų programoje nustatytų tikslų.

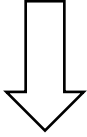
Projekto metu siekiama atliepti šiuos **poreikius**:

- Įvertinti, ar ESF priemonėse numatomi mokymai yra tinkamiausias būdas tikslams siekti. Siekiant atliepti šį poreikį, analizuojama, ar priemonėse numatomi mokymai yra tinkami, ar atitinka tikslinių grupių ir rinkos poreikius, ar parinktos tinkamos tikslinės grupės, naudos gavėjai ir pan. Taip pat mokymai lyginami su kitomis veiklomis, kurios gali būti numatomos siekiant to paties poveikio. Tai padės identifikuoti sritis, kuriose mokymai bendruoju lygmeniu (nesigilinant į konkrečių mokymo veiklų įgyvendinimą) gali būti apibūdinami kaip (potencialiai) tinkamiausia priemonė užsibrėžtiems uždaviniams išpildyti, o kur mokymai galėtų būti visiškai ar iš dalies pakeičiami kitomis veiklomis.
- Siekiant tobulinti mokymų įgyvendinimo procesą, pateikiami įrodymais grįsti siūlymai, kaip galima padidinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą bei rezultatyvumą (apimant kokybę).
- Nustatyti (tikėtiną) vykdomų mokymų poveikį. Vertinant konkrečių, jau įvykdytų mokymo veiklų rezultatyvumą ir poveikį, pateikiami įrodymai, kaip mokymai prisideda (arba tikėtina, kad prisidės) prie veiksmų programoje nustatytų tikslų įgyvendinimo.

Vertinimo metodai

Kuo remiantis vertinami mokymai? Vertinimo teorinis pagrindas. Šiame skyriuje trumpai aprašomas vertinimo teorinis pagrindas, t. y. kuo remdamiesi vertinsime mokymų tinkamumą, efektyvumą, kokybę ir poveikį. Pirmą, vertindami mokymų tinkamumą, be ekspertinės poreikio ir alternatyvių veiklų pakankamumo analizės, remiamės viešųjų investicijų, skiriamų mokymams, pagrįstumo logika. Viešosios investicijos į mokymus yra pagrįstos ir naudingos tuomet, kai jos papildo (kiekybės ir (ar) kokybės prasme) privačias investicijas ir išvengia „grynųjų efektyvumo nuostolių“ (angl. *deadweight loss*). Supaprastintai kalbant, grynųjų efektyvumo nuostoliai mokymų atveju kyla tuomet, kai viešosios investicijos visiškai ar iš dalies pakeičia privačias lėšas, t. y. mokymai būtų vykdyti bet koku atveju ir be viešųjų investicijų, bet šioms atsiradus atitinkamai sumažėja arba apskritai dingsta privatus mokymų finansavimas. Į klausimą „ar mokymai būtų organizuojami ir be ES lėšų?“ padeda atsakyti viešųjų investicijų, skirtų mokymams, pagrįstumo vertinimo schema, pateikiama 2 lentelėje. Schema padeda identifikuoti, kada viešosios investicijos labiausiai papildo ir kada iš dalies ar visiškai pakeičia privačias mokymuisi skirtas lėšas.

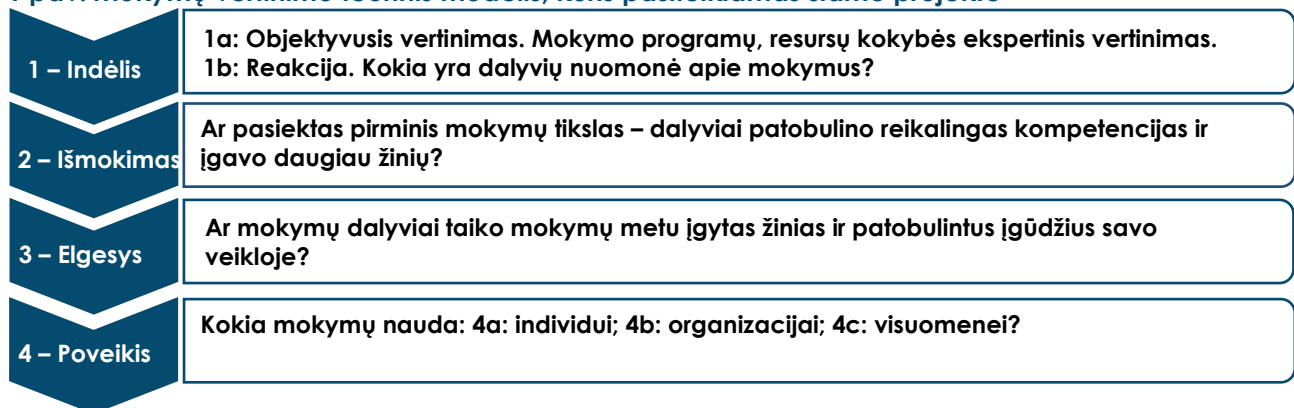
2 lentelė. Viešųjų investicijų, skiriamų mokymams, pagrindumas (efektyvumas)

Bendra logika	Scenarijus	Apibūdinimas
<p>Neefektyvios viešosios investicijos</p>  <p>Efektyvios viešosios investicijos</p>	<p>Visiškas išstūmimas (angl. displacement)</p>	<p>Tokie pat (arba lygiaverčiai) mokymai būtų vykdomi bet kokių atveju ir be viešųjų investicijų. Būtų mokomi (mokytusi) tie patys asmenys.</p>
	<p>Pakeitimas (angl. substitution)</p>	<p>Tokie pat (arba lygiaverčiai) mokymai būtų vykdomi bet kokių atveju ir be viešųjų investicijų, bet mokymuose būtų dalyvavę kiti asmenys.</p>
	<p>Kokybinis papildomumas (angl. qualitative additionality)</p>	<p>Asmenys gali gauti geresnės kokybės mokymą, palyginti su mokymais, kurie būtų vykdomi be viešųjų investicijų.</p>
	<p>Kiekybinis papildomumas (angl. quantitative additionality)</p>	<p>Didesnis asmenų skaičius dalyvauja mokymuose dėl viešųjų investicijų.</p>

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis „London Economics“, 2012.

Vertindami mokymų kokybę, efektyvumą ir poveikį, remiamės pasirinktu Kirkpatricko mokymų vertinimo teoriniu modeliu.⁵ Mokymų kokybei vertinti naudojamas modelis detalizuotas 1 pav. Modelį sudaro penki lygmenys. Nulinis lygmuo (nepavaizduotas pav.) žymi mokymų mastą, t. y. mokymų apimtį dalyvių skaičiaus prasme (kuo jis didesnis, tuo potencialiai didesnis mokymų poveikis). Pirmasis lygmuo (indėlis) ir antrasis lygmuo (išmokimas) yra svarbiausi siekiant nustatyti mokymų įgyvendinimo kokybę. Minėtasis antrasis lygmuo leidžia įvertinti trumpalaikius, o trečiasis (elgesys) – ilgalaikius mokymosi rezultatus. Galiausiai ketvirtasis vertinimo lygmuo (poveikis) yra skirtas mokymų naudos ir (tikėtino) poveikio analizei – ar mokymai iš tiesų prisideda (tikėtina, kad prisidės) prie VP užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo?

1 pav. Mokymų vertinimo teorinis modelis, kuris pasitelkiamas šiame projekte



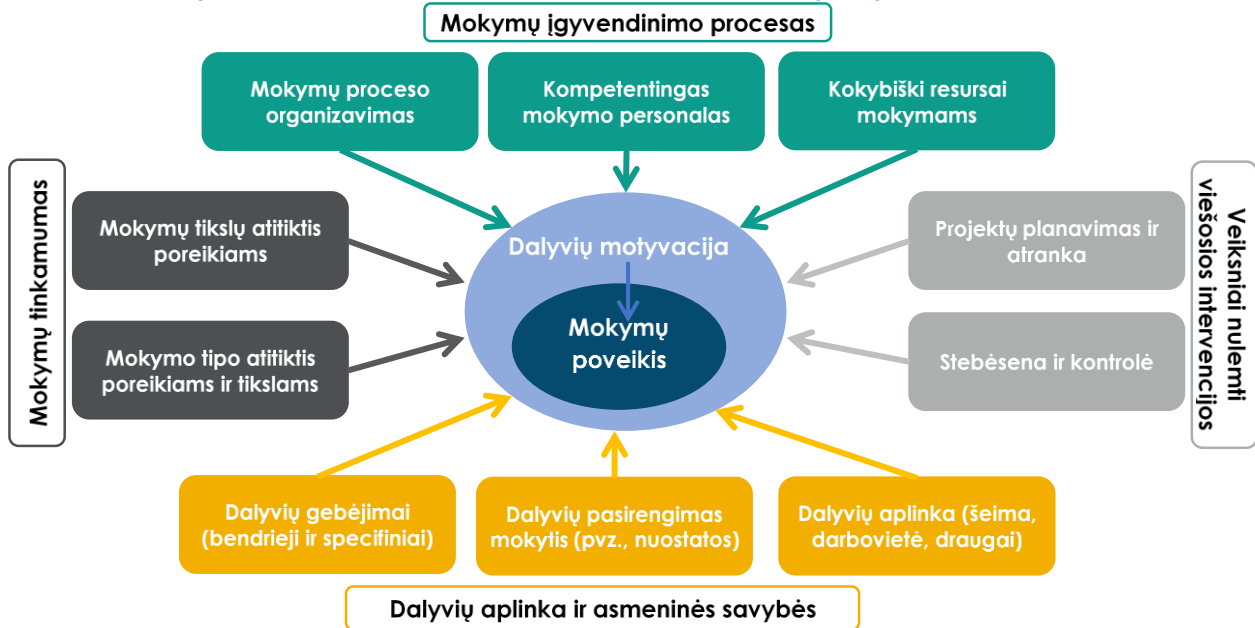
Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis Kaufman R. et al. Washington University, 1996; Kirkpatrick Donald L., Kirkpatrick James D., „Transferring Learning to Behaviour“, 2008.

Vertinant mokymus svarbu atsižvelgti į visus svarbiausius veiksnius, darančius įtaką mokymams. Mokslinėje literatūroje⁶ identifikuojama daugybė jų. Šiame vertinime remsimės keturių tipų veiksniais: dalyvių aplinka ir asmeninės savybės, mokymų tinkamumas, mokymų įgyvendinimo procesas ir viešosios intervencijos nulemti veiksniai (žr. 2 pav.).

⁵ Žr. <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model> [žiūrėta 2018 10 11]. Originalus Kirkpatricko teorinis modelis buvo papildytas ir kiek modifikuotas, atsižvelgiant į Kaufman pasiūlytus šio modelio patobulinimus, žr. Watershed [Learning Evaluation Theory: Kaufman's Five Levels of Evaluation](#) [žiūrėta 2018 10 11]. Buvo padaryti du pakeitimai. Pirmas, pirmasis lygis buvo padalijamas į dvi dalis: objektyvųjį vertinimą ir dalyvių reakciją tam, kad apimtų ne tik subjektyvias nuomones, bet ir objektyvesnį ekspertinį resursų vertinimą. Antra, poveikis vertinamas ne vienu (organizacijos), o trimis lygmenimis – individo, organizacijos bei visuomenės.

⁶ Žr., pavyzdžiui: Tannenbaum, Scott I., Janis A. Cannon-Bowers, Eduardo Salas, John E. Mathieu. [Factors that Influence Training Effectiveness. A Conceptual Model and Longitudinal Analysis](#). No. NAVTRASYS-CEN-TR-93-011. NAVAL TRAINING SYSTEMS CENTER ORLANDO FL, 1993; Facticeau, Jeffrey D., Gregory H. Dobbins, Joyce EA Russell, Robert T. Ladd, Jeffrey D. Kudisch. „The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer“, Journal of management 21, no. 1 (1995): 1–25.

2 pav. Mokymų tinkamumui, kokybei, efektyvumui ir poveikiui įtaką darantys veiksniai



Šaltinis: „Visionary Analytics“, iš dalies remiantis Tannenbaum, Scott I., Janis A. Cannon-Bowers, Eduardo Salas, John E. Mathieu. *Factors that Influence Training Effectiveness. A Conceptual Model and Longitudinal Analysis*. No. NAVTRASYS-CEN-TR-93-011. Naval Training Systems Center Orlando FL, 1993 ir PwC, „ES finansuojamų mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimas“, 2011.

Kalbant kitais žodžiais, šie tarpusavyje susiję veiksniai gali būti apibūdinami kaip mokymų sėkmės sąlygos – kurio nors (ar keleto) iš paveikslė jvardijamų veiksnių trūkumas arba nepakankamumas gali lemti mažesnę mokymų tinkamumą, kokybę, efektyvumą ir (ar), galiausiai, poveikį.

Kaip vertinami mokymai? Vertinimo metodai. Vertinime vadovaujamosi teorija grįsto vertinimo metodiniu požiūriu ir kaitos teorija. Vertinime taikomi keli duomenų rinkimo ir analizės metodai (žr. 3 pav.). Šiame projekte iš vieny šaltinių ir vienais metodais gauta informacija lyginama (trianguluojama) su kitais metodais ir iš kitų šaltinių gauta informacija. Jeigu ji yra panaši, galima daryti pagrįstas išvadas. Esant skirtumams, pateikiama informacija apie neatitikimus.

3 pav. Duomenų rinkimo ir analizės metodų trianguliacija



Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Vertinime naudojami duomenų rinkimo ir analizės metodai aprašyti 3 lentelėje.

3 lentelė. Vertinime taikyti duomenų rinkimo ir analizės metodai

Metodas	Aprašymas
DUOMENŲ RINKIMO METODAI	
Pirminiai ir antriniai šaltiniai	Pirminių ir antrinių šaltinių analizė yra vienas pagrindinių duomenų rinkimo metodų atsižvelgiant į tai, kad vertinimas atliekamas dar nesibaigus priemonių įgyvendinimui. Analizė apėmė šias šaltinių grupes: (1) anksčiau tiek Lietuvoje, tiek Europoje atlikti tyrimai ir vertinimai; (2) mokslinė literatūra; (3) teisės aktai, kiti dokumentai, reglamentuojantys mokymų įgyvendinimą.
Interviu	Interviu metu gauti duomenys ir jų analizė padeda aiškiau įvertinti realią, o ne tik teorinę situaciją. Vykdyti šie interviu: (1) žvalgomieji ir gilnamieji interviu; (2) interviu su priemonės administruojančiomis institucijomis; (3) interviu su projektų įgyvendintojais; (4) interviu su ekspertais; (5) interviu su naudos gavėjais. Interviu respondentų sąrašas pateikiamas 6 priede.
Apklausos	Pagrindinis metodo tikslas yra apklausti mokymų dalyvius, kaip jie vertina konkrečius mokymus. Apklausa vykdyta naudojant elektroninį apklausų įrankį „Survey Gizmo™ ⁷ . Apklausa vykdyta 2018 m. rugpjūčio 29 – rugsėjo 26 d.. Gauti 8 442 projekto dalyvių atsakymai (tiek visiškai, tiek iš dalies atsakiusieji). Rezultatų analizė ir apklausos klausimynas pateikiami 1 priede.
Fokus grupės	Surengtos penkios fokusuotos diskusijos. Diskusijų temos parinktos pagal atvejų studijoms atrinktose priemonėse numatomus mokymus: (1) bedarbių mokymai; (2) socialinę atskirtį patiriančių asmenų socialinių ir bendrųjų įgūdžių ugdymas; (3) švietimo įstaigų darbuotojų kompetencijų stiprinimas; (4) viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymas; (5) visuomenės ir tarpinių organizacijų atstovų mokymai, siekiant mažinti diskriminaciją ir socialinę atskirtį.
Duomenų gavyba iš interneto	Duomenų gavyba leidžia automatizuotai surinkti didelius duomenų kiekius iš internetinių puslapių (angl. <i>web scraping</i>), kur pateikiama viešai prieinama informacija. Vertinime duomenų gavyba naudota siekiant surinkti informaciją apie darbo rinkoje šiuo metu paklausiausios kompetencijas. Naudotas Vacancy Analytics™ įrankis, kuris automatizuotai nuo 2016 m. kas savaitę renka duomenis iš šių puslapių: <i>CV.lt</i> , <i>CVOnline</i> , <i>CVMarket</i> , <i>CVBankas</i> , Užimtumo tarnyba, <i>Alio.lt</i> , <i>ManoDarbas.lt</i> .
Statistinių duomenų rinkimas	Statistiniai duomenys renkami iš dviejų pagrindinių šaltinių: (1) ES struktūrinės paramos kompiuterinės informacinės valdymo ir priežiūros sistemos (SFMS) duomenys ir (2) Lietuvos statistikos departamento ir kitų oficialių šaltinių statistiniai duomenys. SFMS duomenys pateikia informaciją apie priemonių įgyvendinimą, rodiklius, pareiškėjus. Šių duomenų analizė leido gauti patikimos informacijos apie intervencijų įgyvendinimą. Lietuvos statistikos departamento ir kitų oficialių šaltinių duomenys leis įvertinti bendrą žmoniškųjų išteklių konkurencingumą, mokymosi visą gyvenimą, švietimo sistemos ar lygių galimybių situaciją Lietuvoje bei leis palyginti ją su kitomis ES šalimis. Be to, vertinime naudojame ESFA ir UŽT duomenis – tiek statistinei / grafiniai analizei (abiejų institucijų duomenys), tiek sąnaudų-naudos analizei (UŽT duomenys). ESFA pateikė duomenis, naudojamus siekiant nustatyti rodiklių reikšmes. Duomenys buvo naudojami priemonių atvejo studijose, siekiant įvertinti tikėtiną mokymų poveikį.
Diskusija	Vertinimo rezultatai pristatyti ir aptarti 2018 m. lapkričio 29 d. Stebėsenos komiteto posėdyje.
DUOMENŲ ANALIZĖS METODAI	
Intervencijų logikos analizė	Šiuo metodu vertinamas mokymų tinkamumas. Intervencijų logika vertinama dviem aspektais: (1) ar numatyti mokymai atitinka visuomenės, rinkos ir tikslinių grupių poreikius? (2) ar išvengiama mokymų finansavimo viešosiomis lėšomis rizikų?
Priemonių atvejų studijos	Priemonių atvejo studijos yra svarbus metodas siekiant įvertinti mokymų kokybės kriterijus ir kontrolės priemones, įgyvendinimo būdus (pvz., projektų atrankos procesą ir pan.). Taip pat tai leis nustatyti, kokia reikšmė suteikiama mokymų veikloms priemonių lygmeniu (pvz., kokia dalis priemonių finansavimo skiriama mokymų projektams). Atlikta išsami šešių pasirinktų veiksmų programos priemonių atvejo studijų analizė (žr. 3 priedą).
Mokymų projektų atvejo studijos	Mokymų kokybė, efektyvumas ir (tikėtinas) poveikis gali būti tiksliai įvertinti tik atliekant konkrečių, pagal pasirinktas priemones finansuotų projektų mokymų analizę. Vertinimas remiasi 10 projektų atvejo studijomis (žr. 3 priedą). Daugumoje atrinktų projektų yra numatomos skirtingos veiklos. Tačiau šiame vertinime fokusuojamasi į mokymo veiklas. Kitos projekte įgyvendinamos veiklos traktuojamos kaip alternatyvos mokymams, siekiant įvertinti, ar mokymų pakeitimas kitomis veiklomis duotų geresnių rezultatų.
Realii projektų stebėseną	Atsižvelgiant į tai, kad nepakankama mokymų kokybės kontrolė ir stebėseną yra viena iš didžiausių ESF lėšomis finansuojamų mokymų grėsmių, pagrindine atvejų studijų analizės rizika išlieka reikalingų duomenų trūkumas. Todėl trys mokymų projektai analizuoti realiu laiku. Siekiama įvertinti stebimus projektus visais Kirkpatricko modelio lygmenimis (indėlio, išmokimo, elgesio ir (iš dalies) poveikio). Kadangi atvejo studijoms pasirinktų projektų mokymai iki šiol nevyko, realiai stebėsenai pasirinkti kiti projektai (nurodyta 3 priede).
Sąnaudų efektyvumo	Sąnaudų-naudos analizė vertinime nebuvo galima dėl dviejų pagrindinių priežasčių: (1) trūko duomenų apie naudos gavėjų gautą naudą (pvz., atlyginimai ir jų pokyčiai) ir (2) nebuvo

⁷ Žr. <https://www.surveygizmo.com/> [žiūrėta 2018 10 12].

Metodas	Aprašymas
analizė	duomenų apie kontrolinę grupę, kurią būtina pasitelkti tokio tipo analizėje. Todėl vertinime taikyta sąnaudų-efektyvumo analizė. Tai viena sąnaudų-naudos analizės metodo variacijų, taikoma, kai projektas turi aiškų fiksuotą tikslą (šiuo atveju – įdarbinti asmenį) ir kai yra keblu įvertinti intervencijos naudą (žr. anksčiau). Sąnaudų-efektyvumo analizė atlikta šiems projektams: (1) Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-01-0002 „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“; (2) Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-02-0001 „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“.
Užsienio šalių atvejo studijos	Taikant vertinimo strategiją „mokomės iš svetimų patirčių“, atliktos Estijos, Lenkijos ir Slovakijos atvejo studijos. Užsienio šalių atvejo studijas sudarys trys dalys, atsakančios į tris techninės užduoties klausimus: (1) Kokios investicijų priemonės pasirenkamos analogiškiems tikslams pasiekti kitose ES valstybėse? (2) Kokia yra kitų šalių geroji patirtis, užtikrinant mokymų kokybę ir efektyvumą? (3) Kokios kontrolės priemonės taikomos kitose šalyse narėse, siekiant užtikrinti sukčiavimo prevenciją ir dvigubo finansavimo kontrolę organizuojant ESF finansuojamus mokymus? Užsienio atvejai pateikiami 5 priede.
Statistinė ir grafinė analizė	Šis metodas taikytas siekiant palyginti skirtingus mokymus ir tų pačių mokymų dalyvius bei patraukliai pristatyti vertinimo rezultatus. Apžvelgiami ir palyginami tiek duomenys apie asmenis, dalyvavusius tam tikros kategorijos mokymuose (pvz., kiek pakito jų žinių lygis, kokia dalis taiko patobulintas kompetencijas ateityje ir pan.), tiek lyginami statistiniai skirtingų mokymų rodikliai tarpusavyje (pvz., kokie vidutiniai tam tikro tipo mokymų kaštai, kiek skiriama patalpų nuomai, kiek dalyvių įtraukiama ir pan.).

Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Ataskaitos turinys

Ataskaitą sudaro septyni skyriai, kuriuose pateikiami pagrindiniai vertinimo rezultatai atsakant į pagrindinius vertinimo klausimus. Ataskaitą reziumuoja išvados ir strateginiai siūlymai bei rekomendacijos, kaip tobulinti VP priemonių, kuriose yra numatyti mokymai, įgyvendinimą. Ataskaitos prieduose (atskiras dokumentas) pateikiama vertinime naudota informacija:

- #1: detalūs ESF finansuojamų mokymų vertinimo pagal pasirinktus VP prioritetus rezultatai;
- #2: apklausos rezultatai ir apklausos klausimynas;
- #3: priemonių ir projektų atvejo studijos, kur apibendrinamos ir projektų stebėsenos įžvalgos;
- #4: duomenų gavybos rezultatas – mokymų atitikties darbo rinkos poreikiams analizė;
- #5: sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatai;
- #6: užsienio šalių atvejo studijos;
- #7: kalbintų respondentų sąrašas;
- #8: fokusuotų diskusijų grupių sąrašas ir detalės.

1. AR VEIKSMŲ PROGRAMOS PRIEMONĖSE NUMATOMI MOKYMAI YRA TINKAMA VEIKLA UŽSIBRĖŽTIEMS UŽDAVINIAMS IR TIKSLAMS SIEKTI?

Lietuvoje mokymai per dažnai yra suvokiami kaip „auksinis raktelis“, galintis išspręsti visus iššūkius ir problemas. Remiantis interviu su institucijų atstovais, Lietuvoje tarp už ES paramos skirstymą atsakingų institucijų ir projektų vykdytojų vyrauja supratimas, kad kompetencijų stiprinimas gali išspręsti daugumą su užimtumu ar socialine gerove susijusių problemų. Todėl neretai pasirenkami mokymai, nors, atsižvelgiant į situaciją, kitų (ar papildomų) veiklų finansavimas tomis pačiomis lėšomis galėtų būti daug efektyviau nukreiptas į konkrečios problemos priežastis. Pagrindinė bendroji rekomendacija, aktuali visų projektų vykdytojams, yra stengtis labiau diferencijuoti veiklas ir kiekvieno individo ar bendrosios situacijos atveju išsamiai vertinti, ar mokymai tikrai yra tinkamiausia veikla.

Intervencijų logikos analizė (1 priedas), priemonių ir projektų atvejo studijos (3 priedas) visų vertintų prioritetų atveju atskleidė, kad uždaviniais sprendžiami iššūkiai bent iš dalies egzistuoja dėl tikslinių grupių žinių ir įgūdžių stokos. Tai parodo, kad reikalingos intervencijos, siekiant užtikrinti, kad kompetencijos būtų stiprinamos iki būtinojo lygio. Tačiau Lietuvoje institucijų atstovams ir projektų vykdytojams trūksta kūrybiškumo ir lankstumo, planuojant veiklas, nukreiptas į tikslinių grupių kompetencijų stiprinimą. Vyrauja nuomonė, kad kompetencijos gali būti stiprinamos tik mokymais. Todėl dauguma visų ESF lėšų, kuriomis siekiama paskatinti kompetencijų stiprinimą, yra skiriamos mokymo veiklų finansavimui. **Būtina suprasti, kad mokymų prieinamumo didinimas yra tik vienas iš keleto visos kompetencijų stiprinimo sistemos sėkmės veiksnių.**⁸ Daugiau dėmesio skiriant įpročio mokytis formavimui (pvz., informuojant tikslines grupes apie mokymosi naudą), patys tikslinių grupių atstovai taptų labiau suinteresuoti mokytis: padidėtų tikimybė, kad jie ims mokytis savarankiškai arba savo tobulėjimui skirs asmeninių lėšų. Taip pat nepakankamai finansuojami alternatyvūs mokymosi būdai. Pavyzdžiui, profesiniai įgūdžiai gali būti įgyjami ir dirbant (šios formos efektyvumą rodo tiek seniau atliktos studijos⁹, tiek užsienio šalių (pvz., Lenkijos) atvejai). Tačiau Lietuvoje nedirbantieji daug dažniau yra nukreipiami į tradicines (mokyklinės) mokymų formas. Žinių įgijimas taip pat gali būti užtikrinamas skatinant dalyvių savarankišką mokymąsi. Visuomenės atstovams skirti mokymai, kurių pagrindinis tikslas yra informavimas (pvz., socialinės atsakomybės skatinimas), gali būti perkelti į virtualią erdvę, taip patys mokymų dalyviai gali pasirinkti, kada mokytis ir labiau skatinamas jų savarankiškas kompetencijų stiprinimas. Kai kurių projektų vykdytojai jau pradėjo taikyti šią strategiją. Pavyzdžiui, vietoje tradicinių paskaitų ir kursų projekto „Pokytis versle, viešajame sektoriuje, visuomenėje – nauji standartai diskriminacijos mažinimui“ vykdytojai nusprendė išbandyti mokymų perkėlimą į viešąją erdvę – portalą <https://www.be-ribu.lt>.

Remiantis tomis pačiomis intervencijų logikos analizėmis, **nebuvo identifikuotas nei vienas uždavinys, kuriuo sprendžiami iššūkiai egzistuoti tik dėl tikslinės grupės žinių ar įgūdžių stokos.** Visais nagrinėtais atvejais šalia to egzistuoja ir kitos problemų priežastys (pvz., kai kurie bedarbiai negali susirasti darbo ne dėl kompetencijų trūkumo, o dėl sveikatos problemų ar dėl neigiamo darbdavių nusiteikimo jų atžvilgiu; kai kurie viešojo valdymo darbuotojai nėra linkę įgyvendinti kovos su korupcija priemonių ne dėl žinių ir įgūdžių, kaip tai padaryti, stokos, o dėl asmeninio suinteresuotumo trūkumo). **Nepaisant to, vis dar trūksta individualizuoto projektų vykdytojų ir mokymų įgyvendintojų požiūrio.** Reikia vengti standartizuotų sprendimų. Pavyzdžiui, dauguma niekur nedirbančio ir nesimokančio (NEET) jaunimo siunčiami į mokymus (net tais atvejais, kai asmenys jau turi kvalifikaciją). Tikimybė, kad asmeniui bus suteikiamos geriausiai jo poreikius atitinkančios paslaugos ar jų rinkinys, gali būti padidinama paskiriant naudos gavėjams atvejo vadybininkus (ypač aktualu bedarbių ir socialiai pažeidžiamų grupių atveju). Atvejo vadybininkas yra UŽT ar socialines paslaugas teikiančioje institucijoje dirbantis asmuo, atsakingas už konkretaus individo problemų sprendimą nuo pat pradžių (kiekvienas naudos gavėjas visuomet pirmiausia kreipiasi į atvejo vadybininką, kuris pataria jam, kokį finansavimą jis gali gauti, kur turėtų kreiptis toliau ir pan.).

⁸ „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas, prieinama adresu <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-m-europos-saiungos-fondu-investiciju-veiksmu-programos-tarpinis-vertinimas-vykdomas-vertinimas> [žiūrėta 2018 10 12].

⁹ Žr. Europos Komisija (2015). „Cost-benefit analysis of remedial interventions for the long-term unemployed“, prieinama adresu <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16037&langId=en> [žiūrėta 2018 10 10].

Pagirtina, kad jau imamasi veiksmų, siekiant patikrinti, kaip geriausiai atvejo vadyba gali būti įgyvendinta Lietuvoje. Šešiose Lietuvos savivaldybėse jau pradedamas bandomasis projektas, kurio metu UŽT tarnyboje užsiregistravusiems socialiai pažeidžiamiems asmenims bus paskirti atvejo vadybininkai, kurie padės parinkti visą konkrečiam asmeniui reikalingiausių paslaugų rinkinį.

1 iliustracijoje pateikiami keletas atvejų, kur mokymų finansavimas neatrodo kaip pati tinkamiausia veikla, siekiant užsibrėžtų tikslų.

1 iliustracija. Mokymų tinkamumo vertinimas

Mokymai nėra pati tinkamiausia veikla, siekiant padidinti vyresnio amžiaus bedarbių šansus įsidarbinti. Interviu metu UŽT atstovai teigė, kad vyresnio amžiaus asmenys įprastai turi kvalifikaciją ir kompetencijų, tačiau darbdaviai nėra linkę samdyti vyresnio amžiaus asmenų. Todėl projekte Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-02-0001 „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“, kaip labiau už mokymus pasiteisinusi veikla, buvo apibūdinamas įdarbinimas subsidijuojant. Tą patį patvirtino ir sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatai (žr. 5 priedą). Vyresnio amžiaus bedarbiams didžiausių sąnaudų-efektyvumo santykį (skiriant papildomą eurą paslaugai) turinti paslauga buvo parama bedarbių teritoriniam judumui. Antra pagal sąnaudų-efektyvumo santykį buvo įdarbinimo subsidijuojant paslauga. O mokymų paslaugų išlaidų mokėjimas – tik trečia (paskutinė iš analizuotų).

Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas dažnai yra tinkamesnė veikla, siekiant padidinti nekvalifikuotų asmenų šansus įsidarbinti, nei mokymų kainos finansavimas (remiantis sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatais). Remiantis projekto „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ (07.3.1-ESFA-V-401-01-0002) atvejo studija, didžioji projekto lėšų dalis (apie 80 %) buvo skiriama mokymo veikloms finansuoti. Atsižvelgiant į sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatus (žr. 5 priedą), ateityje finansuojant šiai tikslinei grupei skirtus projektus, vertėtų apsvarstyti galimybę kiek didesnę dalį skirti mokymams alternatyvioms veikloms (ar bent sudaryti galimybę asmenims pasinaudoti dviem paslaugomis – profesiniais mokymais, kuriuose įgytas žinias ir įgūdžius šie vėliau taikytų darbo vietoje). Tačiau būtina akcentuoti, kad tais atvejais, kai įdarbinimas subsidijuojant ar darbo įgūdžių įgijimo rėmimas finansuojamas ne ekonominio nuosmukio metu arba yra skirtas ne labiausiai pažeidžiamoms grupėms, būtina itin atsargiai vertinti privačių lėšų išstūmimo riziką – ar įmonė nebūtų samdžiusi asmens ir be ES investicijų (išsamiau žr. 1 priedą).

Remiantis Lenkijos ir Slovakijos atvejo studijomis (žr. 6 priedą), darytina išvada, kad **Lietuvoje, siekiant skatinti užimtumą, nepakankamai lėšų skiriama profesiniam konsultavimui ir orientavimui** (šiuo metu šias paslaugas gauna tik nekvalifikuoti bedarbiai).

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Siekiant identifikuoti konkrečius atvejus, kai dėl ES investicijų įvyksta privačių ar valstybinių lėšų išstūmimo efektas, būtini išsamūs papildomi tyrimai. Tačiau intervencijų logikos analizės, apklausų atsakymų (žr. 2 priedą) ir priemonių bei projektų atvejo studijų trianguliacija leido identifikuoti, kad **nors ir nedidelė, tiek valstybinių, tiek privačių lėšų išstūmimo rizika iš dalies egzistuoja.** Vertinant valstybinių lėšų išstūmimo riziką, gali būti daromos apibendrintos išvados. Daugumos institucijų atstovai teigė, kad panašių temų mokymai būtų vykdomi ir be ES investicijų, remiantis tik valstybės biudžeto lėšomis, tačiau mokymų kokybė ir apimtis būtų daug mažesnė. Tai leidžia daryti išvadą, kad **ES investicijos leidžia „spurtuoti“** – greitai apmokyti itin didelį skaičių asmenų. Nepaisant to, būtina atkreipti dėmesį į du aspektus, susijusius su nepakankamu valstybės biudžeto lėšų pasitelkimu. Pirma, dauguma mokymų yra visiškai finansuojami vien tik ES lėšomis (valstybinėmis lėšomis neprisidedama). Tai reiškia, kad ES investicijos pasitelkiamos ne tik siekiant padidinti mokymų kokybę bei mastą, bet ir pasinaudojama galimybe visiškai pakeisti valstybės biudžeto lėšas. Pasak EBPO, visiška priklausomybė nuo išorės šaltinio finansavimo, priemonių apimtis ir riboja programų tęstinumą.¹⁰ Antra, būtina atsižvelgti į tai, kad kitu ES investiciniu laikotarpiu bus gerokai sumažinta skiriamų lėšų dalis. Todėl būtina jau dabar pradėti galvoti apie tai, kad **reikėtų atsisakyti visiško valstybės biudžeto lėšų pakeitimo ES investicijomis.** Kaip gerosios praktikos pavyzdys gali būti minima Estijoje priimta strategija, kur didžioji ADRP priemonių dalis (tarp kurių nemažą dalį sudaro ir mokymai) finansuojama nebe ESF, o valstybės biudžeto lėšomis (žr. 2 iliustraciją).

2 iliustracija. Valstybės biudžeto lėšų naudojimas Estijoje

Estija neseniai ADRP priemonėms atsisakė ESF lėšų ir šias priemones finansuoja iš valstybės biudžeto. ESF lėšos

¹⁰ OECD (2018). „OECD reviews of labour market and social policies: Lithuania“. Prieinama adresu https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/oecd-reviews-of-labour-market-and-social-policies-lithuania_9789264189935-en#page1 [žiūrėta 2018 07 19].

naudojamos papildomoms veikloms, kurios nepatenka į įstatymu numatytas priemones (pvz., profesinis informavimas). Tai šaliai garantuoja didesnę laisvę remiantis įstatymais vykdyti ADRP priemones (pvz., persikirstyti finansavimą tarp veiklų, pastebėjus, kad kai kurios veiklos yra kur kas efektyvesnės) ir adekvatų finansavimą papildomoms veikloms (pvz., profesiniam orientavimui).

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Gerųjų pavyzdžių, kai ES investicijos bent iš dalies papildomos valstybės biudžeto lėšomis, galima rasti ir Lietuvoje (žr. 3 iliustraciją).

3 iliustracija. Savivaldybių biudžeto lėšų pasitelkimas, papildant ES investicijas

Prie kai kurių ESF lėšomis finansuojamų projektų veiklų prisideda ir savivaldybės savo lėšomis. Pavyzdžiui, projekto „Lyderių laikas 3“ vykdytojai minėjo, kad kai kurios savivaldybės suteikia patalpas mokymams, finansuoja ir organizuoja dalyvių keliones, jei mokymai vyksta kitame mieste.

Kai kurios savivaldybės taip pat iš dalies prisideda prie projektų, vykdomų pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“, finansavimo. Papildomas savivaldybių lėšų pasitelkimas padidina sukuriamų rezultatų tvarumo tikimybę. Taip pat sumažėja rizika, kad visos paslaugos bus nutrauktos, sumažėjus Lietuvai skiriamams ES fondams.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Remiantis mokymų dalyvių atsiliepimais, **dalinė privačių lėšų išstūmimo rizika taip pat egzistuoja**. Pavyzdžiui, remiantis šiam vertinimui atliktų apklausų rezultatais, 36–52 % (rezultatas skiriasi priklausomai nuo tikslinės grupės) apklaustų asmenų nurodė, kad jei grįžtų laiku atgal, mokymuose sutiktų dalyvauti ir savo lėšomis. Be to, remiantis projekto Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ atvejo studija, šiuo metu mokymai dažnai yra suvokiami kaip „nemokama prekė“, kurią labai lengvai gali gauti kiekvienas. Dėl šios priežasties kai kurie dalyviai nėra suinteresuoti stengtis mokymų metu. Vertinant bedarbių mokymus, taip pat buvo identifikuoti atvejai (nors ir pavieniai), kai geras finansines galimybes turintis asmenys užsiregistruoja UŽT tik tam, kad jų mokymai būtų finansuojami ESF lėšomis (pvz., taip elgtis juos paskatina mokymo įstaigos). Visa tai įrodo, kad kiekvienu individualiu atveju būtina įvertinti, ar asmuo tikrai neturi galimybių, ar nėra suinteresuotas bent dalį mokymų kainos finansuoti savo lėšomis. Būtina akcentuoti, kad privačiomis lėšomis galėtų būti finansuojama tik simbolinė mokymų kainos dalis (nes kitaip dalis asmenų gali nuspręsti nedalyvauti). Projektų vykdytojų teigimu, tikėtina, kad labiau pasiteisintų strategija, kai mokymų dalyviai turėtų prisidėti prie mokymų kainos netiesiogiai (pvz., patys apmokėti savo nakvynę ar kelionę iki mokymų vietos). Be to, ši strategija gali būti taikoma tik tais atvejais, kai mokymai yra labai populiarūs (didelis skaičius norinčiųjų dalyvauti) ir tada, kai mokymai gali būti tiesiogiai naudingi dalyvių karjerai ir gali atsipirkti trumpuoju arba vidutiniu laikotarpiu (pvz., mokymai naudingi mokytojų formalios kvalifikacijos kėlimui).

4 lentelė. Ar veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti?

Prioritetas	BENDRAS VERTINIMAS	Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?	Ar mokymai yra tinkamiausias būdas siekiant poveikio atitinkamoje srityje (lyginant su gerąja užsienio praktika)?	Ar pakaktų alternatyvių veiklų?	Ar mokymai skatina investicijų papildomumą (pareiškėjai be finansavimo nebūtų tobulinę savo kompetencijų arba mokymo kokybę būtų žemesnė)?
7 prioritetas					
8 prioritetas					
9 prioritetas					
10/11 prioritetai					

Spalvų reikšmės: raudona – žema (itin reikšmingi iššūkiai); oranžinė – santykinai žema (yra iššūkių); šviesiai žalia – santykinai aukšta (iššūkiai tik neesminiai); žalia – aukšta (iššūkių (beveik) nėra); pilka – kriterijus nevertintas.

Apibendrinant galima teigti, jog nekyla abejonių, kad mokymai yra reikalingi ir turėtų būti vykdomi visuose VP prioritetuose. Tačiau dėl keleto iššūkių 7-ajame ir 8-ajame prioritete vykdomų mokymų tinkamumas apskritai gali būti vertinamas kaip santykinai žemas. Situacija vertinant pagal 9-ąjį, 10-ąjį ir 11-ąjį prioritetus vykdomų mokymų tinkamumą yra kiek mažiau problemiška. Svarbiausios išvalgos, susijusios su pagal skirtingus VP prioritetus vykdomų mokymų tinkamumu:

- **7-asis prioritetas.** Nekvestionuojama tai, kad bedarbių profesinių mokymų finansavimas yra reikalingas, siekiant spręsti su užimtumu susijusius iššūkius. Tačiau ES investicijos, skiriamos

bedarbių profesiniam mokymui, yra neproporcingai didelės. Nedarbo lygis Lietuvoje šiuo metu yra priartėjęs prie natūralaus nedarbo lygio, dalis bedarbių, kurių pagrindinė nedarbo priežastis yra kompetencijų trūkumas, yra reikšmingai sumažėjusi, lyginant su investicinio laikotarpio pradžia (didelė dalis bedarbių jau yra dalyvavę profesiniuose mokymuose). Be to, kiekvieno asmens nedarbas įprastai yra nulemtas keleto skirtingų priežasčių (profesinių kompetencijų ar kvalifikacijos trūkumas tėra tik viena iš jų). Todėl dažnai profesiniai mokymai gali būti vertinami kaip tinkama veikla, siekiant užsibrėžtų tikslų, tik tada, kai jie yra aktyviai derinami su papildomomis veiklomis (pvz., profesinis mokymas ir įdarbinimas subsidijuojant, profesinis mokymas ir socialinių įgūdžių ugdymas per socialinį darbą).

- **8-asis prioritetas.** Intervencijų logika, kad mokymų veiklomis gali būti stiprinami plačių visuomenės grupių socialiniai įgūdžiai, yra pagrįsta (pvz., pozityvios tėvystės mokymai skirti visiems vaikus auginantiems tėvams). Tokiu atveju mokymai veikia kaip prevencija (sumažėja esminių socialinių problemų tikimybė ateityje). Tačiau, taikant šią strategiją, būtina kiek atidžiau vertinti privačių lėšų išstūmimo riziką (pvz., vidutines ir aukštesnes pajamas gaunantys asmenys galėtų savo lėšomis finansuoti nors dalį mokymų kainos). Tikslinių grupių, kurių problemos yra itin gilios ir plačios (pvz., iš įkalinimo įstaigų išėjusių, gyvenamosios vietos neturinčių asmenų) atveju, mokymai yra nepakankamai sistemingi – jų socialiniai įgūdžiai gali būti efektyviai ugdomi tik ilgo ir individualaus socialinio darbo su asmeniu metu. Vertinant mokymus, skirtus visuomenės atstovams (pvz., privačių įmonių darbuotojams), siekiant skatinti socialinį dialogą, socialinę atsakomybę, tik dalis jų gali būti vertinami kaip tinkami. Mokymai yra tinkama veikla, siekiant suteikti žinių konkrečios grupės atstovams specifiniais klausimais (angl. *know-how*) (pvz., kokius veiksmus turi atlikti konkrečios įmonės atstovai, norintys įdarbinti neįgaliuosius). Mokymai nėra pati tinkamiausia veikla, siekiant atkreipti visuomenės dėmesį į egzistuojančius iššūkius ar padidinti suinteresuotumą vykdyti veiklas, skirtas socialinės atsakomybės, dialogo ar nediskriminacijos skatinimui.
- **9-asis prioritetas.** Švietimo sistemos darbuotojų kompetencijų trūkumas yra viena iš esminių problemų, lemiančių santykinai žemą mokymo kokybę. Ypač trūksta kompetencijų, reikalingų šiuolaikiško ir modernaus ugdymo proceso kūrimui ir vykdymui, bei vadybinių ir strateginių kompetencijų (ypač aktualu švietimo įstaigų vadovams). Įprastai tik patys iniciatyviausi švietimo sistemos darbuotojai noriai mokosi savarankiškai. Tikėtina, kad dėl mažų mokytojų ir dėstytojų atlyginimų problemos dauguma jų negalėtų susimokėti už mokymus savo lėšomis. Švietimo sistemos darbuotojų mokymų tinkamumas yra santykinai (o ne itin) aukštas dėl keleto neesminių iššūkių. Būtina daugiau dėmesio skirti alternatyvių, į konkretaus iššūkio sprendimą nukreiptų, veiklų (pvz., kompiuterinių sistemų diegimui) vykdymui. Taip pat dominuoja tradiciniai vienkartiniai vienos ar dviejų dienų trukmės mokymai (pastebimas jų perteklius). Daugiau dėmesio reikėtų skirti alternatyviems kompetencijų stiprinimo būdams skatinti (pvz., mentorystė, mokymasis darbe ir pan.). Švietimo sistemos darbuotojai minėjo keletą atvejų, kai mokymų turinys neatitiko jų pavadinimo ar aprašo. Be to, vertėtų apsvarstyti galimybę, kad simbolinė dalis mokymų kainos arba papildomos išlaidos (kelionės, maitinimas) būtų finansuojamos privačiomis lėšomis – mokymai nebebūtų interpretuojami kaip „nemokama prekė“. Siekiant išvengti rizikos, kad švietimo sistemos darbuotojai bus dar mažiau motyvuoti dalyvauti mokymuose, dalyvių prisidėjimo prie mokymo lėšų strategiją reikėtų taikyti labai atsargiai, pirmiausia ją „testuojant“.
- **10-asis ir 11-asis prioritetai.** Viešojo valdymo institucijų darbuotojams (panašiai kaip ir švietimo sistemos darbuotojams) ypač trūksta strateginių bei inovacijų kūrimui ir vykdymui reikalingų kompetencijų. Tikėtina, kad papildomos veiklos (pvz., naujų sistemų diegimas), nevykdant mokymų, būtų nerezultatyvios (pvz., didžioji darbuotojų dalis nežinotų, kaip naujomis sistemomis naudotis). Iššūkis, kylantis mokymų tinkamumui, yra nepakankamas jų derinimas su papildomomis veiklomis. Taip pat labai pasyviai skatinami tradiciniams visos dienos mokymams alternatyvūs kompetencijų stiprinimo būdai (pvz., mentorystės sistemos, savarankiško mokymosi skatinimas). Naujajame Valstybės tarnybos įstatymo projekte prioritetą teikiamas būtent alternatyvioms mokymosi formoms, todėl ir ES finansuojamuose projektuose reikėtų kiek mažiau dėmesio skirti viešojo valdymo institucijų darbuotojų neformaliems trumpalaikiams mokymams.

2. AR VYKDOMI MOKYMAI ATITINKA TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIUS?

Apibendrinant galima teigti, kad dėl keleto iššūkių (ypač motyvacijos stokos, konsultacijų, susijusių su mokymais, trūkumo) vykdomi mokymai ne visuomet atitinka tikslinių grupių poreikius. **Teigiamas aspektas yra tai, kad nemažą dalį mokymų stengiamasi derinti su bendraisiais strateginiais dokumentais.** Pavyzdžiui, projektu Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ finansuojami mokymai yra suderinti su Valstybine švietimo strategija¹¹. Projektu Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ finansuojami mokymai interpretuojami kaip Nacionalinės kovos su korupcija programos¹² dalis. ESF finansuojamų mokymų temų ir tikslų suderinimas su bendromis strategijomis užtikrina veiklų sinergiją ir mokymų atitiktį rinkos poreikiams.

Esminis iššūkis, identifikuotas beveik visų tikslinių grupių atveju, buvo tai, kad patys tikslinių grupių atstovai ne visuomet jaučia konkrečių žinių ar įgūdžių stoką. Tai veda prie dviejų situacijų, kurios buvo identifikuotos skirtingų projektų atveju studijose (žr. 3 priedą). Dalyviams neįsijaučiant konkrečių žinių ar įgūdžių trūkumo, nesurenkamos planuotos mokymų grupės (pvz., žr. projekto Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ atveju studiją). Taip pat dalis projektų vykdytojų minėjo situacijas, kai į mokymus atsiunčiami nemotyvuoti asmenys (pvz., žr. projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ atveju studiją). Tai, kad tikslinės grupės atstovai kartais neįsijaučia konkrečių įgūdžių ir žinių trūkumo, patvirtina ir apklausų rezultatai (žr. 2 priedą). Visų analizuotų tikslinių grupių atveju vos pusė ar net mažiau apklausos respondentų tvirtino, kad mokymuose dalyvauti apsisprendė patys. Kiti tvirtino, kad buvo paskatinti kolegų, darbdavių ar už ES projektų įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovų. Situacijos, kai asmenys dalyvauja „privalomuose“ mokymuose, turi ir teigiamų aspektų. Dažniausiai labiausiai mokytis nenorintys asmenys ir turi mažiausiai būtinųjų kompetencijų, todėl (nors ir „priverstinis“) jų dalyvavimas mokymuose tampa vienu iš efektyviausių būdų, siekiant garantuoti, kad individai įgis būtinąsias kompetencijas (ypač aktualu švietimo sistemos ir viešojo valdymo institucijų darbuotojų atveju). Be to, mokymų vykdytojai užsimena apie situacijas, kai ne savo noru į mokymus atvykę dalyviai būna labai patenkinti po mokymų (pvz., viešojo sektoriaus darbuotojai, „atsiūsti“ į antikorupcijos mokymus, po jų minėjo, kad net neįsivaizdavo, kiek „mažai jie žino“ ir norėjo dalyvauti papildomuose mokymuose).

Nepaisant „sėkmės istorijų“, atsiunčiant dalyvius į mokymus, negalima ignoruoti fakto, kad asmeninė motyvacija yra kertinis efektyvių mokymų veiksnys (žr. įvadą). **Todėl būtina daug daugiau dėmesio skirti tikslinių grupių motyvavimui dalyvauti mokymuose (vertintojų nuomone, šiuo metu tai daroma labai pasyviai ir netikslingai).** Tais atvejais, kai objektyviai pastebimas konkrečių įgūdžių trūkumas, o tikslinės grupės atstovai patys to nepastebi, jų motyvacija dalyvauti mokymuose gali būti padidinama taikant keletą skirtingų strategijų, priklausomai nuo tikslinės grupės specifikos ir pasiekiamumo. Pavyzdžiui, viešojo valdymo institucijų ar švietimo sistemos darbuotojai prieš mokymus galėtų būti motyvuojami (1) organizuojant trumpas diskusijas prieš mokymus, parodančias, kodėl jų dalyvavimas mokymuose yra svarbus; (2) vykdant gerosios patirties sklaidą (pvz., teigiami buvusių mokymų dalyvių atsiliepimai) arba (3) dalyviams priimtina forma įrodant egzistuojantį būtinųjų žinių ir įgūdžių trūkumą (pvz., mažos apimties praktinės užduotys, reikalaujančios tam tikrų žinių ir kompetencijų, ir po to užduodami klausimai, kaip asmenys jautėsi sprenddami šias užduotis). Be to, tokiu būdu gali būti patikslinami būsimų dalyvių mokymosi poreikiai. Kitas būdas padidinti (arba nesumažinti) dalyvių motyvaciją yra mokymų metodų, turinio, formos ir kt. aspektų pritaikymas tikslinei grupei (žr. 1.4 skyrių). Motyvavimas dalyvauti mokymuose jokių būdu neturėtų būti siejamas su sąlygomis gauti papildomą paramą, nes tokiu atveju asmuo „atsėdi“ mokymuose ir lėšos panaudojamos visiškai neefektyviai. Pavyzdžiui, dalis profesiniuose mokymuose dalyvavusių asmenų interviu metu ar reaguodami į apklausas minėjo, kad patys visiškai nebuvo

¹¹ LR Švietimo ir mokslo ministerija (2014) Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf [žiūrėta 2018 09 21].

¹² Nacionalinė kovos su korupcija programa <<https://www.stt.lt/lt/menu/nacionaline-kovos-su-korupcija-programa/nkpp-2015-2025/>> [žiūrėta 2018 09 23].

suinteresuoti dalyvauti mokymuose, tačiau juos pastūmėjo Užimtumo tarnybos darbuotojai, sakydami, kad kitaip jiems bus nebemokama bedarbio pašalpa.

Dar vienas iššūkis yra tai, **kad tik nedidelė dalis projektų vykdytojų prieš mokymus vykdė mokymų poreikio tyrimus**. ESFA atstovų teigimu, poreikio tyrimai buvo aktyviau vykdyti praeitu finansavimo laikotarpiu – jų buvo atsisakyta, nes dauguma projektų vykdytojų šiuos vertinimus atliko „atmestinais“. Tai, kad kokios nors veiklos įgyvendinimas yra netinkamas, nereiškia, kad pati veikla nėra reikalinga. Praeityje atliktų vertinimų duomenimis, mokymų dalyviai yra daug labiau linkę taikyti mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius, kai prieš mokymus buvo atliktas jų konkrečių poreikių vertinimas.¹³ Atsižvelgiant į tai, **turėtų būti skiriama daugiau dėmesio poreikio vertinimų kokybės užtikrinimui, vietoje visiško jų atsisakymo**. Kai kurių projektų vykdytojai atliko poreikio vertinimus ir šiuo laikotarpiu. Geruoju pavyzdžiu gali būti laikoma, kai mokymų poreikio tyrimų buvo reikalaujama priemonių lygmeniu. Pavyzdžiui, visuose pagal priemonę 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ finansuojamuose projektuose, kuriuose buvo numatomos mokymo veiklos, privalėjo būti atlikti mokymų poreikio tyrimai. Šios priemonės ir pagal ją finansuojamų projektų atstovų teigimu, poreikio vertinimai pasiteisino ir buvo naudingi jiems patiems (pvz., tapo aišku, kokios mokymų temos yra pačios reikalingiausios, kuriose institucijose labiausiai jaučiamas kompetencijų trūkumas).

Nedirbančiųjų mokymų atveju buvo pastebėtas dar vienas iššūkis, susijęs su tikslinės grupės poreikių interpretacija. Šiuo metu profesinio mokymosi programas iš patvirtinto programų sąrašo renkasi patys bedarbiai. Profesinio mokymo programų pasirinkimas yra itin platus. Tačiau dažnam bedarbiui yra sunku orientuotis mokymų pasiūloje dėl asmeninės patirties, kompetencijų ir net nuostatų (sąmoningumo mokytis) stokos. **Todėl egzistuoja situacijos, kai patiems bedarbiams sunku suvokti savo poreikius, susijusius su kompetencijų stiprinimu**. Pavyzdžiui, aiškios savo karjeros vizijos neturintis asmuo negali pats efektyviai pasirinkti, kokie mokymai jam būtų patys reikalingiausi. Atsižvelgiant į tai, **būtina išskirtiną dėmesį skirti bedarbių konsultavimui ir profesiniam orientavimui**. Tačiau šiuo metu Lietuvoje to ypač trūksta – profesinio orientavimo veiklos numatomos tik ne kvalifikuotiems bedarbiams ir netgi jiems jos yra labai ribotos¹⁴. Teigiamai vertintina, kad užsiregistravę UŽT sistemoje bedarbiai yra konsultuojami UŽT klientų aptarnavimo skyrių darbuotojų. Tačiau šios konsultacijos dažniausiai yra vienkartinės ir trunka vos apie valandą. Be to, UŽT klientų aptarnavimo darbuotojai turi aptarnauti itin daug asmenų, todėl negali įsigilinti ir išsamiai pagelbėti kiekvienam bedarbiui. Todėl šios konsultacijos daugeliu atvejų yra nepakankamos – po jų asmuo negeba susikurti individualaus karjeros plano, jis nėra detalai informuojamas, kokių profesijų itin trūksta rinkoje (konsultacijų metu tai daroma nebent labai apibendrintai), asmens pažanga nėra stebima. Sistemingas konsultavimas ir profesinis orientavimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, siekiant padidinti profesinių mokymų teigiamo poveikio tikimybę. Konsultavimo ir profesinio orientavimo metu bedarbiai aiškiai suvokia ir apibrėžia, kokios karjeros jie norėtų siekti, geriau suvokia konkrečių profesinių mokymų būtinybę ir naudą jiems patiems. Todėl jie yra labiau suinteresuoti registruotis į mokymus ir stengtis jų metu. Be to, tikėtina, kad taip mokymai ir kitos aktyvių darbo rinkos politikos (ADRP) priemonės turės ilgesnį poveikį (pvz., aiškią karjeros viziją turintis asmuo, pabaigęs profesinius mokymus, žinos, kokių dar įgūdžių jam gali trūkti). Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama visas ADRP derinti su sistemingu profesiniu orientavimu (tik tais atvejais, kai asmuo iš anksto žino, kokių mokymų jam reikėtų, profesiniam orientavimui galima skirti kiek mažesnę dėmesį, jo visiškai neatsisakant). Kaip gerasis pavyzdys (vertinant idėją skirti daugiau dėmesio profesiniam orientavimui, o ne paties projekto poreikį ar veiklų kokybę) gali būti išskiriamas projektų „Atrask save“ ir „Naujas startas“ veiklų derinimas.

4 iliustracija. Projektų „Atrask save“ (07.4.1-ESFA-V-404-01-0001) ir „Naujas startas“ (07.4.1-ESFA-V-404-02-0001) veiklų derinimas: aktyvus darbas su dalyviais prieš juos išsiunčiant į profesinius mokymus ar kitas veiklas

¹³ Žr. ESTEP (2013) „Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto rodiklių tarpinis vertinimas, siekiant parengti išsamią informaciją metinei įgyvendinimo ataskaitai“.

¹⁴ Projekte Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-01-0002 „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ konsultavimo ir profesinio orientavimo paslaugos suteiktos tik mažai daliai (5 tūkst. iš 25,5 tūkst. faktiškai dalyvavusių asmenų). Be to, gavus duomenis iš LDB, paaiškėjo, kad duomenys apie daugiau nei pusę asmenų, kuriems buvo suteiktos konsultavimo ir profesinio orientavimo paslaugos, nėra prieinami. To priežastis, anot LDB, – šie asmenys, po to, kai jiems buvo suteiktos minėtos paslaugos, nutraukė dalyvavimą kitose projekto veiklose.

Projekto „Atrask save“ tikslas – suteikti jaunuoliams aktyvumo skatinimo priemonės, atsižvelgiant į tai, kokio pasiūlymo jaunas žmogus pageidauja: dirbti, mokytis ar atlikti praktiką. Šios paslaugos suteikiamos pagal individualius kiekvieno jauno žmogaus poreikius, taikant įvairias darbo su jaunimu formas bei neformaliojo ugdymo metodus, didžiausią dėmesį skiriant individualiam darbui. Dalis projekte vykdomų veiklų, skirtų padėti jaunimui suprasti savo stipriąsias puses, suteikti bendrųjų žinių apie darbo rinką, padėti pasirinkti karjerą ir padidinti jų motyvaciją mokytis ir dirbti: su jaunimu dirbančių specialistų – koordinatorių užsiėmimai; grupiniai užsiėmimai (16 temų pagal individualius dalyvio poreikius); darbinų gebėjimų, profesinių interesų ir asmenybės bruožų identifikavimas, individualios psichologo konsultacijos; paslaugų paketas į samdomą darbą orientuotiems jaunuoliams: teoriniai supažindinimo su darbo rinka užsiėmimai, vizitai į įmones, susitikimai su darbdaviais, 20 dienų praktika pasirinktoje įmonėje, mentorystė ir kt. Jaunuoliai, kurie yra klasifikuojami kaip nepasiruošę darbo rinkai, visų pirma turi sudalyvauti projekto „Atrask save“ veiklose ir tik po to pagal projektą „Naujas startas“ jiems gali būti finansuojamas profesinis mokymas (ar kitos veiklos, pvz., įdarbinimas subsidijuojant). Tokia strategija užtikrina, kad prieš pradėdamas profesinius mokymus asmuo geriau suvokia savo poreikius ir yra geriau pasiruošęs integruotis į darbo rinką, o tai padidina ilgalaikio teigiamo mokymų poveikio tikimybę.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/esf_atrask_save.aspx [žr. 2018 11 20].

Pagirtina, kad UŽT vykdo vis daugiau veiklų, siekiant nustatyti rinkos poreikius (žr. priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ (07.3.1-ESFA-V-401) atvejo studiją). Nepaisant šių veiklų, nėra konkrečių priemonių, kurios susietų stebėsenos rezultatus su mokymų programų pasiūla ir jos korekcijomis. Tai lemia papildomus sunkumus orientuoti asmenį į kokybiškas ir darbo rinkai aktualias mokymo programas.

5 lentelė. Ar vykdomi mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius?

Prioritetas	BENDRAS VERTINIMAS	Ar investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinės grupės?	Finansuojamų mokymų tipas (neprofesiniai ar profesiniai, formalūs ar neformalūs) atitinka tikslinių grupių poreikius	Stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas rinkoje
7 prioritetas				
8 prioritetas				
9 prioritetas				
10/11 prioritetai				

Spalvų reikšmės: raudona – žema (itin reikšmingi iššūkiai); oranžinė – santykinai žema (yra iššūkių); šviesiai žalia – santykinai aukšta (iššūkiai tik neesminiai); žalia – aukšta (iššūkių (beveik) nėra); pilka – kriterijus nevertintas.

Apibendrinant galima teigti, kad numatomi mokymai gana neblogai atitinka tikslinių grupių poreikius. Pagrindinis iššūkis, identifiкуotas visų prioritetų vertinimuose, yra tai, kad patys tikslinių grupių atstovai ne visuomet pastebi savo kompetencijų trūkumą. Vertinant bedarbių profesinius mokymus buvo identifiкуota kiek daugiau iššūkių lyginant su kitomis tikslinėmis grupėmis. Todėl 7-ojo prioriteto projektuose vykdomų mokymų atitiktis tikslinės grupės poreikiams vertintina kaip santykinai žema. 8-ojo, 9-ojo, 10-ojo ir 11-ojo VP prioritetuose finansuojamų mokymų atitiktis tikslinių grupių poreikiams yra santykinai aukšta:

- **7 prioritetas.** Finansuojami profesiniai mokymai tematiškai gana gerai atitinka rinkos poreikius (šiai išvadai patvirtinti reikalingi detalesni vertinimai). Tačiau keletas iššūkių lemia, kad mokymų atitiktis bedarbių poreikiams yra santykinai žema. Patys bedarbiai ne visuomet jaučia profesinių mokymų poreikį (dalis jų mokymuose dalyvauja tik pastūmėti UŽT darbuotojų, galvodami, kad kitaip jie nebegaus paramos). Be to, dėl nepakankamo dėmesio, skiriamo profesiniam orientavimui, didelei bedarbių daliai trūksta gebėjimų, norint išsamiai įvertinti, kokių kompetencijų jiems reikia. Finansuojamų mokymų tipas ne visuomet atitinka tikslinių grupių poreikius. Norint pasiekti aukštą rodiklio, susijusio su kvalifikacijos suteikimu, reikšmę, skatinamas formalųjų mokymų pasirinkimas (net tais atvejais, kai neformalieji mokymai būtų tinkamesni). Taip pat beveik nefinansuojami bendrųjų įgūdžių mokymai.
- **8 prioritetas.** Prioritete numatomų mokymų atitiktis tikslinių grupių poreikiams yra santykinai aukšta. Įvertis „labai aukšta“ negalimas, nes patys tikslinės grupės atstovai ne visuomet jaučia ugdymo kompetencijų trūkumą. Lietuvoje (pvz., bendrajame ugdyme) nepakankamas dėmesys skiriamas socialinių įgūdžių ugdymui. Socialinių įgūdžių, susijusių su sveika gyvensena ar šeiminiu gyvenimu, trūkumas yra itin reikšmingas (būtent šiems įgūdžiams ir skiriamas didžiausias dėmesys nagrinėtose 8-ojo prioriteto priemonėse). Tačiau socialiniai įgūdžiai negali būti įvertinami terminais „moku“ / „nemoku“, todėl patys tikslinių grupių atstovai dažnai nejaučia

socialinių įgūdžių trūkumo, mokymuose dalyvauja tik paskatinti kiti. Vertinant objektyviai, taip pat egzistuoja kompetencijų, reikalingų kurti socialiniam dialogui ar užtikrinti socialinę atsakomybę, trūkumas. Tačiau dalis mokymų dalyvių tvirtino, kad mokymų temos yra neaktualios ir nederinamos su tikslinės grupės atstovais.

- **9 prioritetas.** Prioritete numatomų mokymų atitiktis švietimo sistemos darbuotojų poreikiams yra santykinai aukšta. Pagirtina, kad mokymų temas stengiamasi suderinti su švietimo strategija. Organizuojami įvairaus tipo ir trukmės mokymai, todėl tikslinių grupių atstovai turi galimybę rinktis mokymus, atsižvelgdami į poreikius ir galimybes. Tačiau atitiktis tikslinės grupės poreikiams negali būti vertinama kaip labai aukšta dėl keleto iššūkių. Kaip ir kitų tikslinių grupių atveju, patys švietimo sistemos darbuotojai neretai nejaučia mokymų metu stiprinamų kompetencijų trūkumo. Kai kurie jų į mokymus atvyksta ne savo noru – tik liepus vadovams ar norėdami išpildyti formalius profesinius reikalavimus. Nemotyvuotų asmenų atsiuntimas į mokymus gali turėti ir teigiamą poveikį. Tačiau bet kokių atveju turėtų būti daugiau dėmesio skiriama darbui su dalyviais prieš mokymus, siekiant padidinti jų motyvaciją mokytis.
- **10 ir 11 prioritetai.** Numatomų mokymų atitiktis viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams yra santykinai aukšta. Finansuojamų mokymų temos suderinamos su bendrosiomis valstybės strategijomis. Identifikuoti iššūkiai yra panašūs kaip ir švietimo sistemos darbuotojų mokymų atveju. Patys viešojo valdymo institucijų darbuotojai ne visuomet noriai dalyvauja mokymuose – kai kuriais atvejais jie į mokymus atvyksta tik dėl formalių reikalavimų. Atsižvelgiant į tai, kad nemotyvuoti asmenys sunkiau įsisavina žinias, būtina daugiau dėmesio skirti siekiant patiems viešojo valdymo institucijų darbuotojams įrodyti, kad egzistuoja konkrečių kompetencijų trūkumas ir kad mokymai gali duoti jiems asmeninę naudą.

3. AR FINANSUOJAMI MOKYMAI YRA KOKYBIŠKI?

Lyginant su praėjusiu laikotarpiu, vertinant ESF finansuojamų mokymų kokybę, pastebimas teigiamas progresas. Didžioji dalis apklaustų mokymų dalyvių teigė, kad yra patenkinti bendra mokymų kokybe (su šiuo teiginiu sutiko daugiau nei 90 % kiekvienos tikslinės grupės atstovų, atsakiusių į apklausą). Vienintelė išimtis šiuo klausimu buvo bedarbių mokymai – ši tikslinė grupė mokymų kokybę vertino daug prasčiau: su teiginiu, kad mokymai yra kokybiški, sutiko tik 73 % iš 1 684 apklaustųjų. Nepaisant to, kad nemaža dalis dalyvių teigė esantys patenkinti bendra mokymų kokybe, tie patys asmenys minėjo esminių kylančių iššūkių. Veiksniai, trukdantys mokymų kokybei, buvo identifikuoti ir remiantis kitų taikytų metodų rezultatais. Tai parodo, kad, vertinant objektyviai, mokymų kokybė galėtų būti reikšmingai pagerinta, išsprendus keletą pasikartojančių iššūkių.

Nepakankamas dėmesys skiriamas praktinėms užduotims mokymų metu. Mokymų programų analizė bei mokymų stebėseną (3 priedas) atskleidė, kad daugumoje mokymų nors dalis laiko yra skiriama praktinėms užduotims ir diskusijoms. Tačiau, dalyvių nuomone, šių užduočių nepakanka (šis trūkumas buvo dažniausiai įvardijamas apklausos dalyvių, atsakant į atvirą klausimą „kaip mokymai galėtų būti patobulinti“). Iššūkį pastebėjo ir ekspertai, vykdę priemonių ir projektų atvejo studijas (3 priedas). Remiantis teorija, aktyvaus mokymosi metodai (praktinės užduotys, diskusijos) yra daug efektyvesnės nei teorijos dėstymas.¹⁵ Pavyzdžiui, vieno iš interviu metu dalyvė tvirtino, kad praėjus kuriam laikui po mokymų atsitema tik tą informaciją, kurią taikė praktinėse užduotyse.

Antras pagal dažnumą apklausoje minėtas mokymų trūkumas buvo **nepakankamai profesionalūs lektorai** (šį iššūkį minėjo visų tikslinių grupių atstovai). Remiantis projektų atvejo studijomis, buvo identifikuotos trys situacijos, lemiančios nepakankamą lektorių profesionalumą. Pirma, iššūkių kyla, siekiant užtikrinti neformaliuosius profesinius mokymus vedančių lektorių darbo kokybę. Pavyzdžiui, šiuo metu Lietuvoje yra lengva patekti į patvirtintus neformaliųjų profesinių programų sąrašus. Bedarbiai renkasi mokymus iš šių sąrašų. Taip neišvengiama rizikos, kai finansuojami žemos kokybės neprofesionalių lektorių vedami mokymai (žr. priemonės 07.3.1-ESFA-V-401 „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studiją). Antra, kai kuriuose projektuose reikia itin daug lektorių, taip pat nevykdoma jų detali atranka (lektorai atrenkami be viešųjų konkursų) (pvz., žr. priemonės Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“ atvejo studiją). Dėl šių priežasčių daliai atrenkamų lektorių trūksta patirties ir dėl to mažėja bendra mokymų kokybė. Trečia, pernelyg daug dėmesio skiriama formaliai lektorių kvalifikacijai ir patirčiai (itin aktualu viešojo valdymo institucijų ir švietimo sistemos darbuotojų mokymų atveju). Dėl šios priežasties mokymus kartais veda tiesiogiai su dėstoma tema nesusiję asmenys, kuriems trūksta žinių apie praktines problemas bei aspektus, o tai kelia dalyvių nepasitenkinimą bendra mokymų kokybe (remiantis apklausų rezultatais). Viena iš esminių priežasčių, sumažinančių tikimybę, kad mokymus ves pakankamai profesionalūs lektorai, yra projektų vykdytojų gebėjimų atsirinkti tinkamus ekspertus stoka (pvz., projektų vykdytojams dažnai trūksta idėjų, kaip gali būti įvertinta reali lektorių patirtis, į kokius kriterijus svarbiausia atsižvelgti).

Dabartinei ESF finansuojamų mokymų kokybei taip pat kenkia **vyraujantis trumpalaikių mokymų modelis – nepriklausomai nuo tikslinės grupės, dominuoja vienas ar dvi dienas trunkantys mokymai**. Tokiuose mokymuose įprastai nėra užtikrinamas mokymo veiklų tęstinumas – dalyviai neskatinami mokytis savarankiškai prieš ar po kontaktinių mokymų valandų, neorganizuojamos refleksijos, kaip dalyviams sekasi taikyti mokymų metu įgytas žinias, kokių klausimų jiems kyla. Mokymai šiuo atveju yra kaip „greitas maistas“. Tęstinumo trūkumą akcentavo ir mokymų dalyviai, atsakę į apklausos klausimus. Vertintojų nuomone, turi būti dažniau taikoma strategija, kai trumpalaikių mokymų veiklos yra „išskaidomos“ laike. Taip dalyviai gali būti skatinami daugiau dėmesio skirti savarankiškam tobulėjimui (medžiagos įsisavinimas tarp mokymų renginių) arba iškart taikyti mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Be to, kelias valandas per dieną (vietoje visos darbo dienos) trunkantys mokymai yra lengviau suderinami su dalyvių tiesioginėmis pareigomis. Sektinu pavyzdžiu galėtų būti laikomi pozityvios tėvystės mokymai, finansuojami pagal priemonę Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (žr. 5 iliustraciją).

¹⁵ Wood, E. J. (2004). Problem-based learning: Exploiting knowledge of how people learn to promote effective learning. *Bioscience education*, 3(1), 192–194.

5 iliustracija. Praktinių užduočių ir namų darbų sistema pozityvios tėvystės mokymuose, finansuojamose pagal priemonę Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“

Pozityvios tėvystės mokymai – tai užsiėmimai šeimoms, siekiant išugdyti geriausias tėvų ir vaikų savybes bei padėti jiems atskleisti savo įgūdžius ir galimybes. Mokymų trukmė – 15 valandų. Tačiau vietoje Lietuvoje labiau įprastos praktikos, kai mokymai organizuojami vieną arba dvi visas darbo dienas, pozityvios tėvystės mokymų organizatoriai nusprendė išskaidyti mokymus į 10 susitikimų, trunkančių po 1 val. 30 min. Kiekvieno susitikimo metu pristatoma ir aptariama nauja su pozityvia tėvyste susijusi tema (pvz., vaikų baimės ir nerimo šaltiniai: kaip tėvai gali padėti?; vaiko elgesio valdymas ir korekcija). Dėl tokio mokymų laiko planavimo išskirtinis dėmesys gali būti skiriamas praktinių užduočių taikymui realybėje – namų darbams. Kiekviename susitikime tėvams yra pristatomos teorinės žinios, duodama praktinių patarimų, užduodami namų darbai – praktinės užduotys, kurias tėvai privalo atlikti iki kito susitikimo, ir išdalijama medžiaga, su kuria privalo susipažinti savarankiškai. Kito susitikimo pradžioje mokymų dalyviai kartu aptaria, kaip jiems sekėsi vykdyti užduotis.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis tinklalapyje „Paslaugos šeimai“ pateikiama informacija <https://www.paslaugosseimai.lt/pozityvios-tevystes-mokymai> [žiūrėta 2018 09 24]; interviu su mokymų dalyviais ir projektų finansuotojų pagal priemonę, vykdytojais.

Mokymų forma, metodai, turinys, tempas ir kiti aspektai tik retais atvejais pritaikomi prie skirtingų dalyvių poreikių ir galimybių. Trūksta tų pačių temų programų, skirtų daugiau ir mažiau pažengusiems konkrečioje srityje (itin aktualu viešojo valdymo institucijų ir švietimo sistemos darbuotojų atveju). Dėl šios priežasties apklausose bei interviu metu vieni dalyviai tvirtino, kad mokymuose pateikiama informacija ir metodai jiems buvo per sudėtingi, o kiti tų pačių mokymų dalyviai tvirtino, kad nemažą dalį informacijos jau žinojo. Bedarbių mokymų atveju visi besimokantieji dalyvauja tose pačiose profesinio mokymo programose, nepriklausomai nuo tikslinių grupių skirtumų (pvz., vyresnio amžiaus asmenys, nekvalifikuoti bedarbiai, socialinę atskirtį patiriantys asmenys). Teigiama išimtimi šioje srityje gali būti laikomi mokymai, finansuojami pagal priemonę Nr. 07.3.1-ESFA-V-402 „Neįgaliųjų profesinė rehabilitacija“: profesiniai mokymai vyksta neįgaliųjų profesinės rehabilitacijos centruose, stengiamasi mokymų metodus pritaikyti prie specifinių neįgaliųjų tikslinės grupės poreikių. Dėl šabloninių mokymų programų, formų ir metodų nukenčia bendra mokymų kokybė. Šis iššūkis gali būti sprendžiamas prieš kiekvienus mokymus konsultuojantis su mokymų dalyvių grupe ir adaptuojant programą bei metodus prie jų lūkesčių bei poreikių (žinoma, tai reikalauja itin kompetentingų lektorių). Taip pat turi būti kuriama daugiau diferencijuotų mokymų programų (pvz., tos pačios profesijos skirtingi mokymai vyresnio amžiaus asmenims ir jaunimui).

Vertinimo metu pastebėtas **informacijos trūkumas, kas yra kokybiški ir efektyvūs mokymai.** Siekiant, kad visi mokymo veiklų vykdytojai geriau suprastų, kas yra mokymai ir kaip įgyvendinti kokybiškus ir efektyvius mokymus, rekomenduojama parengti mokymų gerosios praktikos gaires. Tokios gairės gali būti naudingos ypač tais atvejais, kai mokymo veiklų vykdytojai dėl vieno ar kitų priežasčių susiduria su kliūtimis planuojant ir (ar) įgyvendinant aukštos kokybės mokymus. Preliminarus mokymų gerosios praktikos gairių turinys pateikiamas 6 iliustracijoje.

6 iliustracija. Preliminarus mokymų gerosios praktikos gairių turinys

Remiantis vertinimo rezultatais, mokymų gerosios praktikos gairės turėtų apimti šiuos aspektus:

- **Mokymų apibrėžimas.** Detalizuojama, kas yra mokymai. Turėtų būti akcentuojama, kad mokymai apima ne tik žinių / įgūdžių suteikimą, bet ir jų taikymą, kas yra neatsiejama integrali kokybiškų mokymų dalis. Paeiškina, kuo mokymai skiriasi nuo kitų veiklų (pvz., socialinio darbo, informavimo renginių, apskritųjų stalų, diskusijų). Aptariamos skirtingos mokymų formos (formalūs ir neformalūs mokymai, savišvieta; teoriniai ir praktiniai mokymai; profesiniai ir bendrųjų įgūdžių mokymai ir kt.) ir jų tikslai.
- **Mokymų tikslas ir mokymų poreikio nustatymas.** Idealiu atveju mokomasi siekiant spręsti konkretų asmeniui ar organizacijai aktualų iššūkį, kuriant esamo elgesio pokytį. Taigi pirmiausia turi būti identifikuojamas iššūkis bei norimas pokytis ir tik po to žiūrima, kokių kompetencijų trūksta pokyčiui sukurti. Kiekvienų mokymų esmė – aiškus supratimas, ką turio padaryti su mokymu metu įgytomis žiniomis / įgūdžiais, t. y. kur juos galiu pritaikyti ir kaip. Mokymų poreikis gali būti nustatomas diskusijos, apklausos, interviu ir kitais metodais. Pateikiama geroji praktika (pvz., projekto „Atrask save“ metodika, kai pirma dalyviams teikiamos konsultavimo ir profesinio orientavimo, poreikių identifikavimo, psichologo konsultacijų, praktikos ir kitos paslaugos ir tik po to dalyvaujama mokymų ar susijusiose veiklose projekte „Naujas startas“, žr. 4 iliustraciją).
- **Pasiruošimas mokymams (įvadinis etapas).** Tai gali apimti konkrečių mokymosi poreikių (norimų įgyti kompetencijų) identifikavimą, mokymų formos, metodų, turinio, tempo, vietos ir kitų aspektų parinkimą mokymų dalyviams, mokymo teikėjų ir (ar) lektorių atranką, dalyvių grupių skaidymą (bent į pradedančiųjų ir pažengusiųjų grupes), galimybes iš anksto pasiruošti mokymams (pvz., įvadinė mokymų medžiaga pažengusiems mokymų dalyviams). Itin daug dėmesio turi būti skiriama komunikacijai apie mokymus (pvz.,

kodėl, kada, ko, kaip, kiek bus mokoma), nes nuo to priklauso mokymų efektyvumas – mokymai efektyvūs tik tada, kai dalyvių lūkesčiai atitinka mokymų vykdytojų lūkesčius. Gairėse galima pateikti pavyzdžių, kaip parenkamos mokymų detalės atsižvelgiant į mokymų tikslą ir mokymų poreikį (ypač akcentuojant mokymosi veikloje ir savarankiško mokymosi galimybių išnaudojimą). Pavyzdžiui, socialinių įgūdžių mokymuisi vienas efektyviausių sprendimų būtų ne trumpalaikiai, bet tęstiniai (bent keletą užsiėmimų apimantys) praktiniai mokymai su praktinėmis užduotimis laisvu nuo mokymų metu, kadangi tokiu būdu būtų geriausiai užtikrinamas mokymuose įgytų kompetencijų taikymas (idealiu atveju dalyviams turi būti sudarytos sąlygos patiems pasirinkti praktines užduotis, siejant jas su aktualių iššūkiu, kurį norima išspręsti). Gairėse daug dėmesio skirti lektorių profesionalumui ir jo užtikrinimo būdams (žr. toliau). Pateikiama geroji praktika (pvz., neformalioji projekto „Lyderių laikas 3“ švietimo lyderystės programa, kurioje dalyviai turi sukurti ir įgyvendinti realų pokyčių projektą savo klasėse, mokyklose ar savivaldybėse (pvz., netradicinės pamokos, skatinančios mokinių koncentraciją), sprendžiantį pačių dalyvių identifikuotą iššūkį).

- **Mokymų įgyvendinimas (pagrindinis etapas).** Tai apima šiuolaikinių mokymo metodų integravimą (pvz., plačiau taikant iššūkius grįsto mokymosi metodiką, derinant nuotolinius mokymus su mokymais klasėje, skaitmenizuojant mokymų turinį, pasitelkiant informacines technologijas mokymų procese), tinkamą teorijos ir praktinių užduočių balansą, konsultacijas dalyviams mokymų metu, galimybes koreguoti pasirinktus sprendimus (pvz., mokymų formą, metodus, turinį, tempą) priklausomai nuo dalyvių daromos pažangos mokymuose ar pasikeitus kitoms aplinkybėms (gerokai sumažėjus mokymų dalyvių grupei), mokymų „išdėstymas“ laike (pvz., dažnai efektyviau yra mokytis ne viską iš karto, o išskaidant mokymus į kelias dalis, pertraukų metu taikant mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius, pvz., keturis kartus po keturias valandas trunkantys mokymai, tikėtina, bus kur kas efektyvesni keičiant mokymo dalyvių elgesį nei dviejų dienų, 16 val. trunkantys mokymai). Pateikiama geroji praktika (pvz., pozityvios tėvystės mokymai priemonėje Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“, kur vietoje įprastų dviejų dienų mokymų siūloma dalyvauti 10 susitikimų, trunkančių po 1 val. 30 min., kuriuos skiria papildoma medžiaga, kurią tėvai turi įsisavinti, ir praktinės užduotys, kurias tėvai turi atlikti tarp susitikimų; mokymų perkėlimo į virtualią erdvę pavyzdys – portalas <https://www.be-ribu.lt>, siūlantis nuotolinius kursus lygybės, nediskriminavimo ir kitomis žmogaus teisių temomis, daugiau žr. 7p1 iliustraciją).
- **Dalyvių palaikymas (baigiamasis etapas).** Tai apima paramą dalyviams taikyti įgytas žinias / įgūdžius (pvz., patirčių dalijimosi sesijos, vidiniai organizacijų projektai), galimybes patikrinti vis dar neaiškius mokymų temas aspektus, aplinkos, įgalinančios juos vykdyti, pokyčius, kūrimą (pvz., mokymams palanki personalo politika). Idealiu atveju kiekvienuose mokymuose turi būti numatytas baigiamasis (žinių / įgūdžių taikymo) etapas ir detalizuojama, kaip bus taikomos mokymuose įgytos žinios / įgūdžiai. Pateikiama geroji praktika (pvz., neformaliojoje projekto „Lyderių laikas 3“ švietimo lyderystės programoje dalyviai bet kada gali grįžti pas mokymų kuratorių ir koordinatorių komandos narius dėl su mokymais susijusių klausimų įgyvendinant pokyčių projektus, žr. 13 iliustraciją).
- **Lektorių profesionalumas.** Itin daug dėmesio gairėse turėtų būti skiriama detalizuojant, kas yra profesionalus lektorius. Tai turėtų apimti esmines kompetencijas, funkcijas ir reikalavimus, kurie detalizuojami pagal lektorių tipus.¹⁶ Kiekvienu atveju gali būti pateikiama geroji projektų praktika. Tik identifikavus dalyvių poreikius nustatomos trūkstamos kompetencijos ir tuomet ieškoma lektorių, kurie galėtų mokytis šia tema, o ne atvirkščiai – mokymų temas dalyviams parenkamos pagal tai, ką išmano iš anksto žinomas lektorius. Pateikiama geroji praktika (pvz., lektorių ir mokymo vykdytojų atranka KPMPC projekte „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“, kuri vykdoma vertinant ne tik kainą ir formalų techninį pasiūlymą, bet ir lektorių gyvą „prisistatymą“ prieš komisiją (jam skiriamas ir didžiausias dėmesys) ir klausimų-atsakymų sesiją kiekvienam lektoriui, žr. 8 iliustraciją).
- **Lankstus įgyvendinimas.** Lankstumas yra ypač svarbus kriterijus vykdant mokymus. Turi būti koncentruojamasi į rezultatą, o jo pasiekimo būdai gali būti įvairiausi ir parenkami priklausomai nuo to, kas labiausiai tinka tikslinei grupei. Itin svarbu, ypač dideliuose projektuose, išnaudoti bandymų teikiamas galimybes: projekto pradžioje bandant patikrinama, ar paraiškoje numatyta mokymų koncepcija iš tikrųjų pasiteisina realybėje; jeigu bandymo metu pastebima neatitikimų, mokymų veiklos koreguojamos siekiant pasiekti visus paraiškoje užsibrėžtus rezultatus. Taigi bandymas leidžia pasirinkti geriausių mokymų įgyvendinimo būdą su kur kas mažesne finansine ir kita rizika. Kita galimybė (ypač formaliuose mokymuose) – išnaudoti kompetencijų pripažinimo sistemą pripažįstant asmens turimas kompetencijas ir koncentruojantis tik į trūkstamas kompetencijas, taip gerokai sutrumpinant mokymosi laiką.
- **Mokymų kokybės ir efektyvumo stebėseną.** Detali mokymo paslaugų analizė ir paslaugų tobulinimas, atsižvelgiant į tą analizę, didina mokymo paslaugų sėkmę. Todėl stebėseną turi būti vykdoma visuose anksčiau minėtuose mokymų etapuose ir ypač vertinant dalyvių išmokimą (ar mokymuose įgytos naujos žinios ir įgūdžiai?) bei elgesį (ar mokymuose įgytos naujos žinios ir įgūdžiai taikomi praktikoje?). Idealiu atveju žinios / įgūdžiai turi būti vertinami prieš ir po mokymų išorės eksperto ir, jei įmanoma, prašant pačių dalyvių įsivertinti savo žinias / įgūdžius. Gairės turėtų apimti bendrą metodiką, gerąją stebėsenos praktiką ir pavyzdžius, kuriuos galėtų taikyti mokymo veiklų vykdytojai. Pateikiama geroji praktika (pvz., projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės

¹⁶ Žr., pavyzdžiui, Rae, Leslie (2002). „Trainer Assessment: A Guide to Measuring the Performance of Trainers and Facilitators“, 2nd Edition. Gower.

aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ stebėseną, žr. 10 iliustraciją).

- **Mokymo paslaugų viešieji pirkimai.** Itin daug klausimų kyla perkant mokymo paslaugas. Gairėse rekomenduojama įtraukti skyrių, skirtą mokymo paslaugų viešiesiems pirkimams. Turi būti koncentruojamasi į gerąją praktiką, kai mokymo paslaugos perkamos remiantis ekonominio naudingumo principu. Rekomenduojama numatyti labai konkrečius pavyzdžius, rekomendacijas ir šablonus, kuriuos projektų vykdytojai galėtų lengvai adaptuoti savo poreikiams. Gairės įgalintų projektų vykdytojus rengti kokybiškesnius mokymų paslaugų viešuosius pirkimus. Gairės turėtų apimti ir kitus alternatyvius viešųjų pirkimų būdus (pvz., skiriama fiksuota lėšų suma ir 100 proc. vertinimo balų sudaro kokybės vertinimas).

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

6 lentelė. Ar finansuojami mokymai yra kokybiški?

Prioritetas	BENDRAS VERTINIMAS	Ar mokymų dalyvių reakcija į mokymus yra teigiama?	Ar mokymų turinys, procesas, forma yra pritaikyti, atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius?	Ekspertiniu vertinimu, ar mokymams pasirenkami tinkamiausi išteklių (moko tinkamas kompetencijas ir patirtį turintys asmenys, mokymosi priemonės yra šiuolaikiškos ir padeda užtikrinti dalyvių išmokimą)?
7 prioritetas				
8 prioritetas				
9 prioritetas				
10/11 prioritetai				

Spalvų reikšmės: raudona – žema (itin reikšmingi iššūkiai); oranžinė – santykinai žema (yra iššūkių); šviesiai žalia – santykinai aukšta (iššūkiai tik neesminiai); žalia – aukšta (iššūkių (beveik) nėra); pilka – kriterijus nevertintas.

Apibendrinant galima teigti, kad vykdomų mokymų kokybė nėra ypač prasta, tačiau susiduriama su keletu pasikartojančių iššūkių. 7-ajame ir 8-ajame prioritetuose finansuojamų mokymų kokybė yra kiek žemesnė nei 9-ojo, 10-ojo ir 11-ojo prioritetų mokymuose. Tai yra dėl to, kad skiriamas kiek didesnis dėmesys švietimo sistemos ir viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų kokybei užtikrinti (pvz., keliama griežtesni reikalavimai lektoriams):

- **7 prioritetas.** Prioriteto mokymų kokybė yra santykinai žema dėl keleto iššūkių. Šio vertinimo metu mokymuose dalyvavę bedarbiai mokymų kokybę vertino gerokai prasčiau nei kitų tikslinių grupių atstovai. Be to, dauguma asmenų mokosi pagal bendras profesinio mokymosi programas, nepritaikytas prie specifinių tikslinių grupių poreikių. Su kokybės iššūkiais susiduria tiek formaliosios, tiek neformaliosios profesinio mokymo programos. Formaliosios programos neretai yra pasenusios, nepakankamai pritaikytos prie dabartinės rinkos poreikių ir daugiausia paremtos teorinių žinių perteikimu. Neformaliosios profesinės programos yra kiek lankstesnės ir gali būti lengviau pritaikytos prie rinkos poreikių. Tačiau dėl lengvo patekimo į patvirtintų neformaliųjų programų sąrašą didelė dalis šių programų yra abejotinos kokybės, vykdomos patirties ir kompetencijų neturinčių asmenų ar įstaigų.
- **8 prioritetas.** Apklausti socialinių įgūdžių ar socialinį dialogą skatinančių mokymų dalyviai teigiamai vertino mokymų kokybę. Nepaisant to, apskritai 8-ojo prioriteto mokymų kokybė negali būti vertinama kaip labai aukšta dėl keleto priežasčių. Nėra dedama pastangų siekiant pritaikyti mokymų turinį ar metodus specifinių dalyvių grupių poreikiams, dalyviai neskirstomi į grupes. Socialinių įgūdžių ugdymo atveju dalyviai minėjo, kad kartais buvo sudėtinga mokytis kartu su labai skirtingo amžiaus asmenimis, o socialinį dialogą skatinančiuose mokymuose informacija kartais buvo perteikiama pernelyg sudėtingai bazinių žinių neturintiems dalyviams. Rimčiausias iššūkis, kylantis 8-ojo prioriteto mokymų kokybei, yra nepakankamai užtikrinamas lektorių profesionalumas. Dėl priemonių specifikos (pvz., mokymai vykdomi skirtingose Lietuvos savivaldybėse) mokymus veda didelis skaičius skirtingų lektorių, todėl padidėja tikimybė, kad dalis jų bus nepakankamai profesionalūs.
- **9 prioritetas.** Atrenkant švietimo sistemos darbuotojams skirtų mokymų vykdytojus ir lektorius, skiriamas kiek didesnis dėmesys jų patirčiai ir kvalifikacijai (pvz., lyginant su socialinių įgūdžių mokymais, vedamais NVO). Tai iš dalies sumažina iš esmės nekokybiškų mokymų tikimybę. Nepaisant to, dėl keleto identifikuotų iššūkių vykdomų švietimo sistemos darbuotojų mokymų kokybė negali būti vertinama kaip labai aukšta. Nemažos dalies mokymų kokybei kenkia šiuo metu vyraujantis požiūris, kad mokymų vykdytojai yra atsakingi tik už mokymų „pravedimą“. Užduotys, susijusios su mokymuose įgytų kompetencijų taikymu grįžus į švietimo įstaigas, turi tapti integralia visų mokymų dalimi. Taip pat mokymai galėtų būti geriau pritaikomi prie skirtingų dalyvių grupių poreikių (tos pačios temos mokymai pradedantiesiems ir pažengusiesiems).
- **10 ir 11 prioritetai.** Situacija vertinant viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų kokybę yra labai panaši kaip ir švietimo sistemos darbuotojų mokymų. Valstybės tarnautojų mokymus gali

vykdyti tik Valstybės tarnybos departamento patvirtinti lektoriai. Taip šiek tiek sumažinama rizika, kad mokymų vykdytojai bus visiškai neprofesionalūs. Tačiau siekiant didesnio „lankstumo“, įsigaliojus naujam Valstybės tarnybos įstatymui, to nebeliks. Buvo nustatyta ir keletas iššūkių, neleidžiančių maksimizuoti potencialios mokymų kokybės. Nepakankamai dėmesio skiriama praktinėms užduotims mokymų metu bei mokymuose įgytų kompetencijų taikymo skatinimui realybėje. Be to, prieš mokymus nepakankamai kontaktuojama su konkrečių grupių dalyviais, siekiant geriau pritaikyti mokymų turinį ir metodus prie jų lūkesčių ir galimybių.

4. AR MOKYMŲ ĮGYVENDINIMAS YRA EFEKTYVUS?

Mokymų efektyvumas (geriausias sąnaudų ir naudos santykis) priklauso nuo keleto pagrindinių veiksnių. Atsižvelgiant į tai, šiame vertinime buvo suformuluoti kriterijai, kuriuos tikrinant buvo vertinamas įvairių mokymų programų efektyvumas. Buvo tikrinama, ar lėšos neskiriamos veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti, ar visada pasirenkama pigesnė iš tokių pat ar panašų poveikį turinčių alternatyvų, ar mokymų programos nėra neefektyviai išštos, ar sumažinus sąnaudas mokymų rezultatai būtų mažesni, ar mokymų efektyvumas yra didesnis, lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis.

Pagirtina, kad **atskiroms veikloms neskiriamos nepagrįstai didelės sumos**. Visų projektų vykdytojai teigė, kad planuodami mokymų biudžetą griežtai vadovaujasi bendromis mokymų įkainių vertinimo ataskaitomis.¹⁷ Tai, kad skirtingoms mokymų veikloms (pvz., patalpų nuomai, dalyvių maitinimui) skiriami finansai atitiktų rinkos kainas, atidžiai tikrina ir projektus vertinantys ESFA atstovai. Atsižvelgiant į tai, darytina išvada, kad dedamos pastangos, siekiant užtikrinti kuo didesnę mokymų naudą su kuo mažesnėmis sąnaudomis. Tačiau projektų vykdytojai pastebi, kad dalis šių įkainių vertinimo ataskaitų yra pasenusios (sukurtos prieš keletą metų), nepritaikytos prie konkrečių situacijų (pvz., Vilniuje lektorių kainos yra didesnės nei rajonuose, tačiau ES projektuose jiems turi būti skiriamas toks pat finansavimas). Dėl šių priežasčių profesionaliausi lektoriai dažnai nėra suinteresuoti vesti ESF finansuojamus mokymus, nes privačiajame sektoriuje gali uždirbti daugiau.

Pačią didžiausią įtaką mokymų įgyvendinimo efektyvumui kelia **vis dar egzistuojantys veiklų nevykdymo atvejai**. ESFA atstovų teigimu, neplaninių patikrų metu pastebimi atvejai, kai planuotos veiklos nėra vykdomos (mokymai nevyksta planuotoje vietoje, planuotu laiku) arba vykdomos daug mažesne apimtimi, nei planuota (mokymai vedami mažoms dalyvių grupėms). ESFA negali nurodyti konkrečių procentų, kiek veiklų yra „nerandama“ patikrų metu, tačiau, jų teigimu, tokios situacijos nėra retos. Ši problema yra itin aktuali 8-uoju prioritetu finansuojamuose projektuose. Veiklų nevykdymo atvejai yra reti pagal 9-ąjį ar 10-ąjį prioritetus finansuojamuose projektuose. Nors labai sudėtinga tai įrodyti, ESFA atstovų teigimu, kyla įtarimų, kad į mokymų dalyvių sąrašus retkarčiais yra įtraukiami asmenys, nedalyvavę mokymuose. Pagrindas šiam įtarimui patvirtinti egzistuoja ir remiantis šiam vertinimui atliktos mokymų dalyvių apklausos rezultatais. Mokymų dalyvių apklausa buvo išsiųsta beveik 100 tūkst. asmenų, kurie, FM duomenimis, dalyvavo mokymų veiklose. Į apklausą atsakė beveik 7 200 respondentų. Tačiau daugiau nei 2 800 iš šių respondentų teigė, kad ESF finansuotų mokymų veiklose nedalyvavo. Negalima atmesti tikimybės, kad nemaža dalis asmenų nežinojo, kad jų mokymai buvo finansuoti ESF lėšomis, ar pamiršo dalyvavę. Tačiau ir tokiu atveju taip teigusių dalyvių skaičius atrodo itin didelis. Siekiant įvertinti, dėl kokių priežasčių tokia didelė dalis apklausos respondentų teigė, kad nedalyvavo mokymuose, buvo papildomai telefonu susiekta su 50 atsitiktiniu būdu atrinktų respondentų. Jiems buvo primintas projektas, pagal kurį, FM duomenimis, jiems buvo skirtas finansavimas, mokymų pavadinimas. 10 iš 50 papildomai kalbintų respondentų užtikrintai tvirtino, kad jokiuose panašiuose mokymuose nėra dalyvavę, buvo negirdėję apie projektus ir pan. Tai kelia įtarimą, kad dalyvių sąrašuose yra įsivėlusių klaidų arba kad kai kurių projektų vykdytojai prirašo papildomų dalyvių. Kol nebus iki galo išspręsta mokymų nevykdymo problema, net ir pritaikius visas kitas taupymo priemones, mokymų finansavimo efektyvumas nebus maksimizuojamas (kaip šis iššūkis galėtų būti sprendžiamas, žr. 5 skyriuje).

Taip pat yra tikimybė, kad **papildomoms veikloms, tiesiogiai nesusijusioms su mokymų poveikiu, skiriama kiek per didelė mokymams skirtų lėšų dalis**. Bedarbių kelionių išlaidoms skiriamas tik nedaug mažesnis finansavimas nei mokymo programų kainų apmokėjimui. Tai parodo, kad lėšos galėtų būti kiek sutaupomos skatinant bedarbius rinktis profesinius mokymus, per daug nenutolusius nuo gyvenamosios vietos. Be to, dauguma trumpalaikių (vienos ar dviejų dienų) mokymų vyksta nuomotose konferencijų salėse ar viešbučiuose. Kadangi lėšos skirstomos vadovaujantis bendromis mokymų įkainių vertinimo ataskaitomis, nenuomojamos ypač prabangios patalpos. Tačiau kai kurių projektų gerieji pavyzdžiai įrodo, kad yra daug alternatyvų, kaip gali būti sutaupoma patalpų nuomos sąskaita. Viešojo valdymo institucijose, mokymo įstaigose ir pan. įprastai yra patalpų, kurios

¹⁷ Pvz., ESFA (2016) „Bendrųjų įgūdžių mokymo fiksuotojo įkainio nustatymo tyrimo ataskaita“, [http://www.esinvesticijos.lt/docview/?id=10611&h=614f8&t=bendruju-igudziu-mokymo\(08-21\)](http://www.esinvesticijos.lt/docview/?id=10611&h=614f8&t=bendruju-igudziu-mokymo(08-21)) [žiūrėta 2018 09 20].

galėtų būti puikiai panaudojamos mokymams organizuoti. Kai kurių projektų vykdytojai išnaudojo šias galimybes ir patalpų nuomai visiškai neskiria lėšų (žr. 7 iliustraciją).

7 iliustracija. Mokymams skirtų lėšų taupymas mokymus vykdant patalpose, už kurių nuomą nereikia mokėti

Projekto Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001 „Lyderių laikas 3“ neformalieji mokymai vyksta savivaldybių skiriamose patalpose, švietimo centruose arba mokyklose. Šio projekto mokymai organizuojami vis kitame mieste (taip pat ir mažuosiuose miestuose), kad visi dalyviai turėtų lygias galimybes atvykti į mokymus. Tai įrodo, kad mokymams tinkamų patalpų, už kurias nereikia mokėti, galima rasti įvairiose Lietuvos vietose.

Mokymai, finansuojami pagal priemonę Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“, vykdomi projektų partnerių patalpose. Pavyzdžiui, projekto 08.4.1-ESFA-V-416-10-0002 „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“ mokymai vyksta organizacijos „Caritas“ patalpose.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis projektų atvejo studijomis.

Mokymams skirtos lėšos dažnai taip pat galėtų būti sutaupomos atsisakant bent dalies kavos pertraukoms skirtų užkandžių ir dalyvių pietų finansavimo. Pavyzdžiui, projekte Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 „Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas“ nuspręsta nefinansuoti dalyvių pietų (pagrindinė šių mokymų dalyvių tikslinė grupė – viešojo valdymo institucijų darbuotojai). Pastebėjus, kad pietų nefinansavimas neturi neigiamos įtakos mokymų procesui, šiuo metu šio projekto vykdytojai svarsto galimybę daugiau sutaupyti ir kavos pertraukėlių sąskaita – planuojama sutaupyti lėšas skirti lektorių iš užsienio finansavimui. Svarbu akcentuoti, kad pasiūlymas sutaupyti kavos pertraukų ar pietų sąskaita nereiškia visiško pertraukų ar joms skirtų užkandžių atsisakymo. Tačiau būtina atkreipti dėmesį ir atidžiai įvertinti, kad kavos pertraukoms nebūtų perkami per dideli kiekiai užkandžių, kurie nėra suvartojami (tokie atvejai buvo identifikuoti mokymų stebėsenos metu; žr. projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ atvejo studiją). Jau minėtas **mokymų laiko išskaidymas galimai ne tik padidintų mokymų kokybę ir poveikį, bet ir sumažintų sąnaudas, skiriamas papildomoms veikloms**. Pavyzdžiui, dviejų dienų mokymus organizuojant su kelių savaitių pertrauka tarp pirmosios ir antrosios dienos būtų sutaupomos dalyvių nakvynei bei maitinimui skiriamos lėšos.

Lyginant su praeitu finansavimo laikotarpiu, vykdant mokymus daug geriau panaudojami masto ekonomijos efektai – labiau centralizuotas mokymų įgyvendinimas. Pagirtina, kad, atsižvelgiant į senesnių vertinimų rekomendacijas¹⁸, buvo daug labiau centralizuota viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų sistema. Pavyzdžiui, visi patvirtinti mokymų tiekėjai skelbiami bendrame sąrašė Valstybės tarnybos portale.¹⁹ Tačiau kitų tikslinių grupių mokymuose buvo identifikuoti atvejai, kur **nepakankamai išnaudojamas masto ekonomijos efektas**. Švietimo sistemos darbuotojai apklausoje minėjo, kad labai panašios temos yra dėstomos skirtingų projektų mokymuose. Be to, atsižvelgiant į VP analizę bei interviu su mokymų dalyviais ir projektų vykdytojais, darytina išvada, kad egzistuoja švietimo sistemos darbuotojų mokymų pasiūlos perteklius. Panašių mokymų programų sujungimas ir pačių nepopuliariausių programų panaikinimas leistų padidinti mokymų efektyvumą – nereikėtų iš naujo kurti panašių mokymų programų, būtų galima daugiau dėmesio skirti didžiausią potencialią naudą kuriančių mokymų tobulinimui. Masto ekonomijos efektas galėtų būti geriau išnaudojamas ir kiek labiau centralizuotai kontroliuojant pagal tas pačias priemones įgyvendinamus beveik identiškus projektus skirtingose savivaldybėse. Pavyzdžiui, pagal projektą „Kompleksinės paslaugos šeimai“ kiekvienoje savivaldybėje atskirai ieškoma lektorių, galinčių prvesti pozityvios tėvystės mokymus. Dėl to labai skiriasi tuos pačius mokymus vedančių lektorių darbo kokybė (vienos savivaldybės susiranda puikius lektorius, kitos – kiek mažiau profesionalius). Be to, kartais skirtingos savivaldybės „varžosi“ dėl tų pačių lektorių. Atsižvelgiant į tai, vertėtų apsvarstyti galimybę lektorius, vedančius identiškus mokymus, pirkti centralizuotu būdu, o savivaldybių projektų vykdytojai galėtų kreiptis į konkrečius patvirtintus lektorius, kviesdami juos į savo savivaldybes. Vietoje itin didelio skaičiaus lektorių pirkimo, galėtų būti finansuojamos geriausių lektorių kelionės į skirtingas savivaldybes. Šiuo metu pastebimi „dubliavimai“ ir masto ekonomijos efekto neišnaudojimas ir dėl to, kad trūksta sistemų (žemėlapių, paieškų sistemų), kur dalyviai ir projektų vykdytojai galėtų efektyviai pasitikrinti, kokie mokymai kokiuose projektuose yra vykdomi, kaip jie gali būti derinami

¹⁸ P vz., PwC (2011) „ES finansuojamų mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimas“.

¹⁹ Valstybės tarnybos portalas. Kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir mokymo programų sąrašas, prieinamas adresu <http://portalas.vtd.lt/lt/vtd-web-servisai/vtdmokymaillist-585.html> [žiūrėta 2018 09 15].

tarpusavyje. Pavyzdžiui, už švietimo sistemos darbuotojų kompetencijų stiprinimo projektus atsakingi asmenys, prieš teikdami paraiškas, neturi galimybių užsitikrinti, kad panašūs mokymai Lietuvoje jau nėra vykdomi.

Mokymų **efektyvumas nėra maksimizuojamas ir dėl sistemų, leidžiančių palyginti skirtingų mokymų kokybę ir naudą, nebuvimo**. Pavyzdžiui, profesinių bedarbių mokymų atveju galėtų egzistuoti sistema, kur būtų renkami mokymų dalyvių atsiliepimai apie mokymų kokybę bei UŽT duomenys apie tai, kokia dalis konkrečių mokymų dalyvių dirba praėjus 6 mėn. po mokymų baigimo. Remdamiesi šiuo reitingu bedarbiai galėtų priimti geriau informuotą sprendimą, kurie mokymai yra efektyviausi – kainos ir kokybės santykis geriausias.²⁰ Lenkijoje panaši sistema jau funkcionuoja (žr. 7 priedą). Šis profesinių mokymų programų reitingas būtų itin aktualus, siekiant užtikrinti geresnę kvalifikacijos nesuteikiančių neformaliojo profesinio mokymo programų kokybę.

Vertinime taip pat buvo identifikuota keletas atvejų, kur **mokymams alternatyvių veiklų efektyvumas (sukuriamos naudos ir kainos santykis) yra galimai didesnis, lyginant su mokymais**. Sąnaudų-efektyvumo analizės išvados parodė, kad mokymai nebuvo pati efektyviausia veikla, siekiant padidinti vyresnio amžiaus bedarbių bei nekvalifikuotų asmenų šansus įsidarbinti (žr. 1 iliustraciją, išsami analizė pateikiama 5 priede). Be to, vertintojų nuomone, alternatyvios veiklos, kuriomis skatinamas pokyčių įgyvendinimas realybėje, yra potencialiai efektyvesnės už mokymus (pvz., keturių švietimo inovacijų įgyvendinimas savivaldybėse, finansuojamas pagal projektą Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-02-0001 „Bendrojo ugdymo mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinimas“ ar dalyvių „projektai“ siekiant spręsti mokinių mokymosi pažangos problemas projekte Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001 „Lyderių laikas 3 (LL3)“, žr. 9 iliustraciją ir 3 priedą). Jei būtų atsižvelgta į rekomendacijas ir mokymuose daug daugiau dėmesio būtų skiriama siekiant užtikrinti, kad dalyviai taikytų mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius realybėje, dabartinis sąnaudų ir naudos santykis galimai pasikeistų (mokymai taptų efektyvesne alternatyva).

7 lentelė. Ar mokymų įgyvendinimas yra efektyvus?

Prioritetas	BENDRAS VERTINIMAS	Ar mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai (lėšos, neskiriamos veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams siekti)?	Ar mokymų programos nėra išžastos?	Ar sumažinus sąnaudas mokymų rezultatai būtų mažesni?	Ar mokymų efektyvumas yra didesnis lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis?
7 prioritetas					
8 prioritetas					
9 prioritetas					
10/11 prioritetai					

Spalvų reikšmės: raudona – žema (itin reikšmingi iššūkiai); oranžinė – santykinai žema (yra iššūkių); šviesiai žalia – santykinai aukšta (iššūkiai tik neesminiai); žalia – aukšta (iššūkių (beveik) nėra); pilka – kriterijus nevertintas.

Apibendrinant galima teigti, kad mokymams skiriamos lėšos galėtų būti naudojamos efektyviau. Rimčiausi efektyvumui kenkiantys iššūkiai buvo identifikuoti 8-uju VP prioritetu finansuojamuose projektuose. 9-ojo, 10-ojo ir 11-ojo VP prioritetų mokymų efektyvumas yra kiek aukštesnis, tačiau negali būti vertinamas kaip labai aukštas dėl egzistuojančių smulkesnių iššūkių visumos:

- **7 prioritetas.** Prioritetu finansuojamų mokymų efektyvumas yra santykinai žemas. Ši išvada nereiškia, kad lėšos švaistomos, tačiau buvo identifikuoti reikšmingi iššūkiai, neleidžiantys užtikrinti maksimalaus mokymų efektyvumo. Papildomoms veikloms, tiesiogiai nesusijusioms su mokymais (pvz., kelionių išlaidos vidutiniškai yra tik ketvirtadaliu mažesnės už mokymų programų kainą), skiriama nemaža finansavimo dalis. Remiantis šiame vertinime atlikta sąnaudų-efektyvumo analize, papildomas mokymams išleistas euras beveik neturėjo reikšmingos įtakos dalyvių įsidarbinimo šansams (spėjama, kad tai gali būti nulemta situacijų, kai pats dalyvavimo mokymuose faktas tampa svarbesniu už įgytas kompetencijas). Sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatai taip pat leidžia teigti, kad kai kurių tikslinių grupių atveju mokymams alternatyvios veiklos yra kiek efektyvesnės (pvz., nekvalifikuotų bedarbių atveju geriausių sąnaudų-

²⁰ Žr.: „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

efektyvumo santykį turėjusi veikla buvo darbo įgūdžių įgijimo rėmimas, o vyresnio amžiaus bedarbių – įdarbinimas subsidijuojant). Tačiau kartu būtina įvertinti ir tai, kad įdarbinimas subsidijuojant sukuria ir rimtesnę privačių lėšų išstūmimo riziką. Be to, šio vertinimo sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatai privalo būti tikrinami ateityje, vertinant ESF veiklų efektyvumą ir ilguoju laikotarpiu.

- **8 prioritetas.** Prioritete numatomų mokymų efektyvumas yra žemas. Esminę riziką kelia suplanuotų veiklų nevykdymas. ESFA atstovų teigimu, būtent šiuo prioritetu finansuojamų projektų patikrų metu dažniausiai nustatomos situacijos, kai mokymai nevyksta išvis arba juose dalyvauja daug mažesnis nei planuotas skaičius dalyvių. Dėl dabartinės kontrolės sistemos trūkumų nėra galimybių užtikrintai teigti, kad mokymų vykdytojai deklaruoja nepanaudotas lėšas kaip panaudotas. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad „neradybų“ atvejai yra dažni, ši rizika yra reali. Jei dalis lėšų yra išleidžiamos nevykdomoms veikloms, nėra prasmės vertinti planuojamų kaštų. Todėl visų pirma turi būti sprendžiama veiklų nevykdymo problema. Kiti identifikuoti su efektyvumu susiję iššūkiai buvo kiek mažiau reikšmingi. Pavyzdžiui, už projektų priežiūrą atsakingų institucijų atstovai pastebi, kad kartais planuojami pernelyg ilgi mokymai (neįvertinant dalyvių galimybių juose dalyvauti) tik tam, kad būtų gautas maksimalus finansavimas. Be to, kaip ir daugumos kitų mokymų atveju, sąnaudos galėtų būti kiek sumažinamos papildomų veiklų (pvz., patalpų nuomos) sąskaita.
- **9 prioritetas.** Švietimo sistemos darbuotojų mokymų efektyvumas, dėl retesnių veiklų nevykdymo atveju, yra didesnis nei 8-uju prioritetu finansuojamų mokymų. Tačiau keletas (nors ir smulkesnių) iššūkių visuma lemia tai, kad efektyvumas negali būti vertinamas kaip labai aukštas. Dėl jau minėto iššūkio, kai dažnuose mokymuose įgytų kompetencijų taikymui realybėje neskiriamas pakankamas dėmesys, neužtikrinama, kad mokymais būtų sukuriama reali nauda. Tokiu atveju veiklos, skatinančios realius pokyčius tiesiogiai (pvz., konkrečių švietimo inovacijų diegimo finansavimas), atrodo kaip potencialiai efektyvesnės už mokymus. Dėl švietimo sistemos darbuotojų mokymų tikslų specifikos jie negalėjo būti įvertinti remiantis sąnaudų-efektyvumo analize, todėl ši išvada negali būti laikoma stipria – reikalingi papildomi, konkretesni vertinimai ateityje. Mokymų efektyvumas (didesnė sukuriama nauda) taip pat galėtų būti padidinta užtikrinant jų tęstinumą.
- **10 ir 11 prioritetai.** Viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų efektyvumas yra kiek aukštesnis nei kitų tikslinių grupių mokymų. Pagrindinė to priežastis – dėl labiau centralizuotos sistemos ir papildomos Valstybės tarnybos departamento kontrolės (pvz., visų mokymų dalyviai turi užpildyti dalyvių anketas nekontroliuojami mokymų vykdytojų) sumažinama veiklų nevykdymo rizika. Nepaisant to, buvo identifiukuota ir keletas neesminių iššūkių, dėl kurių šių mokymų efektyvumas negali būti vertinamas kaip labai aukštas. 10-uju ir 11-uju prioritetais finansuojamuose mokymuose ypač daug dėmesio skiriama ir retai stengiamasi taupyti papildomų veiklų (pvz., patalpų nuomos, dalyvių maitinimo) sąskaita. Be to, panašiai kaip ir švietimo sistemos darbuotojų mokymuose, dėl per mažai skiriamo dėmesio mokymuose įgytų kompetencijų taikymui alternatyvios veiklos (pvz., naujų sistemų diegimas) yra hipotetiškai efektyvesnės už mokymus (išvada turi būti tikrinama detalesniais vertinimais).

5. AR NAUDOJAMI MOKYMŲ KOKYBĖS KRITERIJAI IR KONTROLĖS PRIEMONĖS YRA TINKAMI IR PAKANKAMI?

Mokymų kokybės kontrolės priemonės ir kriterijus taiko projektų, kuriuose numatomi mokymai, vykdytojai bei ESFA atstovai. Apibendrinant galima sakyti, kad dauguma kokybės kriterijų ir kontrolės priemonių taikomi *ex ante* – prieš mokymų įgyvendinimą. Paklausus projektų vykdytojų, kaip jie stengiasi užtikrinti mokymų kokybę, beveik visų jų atsakymai sutapo – dedamos pastangos siekiant atrinkti kuo profesionalesnius mokymų organizatorius ir lektorius. Tiek projektų vykdytojai, tiek ESFA atstovai deda pastangas, kad išvengtų ateityje mokymų efektyvumui ir kokybei galinčių kilti rizikų. Pavyzdžiui, nustatomi reikalavimai mokymų lektoriams, kai kuriais atvejais net daromos jų atrankos. ESFA atstovai itin atidžiai vertina, ar mokymams planuojamos išlaidos atitinka vidutines rinkos kainas ir nėra perteklinės. Tačiau kokybės kontrolės priemonėms, kurios taikomos įgyvendinant mokymus ar jiems pasibaigus, skiriamas mažesnis dėmesys arba jos įgyvendinamos nepakankamai efektyviai. Toliau detalizuojami pagrindiniai identifikuoti iššūkiai, susiję su kokybės kontrolės priemonių ir kriterijų taikymu.

Pagirtina, kad daugumos projektų vykdytojai deda pastangas, siekdami pasirinkti geriausius lektorius ir mokymų organizatorius. Tačiau buvo **identifikuota keletas atvejų, kur lektorių atrankos sistema negarantuoja procesų skaidrumo ir kelia rizikas mokymų kokybei bei efektyvumui**. Negalima teigti, kad be viešųjų konkursų samdomi lektorai ar mokymų vykdytojai nėra pakankamai profesionalūs. Tačiau pati didžiausia rizika yra būtent tuose projektuose, kuriuose mokymų paslaugos perkamos be viešųjų konkursų (pvz., lektorai samdomi per darbo užmokesčio sutartis). Projektų vykdytojų teigimu, kai kuriais atvejais jie negali vykdyti viešųjų konkursų, nes potencialūs jų paslaugų tiekėjai yra mažos NVO. Jos negalėtų dalyvauti konkursuose, nes neatitinka formaliųjų bendrųjų viešųjų pirkimų reikalavimų arba stokoja žmogiškųjų išteklių, kad galėtų sudalyvauti santykinai sudėtingame viešųjų pirkimų procese. Tai iliustruojanti situacija – projektų, vykdomų pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“, vykdytojai lektorius, vedančius pozityvios tėvystės mokymus, atranka be viešųjų konkursų (pvz., projekto vykdytojai „girdėjo“ gerų atsiliepimų apie vieną jų savivaldybėje dirbančią psichologę ir asmeniškai susisiekė su ja, kviesdami tapti lektore). Tokia lektorių „atrankos“ strategija negali pasiteisinti tais atvejais, kai projektų vykdytojai nėra itin suinteresuoti projekto veiklos kokybės užtikrinimu ar neturi pakankamai kompetencijų bei laiko atrinkti geriausius lektorius.

Taip pat mokymus vesti neretai patikima projektų partnerių ar vykdytojų atstovams (pvz., projektai Nr. 08.5.1-ESFA-V-423-01-0001 „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“, Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 „Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas“). Negalima ignoruoti ir realios situacijos, kai dažnai būtent projekto vykdytojai ir partneriai ir yra institucijos, atsakingos už tam tikrą sritį ir gali geriausiai praveisti konkrečius mokymus. Tačiau nevykdant papildomos atrankos, neįmanoma užtikrinti, kad tikrai nėra ekspertų, galinčių praveisti tos pačios temos geresnės kokybės mokymus už mažesnę kainą. Be to, tais atvejais, kai lektorai atskirai neatrenkami – iš anksto nustatoma, kad mokymus ves projekto vykdytojų atstovai, yra rizikos, kad reikalavimai lektoriams buvo nustatyti iš dalies šališkai. Pavyzdžiui, projekto Nr. 08.5.1-ESFA-V-423-01-0001 „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ mokymus veda projekto partnerių darbuotojai. Projekto vykdytojai užsiminė, kad dalis siūlomų mokymų temų yra parenkamos pagal darbuotojų turimas kompetencijas – kokiose srityse jie turi pakankamai žinių (vietoje išsamios potencialių dalyvių poreikių analizės). Atsižvelgiant į egzistuojančią riziką, būtina daugiau dėmesio skirti siekiant užtikrinti, kad ir be viešųjų konkursų atrenkami mokymų veiklų vykdytojai būtų pakankamai profesionalūs. Privalo būti kuriami „saugikliai“, kad mokymus vykdytų ar vestų tik pakankamai kompetentingi asmenys (pvz., minimalūs profesinės kvalifikacijos ar patirties reikalavimai). Taip pat turėtų būti dažniau skatinamas viešųjų pirkimų vykdymas (detalus vertinimas, ar sprendimas nevykdyti viešųjų konkursų, atrodo gana pagrįstas).

Mokymų efektyvumui ir kokybei didelę riziką kelia ir tai, kad **dalys viešųjų pirkimų vykdoma remiantis mažiausios kainos kriterijumi**. Tokių konkursų atveju yra didelė tikimybė, kad laimės mažiau profesionalūs ir kompetentingi mokymų vykdytojai, nes jie sutiktų dirbti už žemesnę kainą. Be to, net ir patys profesionaliausi mokymų vykdytojai, norėdami laimėti konkursą, bus priversti taupyti (pvz., skirti mažiau laiko mokymų programos sudarymui), o dėl to gali nukentėti mokymų kokybė. Kai kurie

projektų vykdytojai taip pat minėjo situacijas, kai dėl viešųjų pirkimų reikalavimų turėjo nustatyti daug žemesnius reikalavimus lektoriams ar mokymų vykdytojams, nei jiems patiems norėjosi ir atrodė pagrįsta. Tai iš dalies yra nulemta dėl **projektų vykdytojų gebėjimų trūkumo viešųjų pirkimų srityje**. Patys projektų vykdytojai užsiminė apie situacijas, kai nežinojo, kaip gali atsirinkti geriausius lektorius. Jie taip pat teigė, kad kartais pirkimai vykdomi remiantis mažiausios kainos principu, nes nuogąstaujama, kad, atrenkant mokymų vykdytojus remiantis subjektyvesniu vertinimu (ekonominio naudingumo principu), jų sprendimai gali būti apskųsti teisme. Nustatant žemus reikalavimus nesukuriamas „saugiklis“, kad mokymų veiklos bus vykdomos tik kompetentingų asmenų. Atsižvelgiant į tai, vertintojų nuomone, visi su mokymais tiesiogiai susiję pirkimai turi būti vykdomi remiantis ekonominio naudingumo, o ne mažiausios kainos principu. Tokiu atveju kiekvieno projekto vykdytojai gali nuspręsti, kokie kriterijai jiems yra patys svarbiausi, ir pagal tai suformuluoti atrankos kriterijus. Kaip geroji inovatyvi praktika, kokie kriterijai gali būti iškeliami, siekiant išsirinkti kuo tinkamesnius mokymų vykdytojus, gali būti paminėtas projekto Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ pavyzdys (žr. 8 iliustraciją).

8 iliustracija. Mokymų vykdytojų atrankos kriterijai, taikomi projekte Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“

Visi lektorių ir mokymų programų pirkimai projekte Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ yra vykdomi viešųjų pirkimų būdu, taikant ekonominio naudingumo kriterijų. Praeityje projekto vykdytojams teko susidurti su neigiamomis situacijomis, kai techninius pasiūlymus parengdavo ne tie patys asmenys, dalyvaujantys konkurse į mokymų lektorių vietą, arba paaiškėdavo, kad asmenys, turėję labai aukštas kvalifikacijas, nesugeba dirbti su mokytojų fikslinė grupe arba neturi pakankamai praktinių žinių ir (ar) įgūdžių. Atsižvelgiant į tai, šiam projektui mokymų vykdytojai ir lektoriai atrenkami vertinant ne tik kainą ir formalų techninį pasiūlymą, bet ir lektorių prisistatymą. Projekto vertinimo komisija didžiausią dėmesį skiria būtent lektorių pristatymui, kuris vyksta gyvai prieš komisiją. Po pristatymo komisija organizuoja klausimų-atsakymų sesiją kiekvienam lektoriui, užduoda klausimus, kaip lektoriai siūlytu atrinkti grupes, kaip elgtis konkrečiose situacijose. Taip yra užtikrinama, kad lektorius iš tiesų turi reikiamas kompetencijas mokyti konkrečią fikslinę grupę. Pavyzdžiui, pristatymų metu pavyko identifikuoti keletą atvejų, kai lektoriai programas, pritaikytas bendrojo ugdymo mokytojams, siūlė taikyti profesinio mokymo įstaigų mokytojų mokymams. Tokių lektorių kandidatūros buvo atmestos.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis projekto atvejo studija.

Nepakankamai vertinama mokymų įgyvendinimo proceso kokybė. Nemažos dalies projektų vykdytojai savo iniciatyva vyksta stebėti mokymų, tačiau pagrindinis šių vizitų tikslas yra įsitikinti, kad mokymai vyksta pagal planą. Daugumos projektų vykdytojai neturi būtinųjų kompetencijų, kad galėtų detalčiai įvertinti mokymų proceso kokybę (pvz., ar tinkamai parinkta mokymo forma, metodai, turinys, tempas ir pan.).

Be projektų vykdytojų, mokymų patikrinimus Lietuvoje atlieka ir ESFA atstovai.²¹ Pagirtina, kad, lyginant su praėjusiu laikotarpiu, ESFA pradėjo itin aktyviai vykdyti neplanines patikras. Yra nustatyta, kad bent vieną kartą bus patikrinti visi projektai. Pačių ESFA atstovų nuomonė apie neplaninių patikrų poveikį išsiskiria. Vieni jų teigia, kad dažnos patikros „disciplinuoja“ projektų ir mokymų vykdytojus – veiklų nevykdymas atrodo „pavojingesnis“. Tačiau kiti ESFA darbuotojai abejoja neplaninių patikrų veiksmingumu – jų teigimu, netaikant jokių sankcijų pažeidėjams, pasipelnyti siekiantys projektų vykdytojai ir toliau nėra suinteresuoti elgtis sąžiningai. Apibendrinant galima teigti, kad **šiuo metu taikoma ESFA patikrų strategija turi keletą trūkumų ir gali būti patobulinta:**

- **Pirma**, atranka, kokie projektai ir kaip dažnai bus tikrinami neplaninių patikrų metu, galėtų būti vykdoma kiek efektyviau. ESFA yra užsibrėžusi bent vieną kartą nuvykti į absoliučiai visų projektų neplanines patikras. Projektų rizikos vertinimas iš esmės yra paremtas šių patikrų rezultatais – pastebėjus pažeidimų pirmosios patikros metu, vykstama į papildomas to paties projekto neplanines patikras. Užsibrėžus patikrinti visų projektų mokymus, sukuriama per didelis krūvis ESFA

²¹ ESFA atlieka dviejų tipų projektų patikras: planines ir neplanines. Agentūra kiekvieno projekto planinę patikrą atlieka projekto įgyvendinimo ir (ar) administravimo vietoje bent vieną kartą per projekto įgyvendinimo laikotarpį. Neplaninės patikros įprastai vykdomos pagal poreikį, kilus įtarimams dėl veiklų skaidrumo (pvz., gaunami skundai, dubliuojasi renginių grafike nurodytas projekto veiklų įgyvendinimo laikas). Numatyta, kad ir nesant įtarimų, ESFA atlieka bent vieną neplaninę patikrą projekto įgyvendinimo laikotarpiu, išskyrus specifinius projektus, kuriuose atlikti patikrą netikslinga, pvz., atliekamas tyrimas. Pagrindinis planinių ir neplaninių patikrų skirtumas: planinių patikrų metu dažniausiai tikrinama projekto dokumentacija, o neplaninės patikros metu didžiausias dėmesys skiriamas projekto veiklų vykdymui.

atstovams – stokojant žmogiškųjų išteklių ir laiko, patikrinimai negali būti atliekami išsamiai. Pavyzdžiui, remiantis interviu metu gauta informacija, formaliai numatoma, kad kiekvienas ESFA darbuotojas per mėnesį neplaninėtų patikros skirs 8 valandas. Tačiau realiai, ESFA darbuotojų teigimu, patikros įprastai pareikalauja daugiau laiko (ypač kritinėse situacijose, kai pažadama atlikti po kelias projektų patikras ir už projektus atsakingi darbuotojai patys nebespėja). Atsižvelgiant į tai, vertėtų apsvarstyti galimybes sukurti sistemą, kur būtų vykdoma kiek mažiau, bet „taiklesnių“ patikrų – nukreiptų į pačius rizikingiausius projektus.

- **Antra**, nepakankamai detaliai ir sistemingai vertinama mokymų turinio ar proceso kokybė. Nepaisant pavienių veiklų, kuriomis bent iš dalies tikrinama mokymų kokybė, ESFA patikrų metu daugiausia dėmesio skiriama „faktų tikrinimui“ (ar numatytu laiku vyksta suplanuotos veiklos, ar jose dalyvauja planuotas dalyvių skaičius). Tokios patikros yra būtinos, tačiau nėra pakankamos, siekiant detaliai įvertinti mokymų kokybę išsamiau. Kai kuriais atvejais ESFA atstovai neplaninių patikrų metu pasilieka mokymuose kiek ilgiau. Jų teigimu, kartais tai leidžia pastebėti (ir itin detaliai nevertinant paties mokymų turinio), kad jų kokybė yra žema (pvz., lektorius kelias valandas kartoja tą pačią informaciją ir tada nutraukia mokymus anksčiau laiko arba visų mokymų metu yra pažodžiui skaitomas skaidrių tekstas). Tačiau atvejai, kai ESFA atstovai stebi mokymus nuo pradžių iki galo, nėra nuolatiniai. Be to, tokia praktika gali būti efektyvi tik siekiant identifikuoti ypač žemos kokybės mokymus. ESFA darbuotojai gerai išmano ir vykdo savo funkcijas, tačiau jie negali būti laikomi kompetencijų stiprinimo ekspertais (pvz., jie patys nevykdo mokymo veiklų, jų išsilavinimas nėra susijęs su konkrečia sritimi ar kompetencijų stiprinimu, kiekvienų mokymų tema skiriasi). Atsižvelgiant į tai, ESFA atstovai negali įvertinti mokymų turinio ar proceso itin detaliai (pvz., ar mokymų metu pristatoma naujausia ir šiuolaikiška informacija, ar lektorių atsakymai atitinka realybę, ar parenkamos tinkamos užduotys, atsižvelgiant į tikslinės grupės poreikius). Idealiu atveju detalų mokymų turinio ar proceso kokybės vertinimą turėtų atlikti konkrečios srities kompetencijų stiprinimo ekspertai. Tai užtikrinti galima taikant dvi skirtingas strategijas. Pirmą, į kai kurias patikras, kai siekiama įvertinti būtent mokymų kokybę, kartu kviečiami išorės ekspertai (žr. Lenkijos patikrų pavyzdį toliau). Antra, atsižvelgiant į tai, kad didžioji dalis ESF lėšų yra skiriamos būtent mokymų veikloms, taip pat vertėtų apsvarstyti galimybę ESFA turėti keletą ekspertų, kurie būtų atsakingi būtent už mokymus. Kai kurių veiklų kokybę ESFA iš dalies vertina ir atlikdami dalyvių apklausas praėjus 6 mėn. nuo veiklų pabaigos. Tačiau tokios apklausos atliekamos vertinant tik keletą priemonių. Be to, apklausos yra labiau skirtos įvertinti, ar dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias, o ne tai, kaip jie vertina mokymų įgyvendinimo kokybę. Siekiant tobulinti patikrų sistemą, rekomenduojama bent iš dalies pasinaudoti Lenkijos gerąja praktika šioje srityje (žr. 9 iliustraciją).

9 iliustracija. Lenkijoje taikomos mokymų kokybės kontrolės priemonės

Investicijų ir ekonominės plėtros ministerijos ESF departamento Inspekcijos ir kontrolės skyrius atlieka paramos gavėjų stebėseną ir patikrinimus bei įgalioja kompanijas atlikti projektų patikras. Patikros grupė gali būti sudaryta iš Inspekcijos ir kontrolės skyriaus darbuotojų, įgaliotos įmonės darbuotojų arba abiejų pusių atstovų. Siekiant įvertinti tikrąją ESF finansuojamų projektų įgyvendinimo būklę, yra prašoma, kad patikrinimai būtų atliekami iš anksto nepranešus paramos gavėjams.

Patikrinimams Investicijų ir ekonominės plėtros ministerija yra sukūrusi gerosios praktikos gidą, kuriame yra įvardyti patikrinimų tikslai. Tokių patikrinimų metu inspekcinė grupė įvertina patalpų pritaikomumą neįgaliesiems, pakalba su paramos gavėjų atstovais bei mokymų vadovais apie gaunamos paramos detales, techninę infrastruktūrą, paruoštos medžiagos kokybę, dalyvių grupės ypatumus, dalyvių įsivainimas žinias ir t. t. Be to, grupė apklausia arba pasikalba su dalyviais bei stebi mokymus.

Tik dalis visų paramos gavėjų yra patikrinami – kiekvienais metais yra patikrinami apie 30 % PLO ir VLC projektų. Patikrinimui projektai yra pasirenkami pagal kasmet atliekamą rizikos vertinimą (vertinimas detalizuojamas atvejo studijoje 4 priede).

Svarbiausios pamokos, kurias būtų galima pritaikyti iš Lenkijos pavyzdžio:

- Kiekvienais metais tikrinami tik dalis projektų (30 %), įvertinant jų riziką. Taip sutaupomi žmogiškieji išteklių – nėra užsibrėžiama patikrinti visų projektų, kaip tai daroma Lietuvoje. Pastangos nukreipiamos ten, kur jų labiausiai reikia.
- Kiek didesnis dėmesys, lyginant su Lietuvos atveju, skiriamas pačios mokymų kokybės vertinimui. Pavyzdžiui, kalbamasi su dalyviais, kaip jie vertina veiklų kokybę, vertinama, kaip dalyviai įsivainimas žinias.
- Glaudžiai bendradarbiaujama su privačiais tiekėjais (tai gali būti pavieniai ekspertai ar įmonės). Į patikras Lenkijoje dažnai vyksta tiek ESFA atstovai, tiek išorės ekspertai. Šie ekspertai įprastai turi labiau specifines kompetencijas nei ESFA atstovai, turintys atlikti daugybę skirtingų funkcijų. Todėl papildomi ekspertai pasitelkiami siekiant įvertinti specifinių veiklų (tarp jų ir mokymų) kokybę. Pavyzdžiui, vykstant tikrinti projektų,

susijusių su švietimo sistemos darbuotojų kompetencijų stiprinimu, su ESFA atstovais galėtų kartu vykti šios tikslinės grupės mokymų ekspertas.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis užsienio šalių atveju studijomis.

Svarbu šiuos patikrų principus taikyti taip, kad nebūtų pernelyg padidunami tam skiriami kaštai. Siekiant įvertinti šių rekomendacijų kaštų ir naudos santykį, būtinas detalesnis, konkretus vertinimas, kuris dėl ribotos apimties negali būti atliktas šiame projekte. Už papildomą kaštų naudą analizę arba jos inicijavimą atsakinga turėtų būti suinteresuota institucija – ESFA. Toliau pateikiamas kaštų pokyčio vertinimas yra preliminarus ir paremtas prielaidomis. Atsižvelgiant į specifiką, tikėtina, kad kaštai padidėtų tik šiek tiek, o būtų sukuriama didesnė nauda. Visų pirma, dalis lėšų būtų sutaupoma neplaninių patikrų nevykdant projektuose, kurių rizika yra labai žema. Išorės ekspertų aktyvesnis įtraukimas galimai tik nežymiai padidintų patikrų kaštus. Įgaliojimų kompanijų atstovai į patikras galėtų vykti su ESFA atstovais ir būti atsakingi už labai konkrečias sritis, taip būtų sumažintas krūvis, patikrų metu tenkantis ESFA darbuotojams. Be to, išorės ekspertai turėtų būti pasitelkiami ne visose patikrose, o tik tais atvejais, kai siekiama detaliau tikrinti veiklų kokybę. ESFA darbuotojai patys yra pakankamai kompetentingi vertinti formalius kriterijus ir patį veiklų vykdymo faktą. Vertintojų nuomone, šiuo metu svarstoma idėja turėti ESFA darbuotojų, kurie būtų atsakingi išskirtinai tik už patikrų vykdymą, taip pat turėtų sumažinti veiklų kaštus ir padidinti efektyvumą – į vieną veiklą susitelkę darbuotojai gali išmokyti ją atlikti daug greičiau.

- **Trečia**, net ir pastebėjus pažeidimų neplaninių patikrų metu, nesąžiningi projektų vykdytojai turi galimybes „pakreipti situaciją“ taip, kad pastebėti veiklų „nevykdymai“ negalėtų būti deklaruojami kaip „piktybiška“ veikla. Ataskaitas už konkrečias išlaidas projektų vykdytojai teikia veikloms pasibaigus. Todėl tais atvejais, kai ESFA atstovai dalyvauja neplaninėse patikrose, projektų vykdytojai nedeklaruoja planuotų išlaidų, nes žino, kad trūkumas yra užfiksuotas ESFA ataskaitose. Pavyzdžiui, projekto planuose deklaruota, kad mokymuose dalyvaus 20 asmenų, o į neplaninę patikrą atvykę ESFA atstovai pastebi, kad dalyvauja tik 15. Tokiu atveju, atsiskaitydami už išlaidas, projektų vykdytojai deklaruoja 15 mokymų dalyvių – formalaus pažeidimo nėra ir jie negali gauti sankcijų (nors tikėtina, kad jei ESFA atstovai nebūtų atvykę į patikrą, būtų deklaruojama apie 20 žadėtų dalyvių).
- **Ketvirtasis** (ir, ko gero, rimčiausias) su dabartine patikrų sistema susijęs iššūkis yra tai, kad ESFA ar už VP įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovai neturi jokių realių galių taikyti sankcijas, užfiksavus pažeidimų. Rimčiausia priemonė, kuri šiuo metu taikoma, – projektų vykdytojų ir kitų institucijų diskusija, kurios metu siekiama išsiaiškinti pažeidimų priežastis. Dėl to projektų ar mokymų vykdytojai nemato jokios realios rizikos, net jei ir būtų identifikuota, kad jie nevykdo kai kurių veiklų arba jas vykdo mažesne apimtimi arba kokybe, nei planuota. ESFA darbuotojai žino šį iššūkį, jis buvo aptartas diskusijoje su SADM atstovais. Į šio iššūkio sprendimą turėtų aktyviai įsitraukti ir kitos už ES investicijas atsakingos institucijos (pvz., FM). Sprendimai dėl teisinės bazės taikyti sankcijas už sukčiavimo atvejus sukūrimo turi būti priimami kuo greičiau, nes įrankių trūkumas iš esmės minimizuoja potencialų patikrų poveikį ir pakankamumą. Vienas iš potencialiai galimų sankcijų pavyzdžių būtų projektui skiriamų netiesioginių išlaidų sumažinimas, kelis kartus iš eilės ESFA patikrų metu pastebėjus pažeidimų. Galimybių taikyti sankcijas trūkumas yra glaudžiai susijęs ir su kitais anksčiau minėtais dabartinės ESFA patikrų sistemos iššūkiais. Asmenys, kurie veiklas vykdo siekdami pasipelnyti (ne vedami idėjos), pasirinkimą, ar verta daryti pažeidimus, priima atsižvelgdami į du pagrindinius aspektus: tikimybę, kad jų pažeidimai bus pastebėti, bei potencialios „baudos“ dydį.²² Vertinant dabartinę ESFA patikrų sistemą, šiuo metu tikimybė, kad pažeidimai bus identifikuoti, yra labai aukšta, tačiau potencialios „baudos“ dydis yra beveik lygus nuliui – veiklų nevykdymas neatrodo kaip galintis sukurti labai daug potencialios žalos. Remiantis šia teorija, suteikus galią projektų priežiūrai vykdančioms institucijoms taikyti sankcijas, pažeidimai bus interpretuojami kaip pernelyg pavojingas veiksmas vien dėl išaugusio potencialios „baudos“ dydžio. Tokiu atveju, net ir sumažinus vykdomų patikrų skaičių (tikimybę, kad pažeidimai bus pastebėti), projektų vykdytojai bus mažiau linkę „rizikuoti“. Be to, kai kurių ESFA atstovų teigimu, sankcijų pažeidėjams netaikymas labai kenkia ir ESFA darbuotojų motyvacijai – jų vykdomos patikros kai kuriems jų atrodo iš dalies beprasmiškos (net ir identifikuojant pažeidimus, niekas iš esmės nepasikeičia).

²² Becker G. S. (1968) [Crime and Punishment: An Economic Approach](#), Journal of Political Economy, Vol. 76, No. 2, p. 169–217.

Džiugina, kad visų projektų vykdytojai vienaip ar kitaip stengiasi rinkti dalyvių grįžtamąjį ryšį apie mokymus. Kai kurių tikslinių grupių atveju informaciją apie mokymų kokybę renka ir „papildomos“ atsakingos institucijos. Pavyzdžiui, iki 2018 m. Valstybės tarnybos departamentas (VTD) rinko įstaigų per VATIS pateiktas valstybės tarnautojų ataskaitas apie mokymo kokybę, apibendrindavo VATIS registro duomenis ir kasmet skelbdavo informaciją ataskaitose „Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas“ VTD interneto svetainėje. Naujose VTD ataskaitose greičiausiai nebeliks informacijos apie mokymų kokybę, nes tai kol kas nenumatyta nei naujajame Valstybės tarnybos įstatymo, nei poįstatyminių teisės aktų projektuose. **Tačiau daugumoje kitų projektų grįžtamasis ryšys renkamas labai nesistemiškai ir neformaliai.** Dažniausiai minima praktika buvo neformalus ir nestruktūruoti lektorių arba projektų vykdytojų pokalbiai su dalyviais apie jų mokymų kokybės vertinimą. Gauta informacija dažniausiai nėra niekaip apibendrinama ar net išsaugoma. Dėl šios priežasties grįžtamasis dalyvių ryšys neduoda beveik jokios naudos. Sektinas pavyzdys šiuo aspektu yra projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ mokymų dalyvių grįžtamojo ryšio rinkimo sistema (žr. 10 iliustraciją).

10 iliustracija. Dalyvių grįžtamojo ryšio svarba projekte Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“

Visi mokymų dalyviai mokymų pabaigoje gauna vienodas mokymų kokybės vertinimo anketas. Dalyvių klausama, kaip jie vertina mokymus apskritai, lektorių darbą, kokią dalį mokymų informacijos jie planuoja pritaikyti praktikoje, kokių pasiūlymų ir pastebėjimų jie turi. Itin gera ir sektina praktika yra tai, kad absoliučiai visų anketų rezultatai yra suvedami į bendrą sistemą ir apibendrinami (įskaitant atsakymus į atvirusius klausimus). Tai leidžia projekto vykdytojams įvertinti mokymų kokybę, pastebėti ją lemiančius veiksnius, palyginti skirtingų temų mokymų kokybę tarpusavyje. Ši informacija leidžia tobulinti būsimus mokymus.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis projekto atvejo studija.

Tačiau net ir tais atvejais, kai mokymų dalyvių ryšys renkamas gana sistemingai, **rezultatus daugiausia planuojama naudoti atsiskaitant už projektus, o ne mokymų kokybei gerinti dar įgyvendinant projektą.** Būtina diegti požiūrį, kad mokymų kokybės užtikrinimas nepasibaigia su mokymų vykdytojų atranka ir programų sudarymu. Remiantis dalyvių reakcija ir preliminariais poveikio vertinimo rezultatais, kokybės tobulinimas turi būti interpretuojamas kaip nenutrūkstantis nuolatinis procesas, o ne varnelė ar pastaba, kad „atsiskaitė“, projektui pasibaigus.

Dar vienas esminis iššūkis, susijęs su mokymų kokybės kontrolės priemonių ir kriterijų sistema, yra **duomenų apie dalyvius ir mokymų rezultatus trūkumas ir spragos.** Dauguma projektų vykdytojų visiškai nematuoja konkrečių mokymų poveikio (matuojamas tik bendras visomis priemonių veiklomis kartu siekiamas poveikis, vertinant formaliųjų stebėsenos rodiklių reikšmes). Pavyzdžiui, nevertinama, kaip pagerėjo konkrečių mokinių grupių mokymosi rezultatai po to, kai jų mokytojai dalyvavo mokymuose. Net kai renkami duomenys apie mokymo veiklų kokybę, tai daroma nepakankamai sistemingai, nerenkami visi būtinieji duomenys. Pavyzdžiui, pagirtina, kad UŽT renka duomenis apie profesinių mokymų dalyvių įsidarbinimą po mokymų. Tačiau nerenkant identiškų duomenų apie ESF intervencijose nedalyvavusius bedarbius, neįmanoma palyginti mokymų dalyvių rezultatų su kita grupe – negalimos užtikrintos išvados apie mokymų poveikį. Be to, duomenys individų lygmeniu prieinami ne apie visų projektų mokymus. Pavyzdžiui, projekte „Pagalba neįgaliesiems“ dalis lėšų skiriama profesinės reabilitacijos centrams, kurie veikia kaip tarpinė institucija tarp UŽT bei neįgaliųjų tikslinės grupės atstovų. UŽT iš minėtų centrų negauna detalios statistikos, kiek lėšų skirta, kokios paslaugos suteiktos (ir kitų detalių) kokiam asmeniui. Gaunama tik apibendrinta informacija (pvz., kiek lėšų skirta mokymams kokiam skaičiui asmenų), kuri neįgalina atlikti detalios paslaugų atitikties poreikiams analizės. Siekiant užtikrinti mokymų kokybę ir efektyvumą turi būti sistemingai renkami duomenys ir atliekami mokymų rezultatų vertinimai. Remiantis tokiais vertinimais gali būti identifikuojami efektyviausi mokymai ar alternatyvios veiklos bei koreguojamas projektų lėšų paskirstymas. Itin išsamūs, išorės ekspertų vykdomi mokymų rezultatų vertinimai dėl didelės kainos galėtų būti atliekami tik retais atvejais (pvz., projektuose, kur mokymams tenka didelė lėšų suma). Tačiau už „mažiau išsamius“ vertinimus turėtų būti atsakingi projektų vykdytojai ir tai neturėtų pareikalauti pernelyg didelių papildomų kaštų dauguma atvejų. Pavyzdžiui, renkamos mokymų dalyvių apklausos ir apibendrinami rezultatai, kaip dalyviai vertina mokymų kokybę, ar planuoja taikyti / taiko mokymų metu įgytus įgūdžius. Be to, remiantis projektų atvejo studijomis, tokie

duomenys jau egzistuoja ir yra renkami – tereikia juos panaudoti (pvz., renkamos dalyvių anketos po mokymų, tačiau sistemingai nepalyginama, kokie mokymai vertinami geriausiai, o kokie – prasčiau; Užimtumo tarnyba turi duomenis apie bedarbių mokymams skiriamas išlaidas bei tai, ar mokymų dalyviai dirba praėjus kuriam laikui po mokymų, tačiau nevykdoma sąnaudų-efektyvumo analizė).

11 iliustracija. Mokymų poveikio vertinimas Slovakijoje ir Estijoje

Slovakijoje stengiamasi identiškus duomenis rinkti ne tik apie paramą gavusius (mokymuose dalyvavusius), bet ir nedalyvavusius individus. Dėl šios priežasties mokymai dažniau gali būti vertinami pasitelkiant kontrafaktinę analizę. Pavyzdžiui, siekiami įvertinti mokymų rezultatyvumą, Slovakijos Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinis biuras užsakė nacionalinio projekto „Darbo ieškančiųjų mokymas“ vykdomų mokymų kontrafaktinę poveikio analizę.

Estijoje 2015 m. buvo vykdytas kontrafaktinis suaugusiųjų profesinio mokymo poveikio vertinimas. Pagrindinis šio vertinimo tikslas buvo skatinti kontrafaktinio poveikio vertinimo naudojimą, vertinant ministerijos ESF intervencijas. Vienas iš svarbiausių tikslų buvo įvertinti, ar ESF vadovaujama institucijų surinkti duomenys yra pakankami kontrafaktiniam poveikio vertinimui atlikti. Vertinimas parodė, kad individualaus lygmens duomenys, kurie yra būtini atlikti mokymų poveikio vertinimą, nebuvo renkami ir laikomi centralizuotai. Vertinimas jau atnešė svarbių rezultatų: (i) stebėjimui surinktos duomenų kategorijos buvo harmonizuotos tarp skirtingų įgyvendinimo įstaigų ir (ii) šios kategorijos buvo surinktos į vieną duomenų bazę (žiūrėti toliau), kuri yra centralizuotai prižiūrima Estijos statistikos departamente.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis užsienio šalių atvejo studijomis.

8 lentelė. Ar naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės yra tinkami ir pakankami?

Nr.	Kriterijus	7 prioritetas	8 prioritetas	9 prioritetas	10/11 prioritetai
1.	Ar mokymų kokybę vertinama atsižvelgiant į objektyvius rodiklius?				
2.	Ar vertinami mokymų resursai ir įgyvendinimo procesas (indėlio lygmuo)?				
3.	Ar egzistuoja sistema, leidžianti pamatuoti, ar dalyviai patobulino įgūdžius ir žinias (išmokimo lygmuo)?				
4.	Ar vertinant kokybę atsižvelgiama į mokymų rezultatus (elgesio ir poveikio lygmuo)?				
5.	Ar sistema ir gairės leidžia palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje?				
6.	Ar veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus, vykdomos reguliariai?				
7.	Ar yra reglamentuotos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą?				
8.	Ar kontrolės priemonės yra efektyvios, siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus?				
9.	Ar mokymų finansavimo sistema garantuoja procesų skaidrumą?				
	BENDRAS VERTINIMAS				

Spalvų reikšmės: raudona – žema (itin reikšmingi iššūkiai); oranžinė – santykinai žema (yra iššūkių); šviesiai žalia – santykinai aukšta (iššūkiai tik neesminiai); žalia – aukšta (iššūkių (beveik) nėra); pilka – kriterijus nevertintas.

Apibendrinant galima teigti, kad naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės nėra pakankami, siekiant garantuoti vykdomų mokymų efektyvumą ir kokybę. Pagrindiniai šiam klausimui aktualūs iššūkiai yra susiję su bendra VP kontrolės sistema, todėl yra reikšmingi visų tikslinių grupių mokymų vertinimuose. Pagrindinė problema yra tai, kad dabar neegzistuoja jokios priemonės, leidžiančios taikyti sankcijas projektų ar mokymų vykdytojams už sukčiavimo atvejus. Kai kurie kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės yra taikomos (arba netaikomos) tik konkrečiais VP prioritetais finansuojamų projektų mokymuose, todėl jų vertinimas kiek išsiskyrė. Blogiausia situacija, vertinant kokybės kriterijus ir kontrolės priemones, yra 8-ojo VP prioriteto mokymuose. Kiek mažiau iššūkių identifikuota vertinant 10-ojo ir 11-ojo prioritetų mokymus. Toliau aptariami specifiniams VP prioritetams aktualūs iššūkiai, susiję su kokybės kriterijais ir kontrolės priemonėmis:

- **7 prioritetas.** Didesnis dėmesys mokymų kokybės vertinimui ir kontrolei skiriamas formaliuosiuose profesiniuose mokymuose (programos turi gauti akreditaciją). Neformaliųjų profesinių mokymų programų kokybės ir efektyvumo kontrolei skiriamas daug mažesnis dėmesys – šiuo metu gana

lengva patekti į patvirtintą neformaliojo profesinio mokymo programų sąrašą (nuo 2019 m. KPMPC perims kvalifikaciją suteikiančių neformaliųjų programų kontrolę, tačiau likusių programų kokybė ir toliau bus nekontroliuojama). Be to, UŽT ekspertai neturi jokios realios galios išbraukti nekokybiškas programas iš sąrašo (net kai gaunama daug dalyvių skundų).

- **8 prioritetas.** Šiuo VP prioritetu finansuojamų mokymų kokybės užtikrinimui ir kontrolei skiriamas dar mažesnis dėmesys nei kitų mokymų atveju. Pavyzdžiui, socialinių įgūdžių mokymų vykdytojai ir lektoriai kartais atrenkami be viešųjų konkursų, nesivadovaujant objektyviais kriterijais. Taip neįmanoma garantuoti, kad vykdomi pakankamai kokybiški mokymai. Pagal 8-ąjį prioritetą finansuojami daugybės skirtingų organizacijų vykdomi projektai (pvz., mažos, tik konkrečiose savivaldybėse veikiančios NVO). Dėl patirties trūkumo šios organizacijos ne visuomet žino, kaip gali būti geriausiai užtikrinama mokymų kokybė.
- **9 prioritetas.** Švietimo sistemos darbuotojų mokymų vykdytojų ir lektorių atrankai skiriamas didesnis dėmesys (lyginant su 8-ojo prioriteto projektais), vykdomi viešieji konkursai (daugiausia paremti ekonominio naudingumo principu). Tačiau mokymų įgyvendinimas, dalyvių išmokimas, elgesys (mokymuose įgytų kompetencijų taikymas veikloje) ar mokymų poveikis vertinami tik retkarčiais ir labai nesistemiškai.
- **10 ir 11 prioritetai.** ESF finansuojamus viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymus iš dalies kontroliuoja ne tik projektų vykdytojai ir už ES investicijas atsakingų institucijų atstovai, bet ir Valstybės tarnybos departamentas. Dėl šios priežasties pagal 10-ąjį ir 11-ąjį prioritetus finansuojamų mokymų kokybė vertinama kiek atidžiau (lyginant su kitomis tikslinėmis grupėmis). Pavyzdžiui, visi mokymų dalyviai privalo užpildyti elektronines Valstybės tarnybos departamento anketas apie mokymų kokybę (tai kartu sumažina tikimybę, kad mokymų vykdytojai rizikuos ir į sąrašus įtrauks nedalyvavusius asmenis). Priėmus šiuo metu planuojamas Valstybės tarnybos įstatymo pataisas, ši papildoma mokymų priežiūra taps daug liberalesnė (pvz., nebeliks patvirtintų mokymo programų ir mokymų tiekėjų sąrašų).

6. AR STEBĖSENOS SISTEMA YRA TINKAMA MOKYMŲ REZULTATAMS IR POVEIKIUI MATUOTI?

Stebėsenos sistema (formalūs stebėsenos rodikliai) yra menkai tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.

Remiantis Kirkpatricko teoriniu modeliu, mokymų poveikis turėtų būti matuojamas trimis lygmenimis: išmokimo (ar dalyviai patobulino reikalingas žinias ir įgūdžius?), elgesio (ar dalyviai taiko mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius savo veikloje?) bei poveikio (koks buvo mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų pasiekimui?). Nei viename iš analizuotų VP uždavinių nebuvo nustatyta stebėsenos rodiklių kombinacija, pakankamai išsamiai apimanti visus šiuos tris lygmenis.

Išmokimo lygmens matavimui skirtas mažiausias skaičius stebėsenos rodiklių. Rodiklis, kuris numatomas nemažoje dalyje priemonių ir kuris yra iš dalies susijęs su dalyvių mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių matavimu, yra „**asmenys, kurie po dalyvavimo ESF veiklose įgijo kvalifikaciją**“. Tačiau vertinimo metu buvo identifikuota nemažai būtent su šiuo rodikliu susijusių problemų. Pirma, trūksta bendro suvokimo tarp projektų vykdytojų, kas matuojama šiuo rodikliu. Interviu metu vieni jų tvirtino, kad rodiklis parodo, ar asmuo baigė mokymus (daroma prielaida, kad visi mokymus baigę dalyviai įgyja kvalifikaciją). Kitų projektų vykdytojai tvirtino, kad šis rodiklis parodo, ar dalyvis jaučiasi kažką išmokęs mokymų metu. Be to, vertinant nedarbo riziką susiduriančių asmenų mokymus interpretuojama, kad kvalifikacija gali būti įgyta vien tik formalių profesinių mokymų metu (tai atitinka LR švietimo įstatyme egzistuojantį „kvalifikacijos“ apibrėžimą). Atsižvelgiant į tai, būtina projektų vykdytojus geriau informuoti, kas matuojama šiuo rodikliu, užtikrinant vienodą jo interpretaciją. Antra, šis rodiklis matuojamas praėjus keturioms savaitėms po mokymų pabaigos – projektų vykdytojai susisiekiama su visais dalyviais telefonu. Kai kurie projektų vykdytojai šį reikalavimą ir skambučius dalyviams apibūdino kaip „beprasmišką biurokratizmą ir formalumą“. Gerasis pavyzdys, kaip skambutis dalyviams, kuriuo siekiama įvertinti jų kvalifikaciją, gali būti išnaudojamas, yra praktika, taikoma projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ vykdytojų (žr. 12 iliustraciją).

12 iliustracija. Skambutis dalyviams, praėjus keturioms savaitėms po mokymų baigimo, siekiant įvertinti, ar jie įgijo kvalifikaciją

Projekte Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ numatyta įvertinti rodiklį „mokymų dalyviai, kurie įgijo kvalifikaciją“. Šio projekto vykdytojai skambučio dalyviams nevertina kaip formalaus reikalavimo, o stengiasi iš jo gauti kuo daugiau naudos. Projekto vykdytojų teigimu, skambučio metu dalyviams yra užduodama ir papildomų klausimų. Pavyzdžiui, „kaip tobulintumėte mokymus?“, „ko išmokote?“, „ar taikote mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius?“. Ši procedūra galėtų būti dar labiau patobulinta, jei būtų sudaromas klausimynas dalyviams (šiuo metu papildomi klausimai užduodami laisva forma). Rekomenduojama, kad visų projektų vykdytojai sukurtų papildomus klausimus, kurie galėtų būti užduodami dalyviams skambučio metu. Gauta informacija galėtų būti naudojama siekiant tobulinti tolesnius mokymus bei atsiskaitant už projektus.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ atvejo studija.

Išmokimo lygmuo gali būti vertinamas taikant dvi skirtingas strategijas ir rodiklius. Pirma, mokymus organizuojantys asmenys, remdamiesi mokymų programa, galėtų sudaryti žinių ir įgūdžių patikrinimo testus mokymų dalyviams. Testai apimtų specifinius klausimus ar situacijų simuliacijas (pvz., kaip vairavimo teorijos egzamine) konkrečioje srityje. Testai galėtų būti pateikti mokymų dalyviams prieš ir po mokymų. Rezultatų palyginimas parodytų, kiek ir kokios žinios bei įgūdžiai buvo patobulinti mokymų metu. Rodiklis, kuris galėtų matuoti išmokimo lygmenį, šiuo atveju būtų „dalyviai, mokymų metu įgiję naujų žinių ir įgūdžių“. Antra, kiek paprasčiau, tačiau ne taip tiksliai išmokimo lygmuo gali būti įvertinamas remiantis subjektyvia dalyvių nuomone. Pavyzdžiui, prieš ir po mokymų (arba tik po mokymų) dalyvių turėtų būti klausama, kaip jie vertina savo žinias ir įgūdžius (nuo vieno iki 10) konkrečioje srityje. Šiuo atveju bendrasis rodiklis, matuojantis išmokimo lygmenį, galėtų būti teigiamas vertinimų prieš ir po mokymų pokytis arba, jei klausama tik po mokymų, rodiklis „Mokymų dalyviai, teigiantys, kad mokymų metu įgijo naujų žinių bei įgūdžių“.

Vertinimo metu buvo identifikuota vos keletas uždavinių, kuriuose numatomi rodikliai, leidžiantys įvertinti elgesio lygmenį – ar dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Dalyvių elgesį matuojantis rodiklis turi būti numatomas visose priemonėse, kuriomis finansuojami mokymai. Dalyvių elgesio pokyčiai gali būti vertinami dviem būdais. Pirma, taikant bendrąjį požiūrį ir dalyvių klausiant, ar jie taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius. Šiuo principu paremtas rodiklis, vertinamas 9.4.3. uždavinio priemonėse R.S.393 „Sėkmingai mokymus baigusių asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose“. Antroji strategija elgesio lygmeniui matuoti yra specifiniai rodikliai, kurie kartu matuoja tiek elgesį, tiek poveikį. Pavyzdys – rodiklis R.S.373 „Tikslinių grupių asmenų, pakeitusių gyvenimą dėl sveikatos įgyvendinus ESF lėšomis finansuotas visuomenės informavimo, švietimo ir mokymo veiklas (sveikos gyvensenos, sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo, ligų prevencijos temomis), dalis“, matuojamas uždavinio 8.4.2 priemonėse. Remiantis šių rodiklių logika, panašūs rodikliai turi būti numatomi visose mokymus finansuojančiose priemonėse.

Poveikio lygmuo daugumoje uždavinių matuojamas tinkamai – rodikliai apima didžiąją dalį dimensijų, kuriose siekiama poveikio mokymais. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai bei jų taikymas matuojami tik išskirtiniais atvejais, neįmanoma nustatyti, ar teigiamas poveikis (jei toks buvo / bus pasiektas) gali būti laikomas būtent mokymų rezultatu. Todėl būtina sistemingai matuoti išmokimo ir elgesio lygmenis. VP ir taip numatomas didelis skaičius formalių stebėsenos rodiklių. Todėl vertėtų apsvarstyti galimybę tiesiog nustatyti reikalavimus, kad išmokimo ir elgesio lygmenys būtų matuojami projektų vykdytojų (vietoje papildomų formaliųjų rodiklių sukūrimo) vadovaujantis bendromis gairėmis dėl tokių rodiklių rengimo ir taikymo. Taip būtų užtikrinamas didesnis lankstumas ir konkretumas (projektų vykdytojai galėtų susikurti rodiklius, atsižvelgdami į mokymų temos specifiką).

Rodikliai taip pat buvo vertinami **pagal penkis S.M.A.R.T kriterijus:** konkretumą, išmatuojamumą, pasiekiamumą, reikšmingumą ir sąsają su laiku.²³ Buvo identifikuota keletas pasikartojančių iššūkių.

Daugiausia trūkumų buvo identifikuota vertinant rodiklių konkretumą – dalies jų suvokimas iš esmės priklauso nuo projektų vykdytojų interpretacijos (pvz., šiame skyriuje jau minėti iššūkiai, kylantys vertinant įgytą „kvalifikaciją“). Tai patvirtinama ir Europos Komisijos ESF pasiekimų vertinimo ataskaitoje²⁴. Pažymima, kad Lietuvoje įgyvendinamose priemonėse nustatomuose rodikliuose dažnai trūksta nuoseklumo ir aiškumo. Atsižvelgiant į tai, būtina užtikrinti, kad visų projektų vykdytojai vienodai interpretuotų ir matuotų rodiklius. Tai gali būti daroma išsiunčiant papildomą informaciją su labai konkrečiais pavyzdžiais ir pastebimomis interpretacijos klaidomis.

Dalis rodiklių susiduria su išmatuojamumo iššūkiais. Šis iššūkis dažniausiai buvo identifikuotas vertinant rodiklius, kurių reikšmės matuojamos remiantis naudos gavėjų reakcijomis (pvz., R.N.680 „55 metų amžiaus ir vyresnių Lietuvos gyventojų, žinančių, ką reiškia gyventi sveikai, dalies padidėjimas“ arba R.S.393 „Sėkmingai mokymus baigusių asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose“). Asmenys yra linkę į panašius klausimus atsakyti teigiamai. Todėl, siekiant įvertinti, ar žinios iš tiesų taikomos, turi būti užduodami ir papildomi labai konkretūs klausimai. Pavyzdžiui, prašymas pateikti pavyzdžius, kaip šios žinios taikomos, arba klausimas su atsakymų variantais (pritaikytais kiekvienų mokymų turiniui), kurios žinios ar įgūdžiai taikomi dažniausiai.

Dauguma rodiklių yra pasiekiami (įprastai patys projektų vykdytojai renkasi, kiek žmonių jie planuoja apmokyti). Tačiau vertinant šį aspektą, **kai kuriems rodikliams trūksta lankstumo** (ypač aktualu vertinant produkto rodiklius). Pavyzdžiui, rodikliai, kiek bedarbių planuojama apmokyti, buvo

²³ „Konkretumas“ reiškia, kad rodiklis nepriklauso nuo skirtingos interpretacijos, pažvelgusios į rodiklį visos šalys vienodai supras, kokių tikslų siekiama priemonėmis. „Išmatuojamumas“ užtikrina, kad yra įmanoma išmatuoti rodiklio reikšmę, įmanomas patikimos metodikos sukūrimas. „Pasiekiamumas“ vertina, ar pasirinktos rodiklių reikšmės yra pagrįstos, ar egzistuoja didelė tikimybė, kad jos bus pasiektos per užsibrėžtą laikotarpį. „Reikšmingumas“ parodo, kad rodiklis yra tiesiogiai susijęs su siekiamais tikslais. „Sąsaja su laiku“ įrodo, kad aiškiai žinoma, kada rodiklio reikšmės turi būti vertinamos (iki kada planuojama pasiekti tikslus).

²⁴ Europos komisija (2018). Guidance document On Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy: European Social Fund. <https://ec.europa.eu/sfc/en/system/files/aed/ESF%20monitoring%20and%20evaluation%20guidance.pdf> [žiūrėta 2018 10 01].

numatyti iškart po ekonomikos krizės, atsižvelgiant į to meto situaciją. Nuo to laiko Lietuva jau pasiekė ir viršijo strateginį tikslą šioje srityje – užimtumas 2018 m. II ketv. siekė 77,6 % (nacionalinis tikslas – 72,8 %, o ES tikslas – 75 %). Nedarbo lygis nuo ekonomikos krizės pabaigos nuosekliai smuko, 2017 m. šiek tiek viršijo 7 % ir, prognozuojama²⁵, toliau smuks. Dėl šios priežasties UŽT projektų vykdytojai užsiminė apie situacijas, kai teritorinių skyrių konsultantai susiduria su sunkumais, siekdami surasti ir įtikinti pakankamą skaičių bedarbių mokytis. Atsižvelgiant į šiuos pokyčius, ESF investicijas gavusių bedarbių skaičiaus rodiklio siekiama reikšmė turėjo būti sumažinta, tačiau tai nebuvo padaryta. Lėšos galėtų būti skiriamos kitoms tikslinėms grupėms, kurių kompetencijų stiprinimas tampa svarbesnis sumažėjus bendram nedarbo lygiui. Pavyzdžiui, žemos kvalifikacijos dirbantieji nėra linkę mokytis ir tam paskatinti gali būti pasitelkiamos ES investicijos.²⁶ Taip pat itin daug problemų kelia užsibrėžta rodiklio „Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją“ reikšmė (t. y. 42 %). Dėl šio rodiklio UŽT darbuotojai yra priversti itin didelę dalį bedarbių siųsti į formaliojo profesinio mokymo programas pernelyg nepaisant individualių bedarbių mokymosi poreikių. Šis priverstinis reikalavimas apsunkina visą projekto įgyvendinimą – asmenys yra siunčiami į formaliojo profesinio mokymo programas net ir tada, kai kitos veiklos būtų jiems naudingesnės.

Lankstumo trūkumas kelia rimtų iššūkių mokymų kokybei bei efektyvumui ne tik vertinant stebėsenos rodiklius. Pirmia, nepakankamai lanksčiai žiūrima į projektų trukmę. Paisydami bendrųjų reikalavimų, projektų vykdytojai numato neadekvačiai trumpą projektų įgyvendinimo laikotarpį ir tada turi viską daryti „paskubomis“, o dėl to labai nukenčia vykdomų veiklų kokybė (pvz., UŽT projekte „TAPK“ per trejų metų laikotarpį numatoma apmokyti virš 18 tūkst. asmenų). Kai kurie projektų vykdytojai teigia, kad jau rašydami projektų paraiškas mato, kad jiems nepavyks pasiekti produkto rodiklių per užsibrėžtą laiką ir kad pratęs projekto įgyvendinimo laikotarpį. Pratęsus projekto įgyvendinimo laikotarpį, kartais susiduriama su rimtais iššūkiais, nes nebepakanka projekto administravimui skirtų lėšų. Antra, žinodami, kad jau pradėjus projekto įgyvendinimą tampa labai sunku keisti numatytas veiklas, kai kurių projektų vykdytojai įgyvendina keletą panašių projektų vieną po kito (pvz., pasibaigus projektui „Pagalba neįgaliesiems“, pagal tą pačią VP priemonę pradėtas įgyvendinti projektas „Profesinė reabilitacija“). Projektų vykdytojų teigimu, pirmasis projektas iš dalies suveikia kaip „bandomasis atvejis“ (pvz., į naujo projekto planą neįtraukiamos nepasiteisinusios veiklos). Tačiau tokia strategija kelia ir labai rimtą riziką – neužtikrinamas pakankamas veiklų tęstinumas. Pavyzdžiui, pasikeičia projekto vykdytojų komanda, jie turi iš naujo mokytis ir atsiranda rizika, kad bus kartojamos tos pačios klaidos. Trečia, net ir matydami, kad kai kurie sprendimai nepasiteisina realybėje, projektų vykdytojai ne visuomet yra suinteresuoti juos keisti (vengiama papildomos administracinės naštos). Pavyzdžiui, projekto „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ paraišką pildė Valstybinė darbo inspekcija kartu su SADM, o projektą įgyvendina projekto partneriai. Jau prasidėjus projekto įgyvendinimui, vieni iš partnerių pastebėjo, kad numatyti dviejų dienų renginiai-mokymai visuomenei visiškai nepasiteisina – visuomenės atstovai nėra suinteresuoti paskirti dvi dienas mokymams. Partneriai kreipėsi į Valstybinę darbo inspekciją, norėdami sutrumpinti mokymus, tačiau gavo atsakymą, kad tai neįmanoma. Atsižvelgiant į apibūdintus iššūkius, turėtų būti sudaromos sąlygos bandyti numatytus mokymus pradiniu projektų įgyvendinimo laikotarpiu.

Vertintojų nuomone, **dauguma numatomų rodiklių yra reikšmingi** – susiję su uždavinių tikslais. Tačiau buvo identifiкуotas kitas su reikšmingumu susijęs iššūkis: **už priemonių įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovai rodiklius suvokia tik kaip atsiskaitymo priemonę ir todėl dažnai stengiasi juos pasiekti kuo greičiau (idealiu atveju lygiai tokius pat, kokie buvo suplanuoti) ir bet kokiomis priemonėmis**²⁷, pamiršdami tikruosius mokymų tikslus. Pavyzdžiui, profesiniuose mokymuose dalyvavę bedarbiai pasakojo, kad UŽT darbuotojai liepdavo daugumai mokymų dalyvių išsiimti individualios veiklos pažymėjimus (net jei asmuo nevykdė jokio verslo), nes buvo bandoma pasiekti kuo aukštesnę rodiklio „Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą“ reikšmę. Vertinant rodiklių „sąsajas su laiku“, reikšmingi iššūkiai taip pat nebuvo

²⁵ 2018 m. kovo 7 d. Komisijos tarnybų darbinis dokumentas SWD(2018) 213 „Šalies ataskaita. Lietuva 2018“.

²⁶ „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

²⁷ VPVI (2015). Žmogiškųjų išteklių plėtros ir socialinės sanglaudos sričių būklės analizės ir perspektyvų 2014–2020 m. parengimo vertinimas.

identifikuoti – **rodiklių reikšmių matavimo laikotarpiai pasirinkti atsižvelgiant į EK rekomendacijas**.²⁸ Pavyzdžiui, EK rekomendacijose nurodoma, kad momentinių (angl. *immediate*) rezultatų rodiklių reikšmės turi būti išmatuojamos per keturias savaites nuo asmens dalyvavimo ESF veiklose pabaigos. Atsižvelgdami į šią rekomendaciją projektų vykdytojai susisiečia su dalyviais būtent per keturių savaičių laikotarpį po mokymų baigimo (pvz., siekiant įvertinti, koks skaičius dalyvių įgijo kvalifikaciją). Tose pačiose EK rekomendacijose pabrėžiama, kad dažniausiai ilgesnio laikotarpio poveikis turėtų būti vertinamas praėjus šešių mėnesių laikotarpiui nuo veiklų pabaigos. Ilgesnio laikotarpio poveikį individualiu lygmeniu vertinantys rodikliai Lietuvos veiksmų programoje vertinami būtent po šešių mėnesių (pvz., R.S. 393 „Sėkmingai mokymus baigusių asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose“).

9 lentelė. Ar stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti?

Prioritetas	BENDRAS VERTINIMAS	Ar rodikliai apima visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais?	Ar rodikliai leidžia nustatyti mokymų poveikį vidutiniu ar ilguoju laikotarpiu?	Ar rodikliai apima skirtingus mokymų poveikio lygmenis (remiantis Kirkpatricko modeliu)?	Ar rodikliai yra kokybiški (remiantis S.M.A.R.T. kriterijais)?
7 prioritetas					
8 prioritetas					
9 prioritetas					
10/11 prioritetas					

Spalvų reikšmės: raudona – žema (itin reikšmingi iššūkiai); oranžinė – santykinai žema (yra iššūkių); šviesiai žalia – santykinai aukšta (iššūkiai tik neesminiai); žalia – aukšta (iššūkiai (beveik) nėra); pilka – kriterijus nevertintas.

Apibendrinant galima teigti, kad, vertinant pagal teorinius modelius (Kirkpatricko modelį, S.M.A.R.T kriterijus), dabartinės stebėsenos sistemos tinkamumas yra santykinai žemas. Šiame kontekste neigiama prasme išsiskiria tik 7-asis VP prioritetas. Šio prioriteto priemonėse numatyti rodikliai yra vienas rimčiausių iššūkių, susijusių su visa bedarbių profesinių mokymų finansavimo sistema. Su kitų prioritetų rodikliais susiję iššūkiai yra mažiau reikšmingi ir gali būti sprendžiami ne keičiant ar pridėdant formalius rodiklius, bet daugiau dėmesio skiriant mokymų rezultatų stebėsenai kiekvieno projekto lygmeniu. 8, 9, 10 ir 11 VP prioritetų rodiklių tinkamumas buvo įvertintas kaip santykinai žemas:

- **7 prioritetas.** Prioriteto priemonėse numatytų rodiklių netinkamumas kelia rimtų iššūkių ne tik stebėsenai, bet ir pačiam veiklų vykdymo procesui. Su rodikliais susiję iššūkiai buvo identifikuoti ir minimi skirtingose situacijose viso vertinimo metu. Galima išskirti du esminius su 7-ojo prioriteto rodikliais susijusius iššūkius. Pirma, užsibrėžtos produktų rodiklių reikšmės (asmens, dalyvavę ESF veiklose) yra neadekvačiai aukštos ir neatitinka dabartinės Lietuvos nedarbo situacijos. Antra, norint pasiekti rodiklį, susijusį su kvalifikaciją įgijusių asmenų skaičiumi, dauguma mokymų dalyvių privalo dalyvauti formaliose profesinio mokymo programose (net kai neprofesinis mokymas atrodo tinkamesnis ir paties asmens, ir UŽT darbuotojų nuomone).
- **8 prioritetas.** Prioriteto priemonėse numatomų rodiklių tinkamumas yra santykinai žemas. Rodikliai šiuo metu nepakankamai apima visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais. Labiau apsiribojama „tarpinių rezultatų“ vertinimu (pvz., matuojama, kaip pakito asmenų, manančių, kad yra atsakingi už savo sveikatą, skaičius, tačiau nevertinama, ar iš tiesų pagerėjo jų sveikata). Kaip ir daugumoje kitų prioritetų priemonių, nepakankamai matuojama, ar dalyviai mokymuose įgijo naujų kompetencijų, ar taiko jas realybėje. Dėl šių mokymų tikslų specifikos (pvz., patobulinti socialiniai įgūdžiai) jie negali būti matuojami formaliais ir universaliais rodikliais. Tačiau dalyvių išmokimo ir elgesio lygmens vertinimams didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas projektų lygmeniu.
- **9 prioritetas.** Prioriteto priemonėse numatomi rodikliai yra gana kokybiški, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais. Tačiau rodikliais nepakankamai vertinamas mokymų dalyvių išmokimo ir elgesio lygmuo. Atsižvelgiant į tai, kad švietimo sistemos darbuotojų mokymai yra susiję su tiesioginėmis

²⁸ European Commission (2018). ESF monitoring and evaluation guidance, prieinamas adresu <https://ec.europa.eu/sfc/en/2014/document/esf-monitoring-and-evaluation-guidance> [žiūrėta 2018 09 15].

dalyvių pareigomis, rodiklis, matuojantis mokymuose įgytų žinių taikymą, atrodo teoriškai išpildomas. Todėl vertėtų apsvarstyti galimybę įtraukti rodiklį „Švietimo sistemos darbuotojų dalis, kurie taiko mokymų metu patobulintas žinias savo darbe, praėjus 6 mėn. po dalyvavimo veiklose“.

- **10 ir 11 prioritetai.** Prioritetuose numatomi rodikliai apima ne visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais. Pavyzdžiui, nėra rodiklių, vertinančių, ar VP administravimas tapo efektyvesnis (nors tai yra pagrindinis 11-ojo prioriteto tikslas). Daugumoje uždavinių taip pat nenumatomi rodikliai, leidžiantys pamatuoti, ar dalyviai taiko mokymų metu įgytas kompetencijas savo darbe. Lygiai taip pat kaip ir švietimo sistemos darbuotojų atveju, vertėtų apsvarstyti apie tokio rodiklio įtraukimą (arba paskatinti projektų vykdytojus tai matuoti projektų lygmeniu).

7. AR MOKYMAI PRISIDĖJO (TIKĖTINA, KAD PRISIDĖS) SIEKIANT VP NUSTATYTŲ TIKSLŲ?

Tikėtina, kad mokymai iš dalies prisidės siekiant VP nustatytų tikslų. Tačiau dėl duomenų trūkumo (nepakankamai vertinamos dalyvių įgytos ir taikomos žinios, nematuojamas konkrečių mokymų poveikis, nerenkami reikiami stebėsenos duomenys) negalima užtikrintai teigti, kad teigiamas poveikis bus nulemtas mokymo veiklų. Be to, tikėtina, kad mokymų rezultatai bus mažesni, nei tikimasi.

Remiantis apklausų rezultatais, dauguma dalyvių teigiamai vertina bendrą mokymų poveikį. Su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi jiems asmeniškai, sutiko 93–100 % apklausos respondentų (įvertis svyruoja priklausomai nuo respondentų tikslinės grupės). Šiuo klausimu kiek išsiskiria apklausti bedarbių tikslinės grupės atstovai – su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi jiems asmeniškai, sutiko 88 % iš 1 662 į apklausos klausimą atsakiusių respondentų. Remiantis ESFA stebėsenos rodiklių vertinimo ataskaita²⁹, didelė dalis mokymų dalyvių teigė, kad taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius. Pavyzdžiui, rezultato specialiojo rodiklio R.S.396 „Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis“ pasiekimo reikšmė – 93,8 % (remiantis ESFA apklausų rezultatais)³⁰. Šiame projekte vykdytų apklausų rezultatai taip pat patvirtina, kad (galimai) didelė dalis mokymų dalyvių taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius. Mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių netaikantys teigė tik maždaug 5–6 % apklausos respondentų (vertinant bendrųjų socialinių įgūdžių mokymus, finansuotus pagal 8.4 investicinį prioritetą, švietimo sistemos darbuotojų mokymus ir viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymus). Palyginus tikslines grupes išryškėjo, kad žinias ir įgūdžius kiek rečiau taiko visuomenės, NVO ir verslo atstovai, dalyvavę mokymuose, skirtuose skatinti socialinę ir pilietinę atsakomybę. Žinių netaikantys teigė maždaug 10–13 % šios tikslinės grupės atstovų (priklausomai nuo priemonės, pagal kurią buvo finansuoti mokymai). Prasčiausiai žinias ir įgūdžius teigė taikantys į apklausą atsakę bedarbių profesinių mokymų dalyviai. Žinių ir įgūdžių netaikantys teigė penktadalis iš 1 670 į apklausą atsakiusių respondentų. Interviu metu dauguma mokymų dalyvių (nepriklausomai nuo tikslinės grupės) tvirtino, kad mokymai jiems buvo naudingi, kad įgijo naujų žinių ir įgūdžių. Tačiau dalis jų negalėjo įvardyti nei vieno konkretaus pavyzdžio, kokių žinių ar įgūdžių įgijo ar kokiose situacijose jas pritaikė. Tai įrodo, kad **dalyvių atsakymus į bendrusius apklausų klausimus reikėtų vertinti atsargiai (darant prielaidą, kad realybėje situacija galimai yra kiek prastesnė).**

Daugumos rezultatų rodiklių tarpinės reikšmės bus matuojamos tik 2018 m. gruodžio 31 d. Detalesnis ir labiau pagrįstas poveikio vertinimas galėtų būti pateikiamas tik po šios datos. Tačiau, atsižvelgiant į dalyvių subjektyvų vertinimą bei į projektų vykdytojų nuomonę, egzistuoja tikimybė, kad bent dalis mokymų turės teigiamą poveikį. Didžioji dalis mokymų dalyvių apklausoje buvo linkę sutikti su teiginiais, kad dėl mokymų jiems kilo daugiau profesinės veiklos idėjų, pagerėjo jų profesinio ar asmeninio gyvenimo kokybė ir t. t. (išsamiau žr. 2 priedą). Rezultatai objektyviai aiškiausiai gali būti išmatuoti vertinant tik bedarbių mokymus. Remiantis UŽT pateiktų duomenų analize, didžioji profesinių mokymų bedarbių dalis dirba praėjus 6 mėn. nuo mokymų baigimo. Įsidarbinusių mokymų dalyvių dalis svyruoja nuo 50 iki 83 %, priklausomai nuo metų ir projekto, pagal kurį buvo finansuoti mokymai. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tendenciją, kad kiekvienais metais mažėja įsidarbinančių mokymų dalyvių dalis (lyginant 2014–2017 m. laikotarpį, žr. 4 priedą). Tai parodo, kad bedarbių profesinių mokymų teigiamas poveikis gali vis mažėti. Todėl vertėtų apsvarstyti galimybę perskirstyti dalį šios tikslinės grupės mokymams skiriamų lėšų. Tai patvirtina ir viena sąnaudų-efektyvumo analizės įžvalgų – paslaugos bedarbiams turėtų būti priešingos verslo ciklams (intensyvesnės esant kriziniam laikotarpiui ir nuosaikesnės esant pakilimui, žr. 4 priedą).

Apibendrinant darytina išvada, kad dalis mokymų turės teigiamą poveikį siekiant VP numatytų tikslų. Tačiau ši tikimybė galėtų būti padidinta, išsprendus keletą vertinime identifikuotų **bendrųjų iššūkių, kenkiančių mokymų poveikiui.**

²⁹ ESFA (2018). 2014–2020 m. ES fondų investicijų ESF rezultato bendrųjų ir rezultato specialiųjų rodiklių reikšmių nustatymo tyrimo ataskaita.

³⁰ 2014–2020 m. ES fondų investicijų ESF rezultato bendrųjų ir rezultato specialiųjų rodiklių reikšmių nustatymo tyrimo ataskaita.

Mokymai įprastai interpretuojami kaip visiškai atskira veikla ir nepakankamai derinami su alternatyviomis veiklomis. Pavyzdžiui, tikėtina, kad bedarbių mokymų derinimas su profesiniu orientavimu reikšmingai padidintų tikimybę, kad bus pasiekti teigiami rezultatai. Be to, nepakankamai derinami skirtingi mokymai. Pavyzdžiui, beveik visiškai nefinansuojami bedarbių bendrųjų įgūdžių stiprinimo mokymai (šią problemą akcentavo ir UŽT darbuotojai interviu metu). Atsižvelgiant į tai, kad nedirbantys asmenys dažnai stokoja ne tik profesinių kompetencijų, bet ir bendrųjų gebėjimų (pvz., darbo kultūra, bendravimo įgūdžiai)³¹, tikėtina, kad profesinių ir bendrųjų įgūdžių mokymų derinimas padidintų asmenų šansus įsidarbinti. Be to, sąnaudų-efektyvumo analizė parodo, kad siekiant efektyvumo būtina derinti tradicinius mokymus su kitomis veiklomis kaip mokymasis darbo vietoje (ne kvalifikuotiems asmenims) ar darbo vietos subsidijavimas (vyresnio amžiaus bedarbiams, žr. 4 priedą). Taip pat būtina daugiau dėmesio skirti dalyvių „paruošimui“ ir motyvavimui prieš mokymus ir „palydėjimui“ po jų. Pavyzdžiui, UŽT darbuotojai turėtų aktyviau bendradarbiauti su mokymų dalyviais mokymų metu bei po jų (pvz., padedant susirasti darbą, pildyti dokumentus, nukreipiant į kitas veiklas). Šiuo metu dėl motyvavimo sistemos trūkumo ne visi UŽT darbuotojai yra suinteresuoti dėti papildomas pastangas, siekiant padidinti tikimybę, kad jų konsultuojamas bedarbis sėkmingai įsidarbintų (pvz., UŽT konsultantų darbo užmokestis visiškai nepriklauso nuo rezultatų).

Dar viena priežastis, lemianti nepakankamą mokymų ir alternatyvių veiklų derinimą, yra **institucijų, dirbančių su tomis pačiomis tikslinėmis grupėmis, bendradarbiavimo trūkumas**. Tai ypač aktualu kalbant apie labiausiai socialiai pažeidžiamas grupes (pvz., gali būti, kad net ir paklausia kvalifikaciją įgijęs bedarbis nesusiras darbo dėl sveikatos problemų). Tikėtina, kad atvejo vadybos taikymas galėtų bent iš dalies paskatinti skirtingų veiklų derinimą individualiu lygmeniu. Projektų vykdytojų teigimu, šiuo metu, net ir norint, ypač sudėtinga pasiūlyti „optimaliausią“ paslaugų rinkinį asmeniui dėl duomenų apie suteiktas paslaugas trūkumo. Pavyzdžiui, UŽT konsultantas sistemoje nemato visos asmens istorijos (kokiuose mokymuose jis yra dalyvavęs pagal kitų institucijų vykdomus projektus, kokios papildomos paslaugos jam jau yra suteiktos). Idealiu atveju visa asmens dalyvavimo ES finansuojamose veiklose istorija galėtų būti matoma vienoje sistemoje (į e. sveikatos portalą panašiu principu).

Trūksta mokymosi veiklų tęstinumo. Tikimybė, kad bus sukurtas stiprus teigiamas poveikis, yra didžiausia, kai asmenys dalyvauja nuolatiniam mokymosi procese, o ne vienkartinėse, pavienėse mokymų veiklose. Tačiau dabartinėje situacijoje asmenys iš esmės skiria nedaug dėmesio savo kompetencijų stiprinimui – Lietuvos visuomenė pasižymi mokymosi kultūros stoka.³² Lietuvoje vis dar nepakankamas sąmoningumas mokytis, todėl svarbu yra keisti visuomenės įpročius. Prie mokymosi kultūros stokos gali prisidėti ir tai, kad Lietuvoje suaugusiems trūksta informacijos ir viešosios komunikacijos apie mokymosi teikiamą naudą.³³

Nepakankamai dėmesio skiriama siekiant užtikrinti, kad dalyviai taikytų mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Interviu metu daugumos projektų vykdytojai į klausimą, ar dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius, atsakė taip pat: „Ar žinias ir įgūdžius taikys, priklauso nuo dalyvių noro ir iniciatyvos.“ Tai rodo, jog **dominuoja požiūris, kad lektorių ir mokymų vykdytojų pareiga yra tik „pravesti“ mokymus**. Būtina suprasti, kad dalyvių skatinimas taikyti žinias ir įgūdžius realybėje gali tapti integralia mokymų proceso dalimi, kuri gali iš esmės padidinti jų kokybę ir tikimybę, kad bus sukurtas teigiamas mokymų poveikis. Geruoju pavyzdžiu šiuo aspektu gali būti laikomi projekte Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001 „Lyderių laikas 3 (LL3)“ vykdomi neformaliosios LL3 „Švietimo lyderystės“ programos mokymai (žr. 13 iliustraciją).

³¹ „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

³² „Visionary Analytics“ (2015). Mokomės visą gyvenimą: teminio tyrimo ataskaita.

³³ LR Vyriausybė (2016). Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi 2016–2023 metų plėtros programa. 2016 m. balandžio 6 d. nr. 347.

13 iliustracija. Neformalioji LL3 „Švietimo lyderystės“ programa: žinių ir įgūdžių taikymo realybėje skatinimo strategija

„Švietimo lyderystės“ mokymų modulius sudaro šešios mokymų dienos, kurios vyksta su keliu savaitių ar net mėnesių tarpais. Kiekvieno mokymų modulio metu dalyviai turi įgyvendinti realų pokyčių projektą savo klasėse, mokyklose ar savivaldybėse. Pirmųjų susitikimų metu dalyviai susikirsto į grupes, pristato savo grupių sukurtas projektų idėjas. Įgyvendinant projektus, dalyviams pagalbą teikia mokymų vykdytojai, projekto kuratoriai bei koordinatoriai. Paskutiniojo – šeštojo – susitikimo metu visos dalyvių grupės pristato kitiems savo įgyvendintus projektus, pasakoja apie pastebėtą jų poveikį bei su kokiais sunkumais susidūrė juos įgyvendindami. Pavyzdžiui, vieno iš įžanginių modulių dalyvių įgyvendinti projektai: inovatyvios priemonės, siekiant sumažinti triukšmą per pertraukas („medžiai“, trukdantys bėgioti koridoriuose); netradicinės pamokos, skatinančios mokinių dėmesį ir koncentraciją, savivaldaus mokymo ir mokymosi komponentų taikymo pamokose poveikio tyrimas ir kt.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis informacija adresu <http://www.lyderiu laikas.smm.lt/lt/component/content/article/4268> [žiūrėta 2018 09 24]; interviu su mokymų dalyviais ir projekto vykdytojais.

Reikšmingą neigiamą įtaką mokymų poveikiui taip pat turi dalyvių motyvacijos stoka. Remiantis teorija, tai pats svarbiausias mokymų sėkmę lemiantis veiksnys. Tačiau nemaža dalis mokymų dalyvių nėra pakankamai motyvuoti (jie dalyvauja mokymuose paskatinti darbdavių arba dėl kitų reikalavimų). Tikimybė, kad mokymai turės stiprų teigiamą poveikį nemotyvuotų dalyvių elgesiui, yra gerokai mažesnė.

Nepriklausomai nuo tikslinės grupės, šiuo metu nemažos dalies Lietuvoje ESF finansuojamų mokymų **kokybė „aukojama“ dėl kiekybės.** Užsibrėžta apmokyti itin didelį skaičių atstovų, bet dėl šios priežasties ne visuomet įmanoma sukontroliuoti daugybės mokymų veiklų kokybę, neskiriama pakankamai laiko asmens individualių poreikių vertinimui, mokymai nepapildomi kitomis veiklomis. Dėl šių priežasčių nemaksimizuojamas potencialus teigiamas mokymų poveikis. Atsižvelgiant į tai, ateinančiu laikotarpiu vietoje itin ambicingų kiekybinių tikslų kėlimo vertėtų kelti aukštesnius kokybinius tikslus. Pavyzdžiui, vietoje tikslo apmokyti didžiąją dalį UŽT užsiregistravusių asmenų, suteikti sistemingą pagalbą susiduriantiems su didžiausiais iššūkiais. Šis bendro požiūrio keitimas bus itin aktualus atsižvelgiant į tai, kad ateityje gaunamos ES investicijos bus daug mažesnės.

10 lentelė. Ar mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų?

Prioritetas	BENDRAS VERTINIMAS	Ar mokymų metu dalyviai patobulino reikalingas kompetencijas ir įgijo naujų žinių?	Ar mokymų dalyviai taiko įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius savo veikloje?	Ar mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui buvo (tikėtina, kad bus) teigiamas?	Ar priemonės, kuriose numatomi mokymai, yra pakankamai plačios, kad turėtų poveikį socialinių ir ekonominių problemų sprendimui?
7 prioritetas					
8 prioritetas					
9 prioritetas					
10/11 prioritetai					

Spalvų reikšmės: raudona – žema (itin reikšmingi iššūkiai); oranžinė – santykinai žema (yra iššūkių); šviesiai žalia – santykinai aukšta (iššūkiai tik neesminiai); žalia – aukšta (iššūkių (beveik) nėra); pilka – kriterijus nevertintas.

Apibendrinant galima teigti, kad patys mokymų veiklų vykdytojai skiria labai mažai dėmesio mokymų poveikio vertinimams. Dėl duomenų trūkumo poveikio vertinimas ir šioje ataskaitoje negali būti laikomas tikslu ir garantuotu. Nepaisant to, remiantis ekspertiniu vertinimu, projektų vykdytojų ir dalyvių atsiliepimais, buvo įmanoma bent preliminariai nustatyti, ar vykdomi mokymai bent iš dalies prisidės siekiant užsibrėžtų tikslų. Šio klausimo vertinimas iš esmės nesiskyrė per visus VP prioritetus – identifikuotos stipriosios ir silpnosios vietos iš esmės sutapo. Toliau aptariami iššūkiai, aktualūs tik konkrečioms VP prioritetams:

- **7 prioritetas.** Užsibrėžta apmokyti itin didelį bedarbių skaičių. Tačiau pačių UŽT atstovų teigimu, dėl to jie yra priversti labiau koncentruotis į kiekybę, o ne į kokybę. Tai reiškia, kad pasiekiamas didesnis skaičius asmenų, bet individualus poveikis nėra maksimizuojamas ir tvarus. Remiantis UŽT duomenimis, dauguma mokymų dalyvių įsidarbina. Tačiau senesnių vertinimų rezultatai rodo, kad mokymų poveikis bedarbiams yra trumpalaikis. Ilgalaikis poveikis (asmens įsitvirtinimas darbo rinkoje) gali būti sukuriama tik kiekvieno individo atveju aktyviai derinant mokymus ir alternatyvias veiklas. Šiuo metu tai daroma nepakankamai. Be to, kiekvienais metais įsidarbina vis mažesnė dalis profesinių mokymų dalyvių. Tai leidžia prognozuoti, kad sukuriama bedarbių

mokymų nauda bus vis mažesnė. Todėl vertėtų apsvarstyti galimybes dalį bedarbiams skirtų lėšų perkirstyti kitų tikslinių grupių atstovams (pvz., žemos kvalifikacijos dirbančiųjų mokymams, taip siekiant sumažinti tikimybę, kad jie taps bedarbiais ateityje).

- **8 prioritetas.** Šiame prioritete numatoma apmokyti didelį skaičių visuomenės atstovų. Siekiant apmokyti ne tik labiausiai pažeidžiamus asmenis, mokymai gali suveikti kaip prevencija (pvz., stengiamasi „užbėgti“ smurto šeimose problemai „už akių“). Socialiniai įgūdžiai yra itin sunkiai išmatuojami, todėl neįmanoma nustatyti, ar mokymai tikrai turėjo (ar, tikėtina, kad turės) teigiamą poveikį. Nepaisant to, tik labai maža visuomenės dalis pati yra linkusi investuoti į socialinių įgūdžių ugdymą, todėl intervencijos šioje srityje yra būtinos. Apie šeimoms įgūdžių ugdymo svarbą ir poreikį teigiamai atsiliepia tiek mokymų dalyviai, tiek daugumos susijusių institucijų (pvz., SADM) atstovai. Teigiama, kad jau pastebimas teigiamas šios priemonės poveikis. Tačiau siekiant maksimizuoti šį potencialų teigiamą poveikį, būtina geriau užtikrinti procesų skaidrumą (pvz., planuotų veiklų vykdymą).
- **9 prioritetas.** ESF finansuojamose priemonėse numatoma apmokyti gana didelį švietimo sistemos darbuotojų skaičių. Remiantis dalyvių atsiliepimais, tikimybė, kad mokymai turės nors kokį poveikį, yra gana aukšta. Tačiau poveikis, tikėtina, bus daug silpnesnis, nei tikimasi. Tai yra nulemta keleto pagrindinių iššūkių. Švietimo sistema susiduria su rimtais esminiais iššūkiais (pvz., itin žemi darbuotojų atlyginimai, pasenusios sistemos). Atsižvelgiant į tai, tikimybė, kad darbuotojų kompetencijų sustiprinimas turės esminį poveikį, yra labai žema (pvz., žemus atlyginimus gaunantys darbuotojai bus nepakankamai suinteresuoti mokymuose įgytas žinias taikyti realybėje). Be to, tik maža dalis mokymų yra aiškiai nukreipti į konkrečių problemų sprendimą. Idealiu atveju mokymai turėtų tapti integralia konkrečių pokyčių dalimi (pvz., diegiamos švietimo inovacijos, finansuojami darbuotojų mokymai, jie skatinami mokymuose įgytas žinias taikyti realybėje).
- **10 ir 11 prioritetai.** Tikimybė, kad mokymai turės reikšmingą teigiamą poveikį, kylantys iššūkiai yra panašūs kaip ir švietimo sistemos darbuotojų mokymų atveju. Viešojo valdymo institucijų darbuotojai yra nepakankamai skatinami už kokybišką darbą, todėl didelė tikimybė, kad nemaža jų dalis bus nepakankamai suinteresuoti mokymų metu įgytas žinias taikyti realybėje. Be to, šiuo prioritetu finansuojami mokymai dauguma atvejų apsiriboja tik „žinių suteikimu“ – mokymų vykdytojai neskiria jokio dėmesio, ar mokymų dalyviai taiko mokymuose įgytas kompetencijas savo darbinėje veikloje.

IŠVADOS

- 1. AR VEIKSMŲ PROGRAMOS (VP) PRIEMONĖSE NUMATOMI MOKYMAI YRA TINKAMA VEIKLA UŽSIBRĖŽTIEMS UŽDAVINIAMS IR TIKSLAMS SIEKTI?** Vertintų mokymų tinkamumas VP uždaviniams ir tikslams skyrėsi priklausomai nuo tikslinės grupės. Bedarbių profesinių mokymų (daugiausia 7-asis VP prioritetas), socialinių įgūdžių mokymų (daugiausia 8-asis prioritetas) bei visuomenės mokymų nediskriminavimo skatinimo, socialinės atsakomybės ar socialinio dialogo temomis (7-asis ir 8-asis prioritetas) tinkamumas yra santykinai žemas. Švietimo sistemos darbuotojų (9-asis prioritetas) ir viešojo sektoriaus darbuotojų (10-asis ir 11-asis prioritetas) mokymų tinkamumas yra santykinai aukštas. Tokia išvada padaryta dėl kelių priežasčių:
 - 1.1. Nebuvo identifikuotas nei vienas uždavinys, kuriuo sprendžiamos problemos būtų nulemtos vien tik dėl tikslinės grupės kompetencijų trūkumo.** Bedarbių ar kitų socialiai pažeidžiamų tikslinių grupių problemų priežastys įprastai yra kompleksinės (pvz., socialinių ir kitų įgūdžių stoka yra tik vienintelė iš daugybės socialiai pažeidžiamų grupių atskirties priežasčių). **Mokymai negali būti laikomi universaliais priemone socialiai pažeidžiamų asmenų kompleksinėms problemoms spręsti.** Todėl ypač 7-ojo ir 8-ojo VP prioritetų projektuose būtina kiekvieno asmens atveju spręsti, kokios yra asmens problemų priežastys, kokie yra jo poreikiai ir kokie sprendimai būtų efektyviausi sprendžiant šias problemas ir atsižvelgiant į asmens poreikius. Dėmesys asmens poreikiams yra esminis, kadangi nuo to priklauso visos kitos veiklos ir jų veiksmingumas. Tokio individualaus požiūrio trūksta. Taikant individualizuotų sprendimų rinkinį ženkliai padidėja priemonių sėkmė, kadangi jos labiau atitinka skirtingus asmenų poreikius ir lemia tvarius (ne trumpalaikius) rezultatus. Kitu atveju, pavyzdžiui, asmuo gali neįsidarbinti ar įsidarbinti tik trumpam laikotarpiui ne dėl to, kad mokymai buvo nepakankamai kokybiški ir/ ar efektyvūs, o dėl to, kad nebuvo išsiaiškinta, ko asmeniui trūksta prieš mokymus (pvz., stigo bendrųjų, o ne specifinių gebėjimų, stigo sveikatos ar socialinio darbo paslaugų). Trūksta individualizuotu požiūriu paremtos atvejo vadybos, kuri didintų mokymų efektyvumą ir taip pat spręstų tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumą sprendžiant socialiai pažeidžiamų asmenų kompleksines problemas;
 - 1.2. Mokymai ne visuomet yra vienintelis pats tinkamiausias būdas, siekiant spręsti kylančius iššūkius ir siekiant efektyvumo jie turi būti derinami su kitomis, alternatyviomis arba papildomomis veiklomis.** Pavyzdžiui, Lenkijoje ir Slovakijoje, siekiant skatinti kokybišką užimtumą, tradiciniams mokymams alternatyvioms veikloms (pvz., verslo pradžios subsidijoms, profesiniam orientavimui, pameistrystei) skiriamas didesnis dėmesys. Šiose šalyse tradiciniai mokymai dažnai integruojami į kelias veiklas derinančias priemones. Tikėtina, kad vien tik alternatyvių veiklų, nevykdant mokymų nepakaktų užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Tačiau **šiuo metu alternatyvioms veikloms dauguma atvejų skiriamas nepakankamas dėmesys.** Mokymai dažnai interpretuojami kaip lengviausias kelias ir „auksinis raktelis“, galintis išspręsti visas problemas – jie skubotai finansuojami ir tais atvejais, kai alternatyvios veiklos (pvz., darbo įgūdžių įgijimo rėmimas, inovacijų diegimas švietime ir jų pritaikymas tikslinėms grupėms ar profesinis orientavimas bedarbių tikslinės grupės atveju) yra tinkamesnės;
 - 1.3. Daugeliu atveju mokymai skatina investicijų papildomumą.** Panašūs mokymai būtų vykdomi ir be ES investicijų, finansuojant juos valstybės biudžeto ar privačių asmenų lėšomis. Tačiau tokiu atveju daugumos mokymų kokybė ir mastas būtų daug mažesni. Mokymų srityje ES investicijos leidžia padaryti „spurtą“ – greitai apmokėti itin didelę dalį visuomenės. **Nepaisant to, beveik visų nagrinėtų mokymų atveju egzistuoja privačių lėšų išstūmimo rizika.** Pavyzdžiui, ES investicijomis pasinaudoja aukštas pajamas gaunantys asmenys, kurie galėjo mokytis savo lėšomis. Paklausti, ar jei grįžtų laiku atgal, sutiktų šiuose mokymuose dalyvauti ir savo lėšomis, 36 – 52% apklaustų asmenų (priklausomai nuo tikslinės grupės) sutiko su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad vertėtų atidžiau kiekvieno individo ar organizacijos atveju vertinti suinteresuotumą ir galimybes privačiomis lėšomis finansuoti bent dalį mokymų kainos.
- 2. AR VYKDOMI MOKYMAI ATITINKA TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIUS?** Vertinant bendrai (temas, mokymų tipą), vykdomi mokymai gana gerai atitinka tikslinių grupių poreikius. 8-ojo, 9-ojo, 10-ojo ir 11-ojo prioritetų projektuose vykdomi mokymai susiduria su gana panašiais iššūkiais. Pastarieji nėra esminiai (pvz., pasyvūs ir mokyti nelingę asmenys kai kuriais atvejais dalyvauja privalomuose mokymuose), todėl mokymų šiuose prioritetuose atitiktis tikslinių grupių poreikiams

yra santykinai aukšta. Vertinant 7-ojo prioriteto mokymus, identifikuoti svarbūs iššūkiai (pvz., konsultavimo ir profesinio orientavimo stoka, nefinkamas mokymų tipas, bendrųjų įgūdžių mokymų trūkumas), todėl šių mokymų atitiktis bedarbių tikslinės grupės poreikiams yra santykinai žema. Tokios išvados remiasi mokymų vertinimu pagal šiuos tris kriterijus:

- 2.1. Pagrindinis iššūkis, kuris buvo identifikuotas visų tikslinių grupių atveju, yra tai, kad **patys tikslinių grupių atstovai ne visuomet yra motyvuoti mokytis, ne visuomet jaučia kompetencijų stiprinimo poreikį** (net ir tais atvejais, kai vertinant iš šalies aiškiai matomas konkrečių kompetencijų trūkumas). Neretai mokymuose asmenys dalyvauja ne savo noru (pvz., dalyvauti liepia vadovas/ darbdavys ar mokymai, kaip sąlyga gauti papildomą paramą). Tokios situacijos negali būti vertinamos absoliučiai neigiamai (pvz., mokytojų pedagoginių kompetencijų stiprinimas yra naudingas visuomenei bendrąja prasme, todėl mokytis turi būti skatinami net ir „pasyvūs“ mokytojai). Tačiau privalomas dalyvavimas mokymuose gali geriau pasiteisinti, jei prieš mokymus būtų daugiau dirbama su būsimais dalyviais, stengiantis geriau išsiaiškinti jų poreikius ir įrodyti mokymų naudą. Šiuo metu per mažai skiriama dėmesio dalyvių poreikiams ir motyvavimui (tai įprastai yra pačių besimokančiųjų reikalas). Mokymuose dažniausiai koncentruojamasi ne į iššūkį, kurį reikia įveikti ar pokytį, kurį reikia sukurti, o, geriausiu atveju, į kompetencijas, kurias reikia įgyti (be jokio aiškaus asmeninio tikslo suvokimo). **Socialiai pažeidžiami ir kiti asmenys, kurie neretai yra mažiau sąmoningi mokymosi procese, turi būti proaktyviai konsultuojami ir orientuojami dėl to, kodėl jie nori mokytis, ką mokytis ir kaip mokytis.** Vykdam šių asmenų informavimą ir konsultavimą neužtenka remtis tik asmens nuomone (kuri dažnai gali būti klaidinga dėl išsamios informacijos stokos, išankstinių nuostatų, psichologinių problemų ar kitų priežasčių), o būtinas proaktyvus požiūris tam, kad didinti mokymų rezultatyvumą ir poveikį. Be to, **dalyvių motyvacija yra glaudžiai susijusi su darbuotojų, tarpininkaujančių teikiant ar stebint mokymo paslaugas, motyvacija.** Pavyzdžiui, dalies Užimtumo tarnybos įdarbinimo ar karjeros konsultantų esama motyvacija teikti kokybiškas paslaugas yra ganėtinai žema dėl, be kitų priežasčių, didelio darbo krūvio, žemo atlyginimo, menko institucijos, kurioje dirbama, prestižo. Darbuotojų motyvacijos stoka pastebėta ir ESFA atveju (pvz., situacijos, kai pastebimi pažeidimai, bet nėra įgaliojimų numatyti sankcijas ar nepakankamai adekvatus patikrų krūvis ir tolygumas);
- 2.2. **Finansuojamų mokymų tipas (formalus, neformalus mokymai) dažniausiai atitinka tikslinių grupių poreikius.** Reikšmingas iššūkis identifikuotas tik vertinant 7-ojo prioriteto mokymus, nes pernelyg dažnai finansuojami formalieji profesiniai mokymai, nevertinant kiekvieno asmens individualių poreikių. Tokiu būdu gali būti nepakankamai užtikrinamas investicijų tvarumas (t.y., pavyzdžiui, kiek ilgai asmuo dirba baigęs mokymus). Kitas pastebėtas iššūkis – nedarbo prevencija. Iki Lietuvos darbo biržai tampa Užimtumo tarnyba ši institucija daugiausiai dirbo su darbo rinkos pasekmėmis, t.y. neturinčiais darbo asmenimis. Siekiant mažinti bedarbių skaičių ir stiprinti užimtųjų pozicijas darbo rinkoje, kur kas daugiau dėmesio turi būti skiriama nedarbo prevencijai. Viena pagrindinių užimtumo iššūkių priežasčių – **nepakankamos žemos kvalifikacijos užimtųjų kompetencijos.** Šio iššūkio nesprenžia ESF finansuojami įmonių mokymai, nes įmonės dažniausiai koncentruojasi į aukštos ir vidutinės kvalifikacijos darbuotojus, kuriančius aukštą pridėtinę vertę³⁴. Užimtumo tarnyba, proaktyviai tobulindama žemos kvalifikacijos užimtųjų kompetencijas ir vykdydama kitas susijusias veiklas tinkamai tenkintų šios tikslinės grupės poreikius. Kol kas UŽT tikslinių užimtųjų grupių sąrašas nėra aiškus. Galiausiai, **šiuolaikiški mokymosi metodai plinta itin lėtai.** Pavyzdžiui, siekiant informuoti, šviesti visuomenę (pvz., socialinio dialogo, atsakomybės ar nediskriminavimo skatinimas) retai išnaudojamos savarankiško mokymosi galimybės (pvz., virtualūs mokymai), nors šios dažnai yra kur kas labiau pagrįstos (juk šiuo atveju tikslas informuoti, nereikalaujant jokio mokymuose įgytų kompetencijų taikymo). Apskritai, vyrauja tradiciniai mokymai, retai išbandomi nauji mokymosi metodai (pvz., iššūkiškais grįstas mokymasis) ir technologijos (pvz., mobilios technologijos);
- 2.3. **Vertinant tematiškai, numatomi mokymai gana gerai atitinka rinkos poreikius.** Tai užtikrinama, nes daugumos mokymų temas stengiamasi suderinti su bendraisiais strateginiais dokumentais.

³⁴ Žr., pavyzdžiui, Visionary Analytics (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas, prieinama adresu: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-m-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programos-tarpinis-vertinimas-vykdomas-vertinimas> [žiūrėta 2018.12.11].

- 3. AR FINANSUOJAMI MOKYMAI YRA KOKYBIŠKI?** Dėl paties termino „kokybė“ abstraktumo ir priklausomybės nuo interpretacijos, ESF finansuojamų mokymų kokybė negali būti vertinama vienareikšmiškai. Dėl šios priežasties, kokybės vertinimas, lyginant su kitais klausimais, yra kiek labiau paremtas dalyvių, projektų vykdytojų, institucijų atstovų ar vertintojų nuomonėmis. Remiantis dalyvių atsiliepimais, mokymų kokybė yra gana gera (itin nekokybiškai mokymai vykdomi tik labai retai). Dėl kiek silpnesnių prielaidų mokymų kokybės užtikrinimui, 7-uju ir 8-uju prioritetais finansuojami mokymai susiduria su rimtesniais kokybės iššūkiais. Tokios išvados prieita remiantis šių kriterijų vertinimu:
- 3.1. Vertinant bendrai (neprašant identifikuoti konkrečių stiprybių ar trūkumų) absoliučios daugumos mokymų dalyvių reakcija apie mokymų kokybę buvo teigiama.** Lyginant su kitomis tikslinėmis grupėmis, bendra mokymų kokybe kiek mažiau buvo nepatenkinti tik bedarbiai dalyvavę profesiniuose mokymuose. Interviu ir apklausų respondentų dažniausiai minimi mokymų trūkumai kartojosi, nepriklausomai nuo prioriteto – itin dažnai minėtas prastas lektorių darbas ir praktinių užduočių stoka;
- 3.2. Šiuo metu Lietuvoje labai mažai dėmesio skiriama mokymų (t.y. turinio, metodų, tempo, vietos ir kitų aspektų) pritaikymui dalyvių poreikiams** – įprastai vykdomi vienodi, ta pačia programa paremti mokymai net tais atvejais, kai ženkliai skiriasi besimokančiųjų poreikiai ir galimybės. Mokymų vykdytojai itin retais atvejais bando prieš mokymus įvertinti dalyvių poreikius ir galimybes bei, atsižvelgiant į rezultatus, stengiasi adaptuoti mokymus ir paruošti dalyvius (pvz., iš anksto supažindinti su „pagrindais“ mokymų temoje). Taip pat pastebėta, kad tik labai maža dalis mokymų temų yra vykdomos pagal skirtingus „lygius“ (pvz., skirtingos mokymosi galimybės pažengusiems ir pradedantiems toje pačioje mokymų temoje);
- 3.3. Remiantis ekspertiniu vertinimu, mokymų kokybė tebėra rimtas iššūkis** (ypač neformaliojo suaugusiųjų švietimo srityje³⁵). Mokymai tebesuvokiami, kaip neįpareigojanti, vienkartinė, pramoginio pobūdžio veikla. Mokymų vykdytojai retai skatina dalyvius taikyti įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje – nepakankamai išnaudojamos mokymosi veikloje galimybės. Pavyzdžiui, atlikta sąnaudų-efektyvumo analizė parodė, kad darbo įgūdžių įgijimo rėmimas nekvalifikuotiems asmenims yra efektyvesnis nei tradicinis profesinis mokymas. Be to, nepakankamai taikomi šiuolaikiški mokymo metodai, pavyzdžiui: mokymuose menkai naudojamos informacinės technologijos, dominuoja tradiciniai metodų vykdoma itin mažai virtualių mokymų – nepakankamai išnaudojamos savarankiško mokymosi galimybės. Pastebėta, kad itin stokojama mokymosi veiklų tęstinumo: dominuoja vienos-dviejų dienų mokymai, nors tikimybė, kad bus sukurtas stiprus teigiamas poveikis yra didžiausia, kai individai dalyvauja nuolatiniam mokymosi procese, o ne vienkartinėse, pavienėse mokymų veiklose. Bene dažniausiai pasitaikusi mokymų kokybės kliūtis – nepakankamai profesionalūs lektoriai: linksniuojama nepakankamai aukšta jų darbo kokybė; problemų kyla atrankos metu, kai projektuose reikalingas didelis skaičius lektorių tose pačiose srityse; atrankos metu pernelyg daug dėmesio skiriama formalioms lektorių kvalifikacijoms ir patirčiai, o ne realiems įgūdžiams, dėl ko kartais nukenčia mokymų kokybė; dominuoja požiūris, kad lektorių pareiga yra tik prarvesti mokymus (dalyvių palaikymas mokymų metu ir palydėjimas po mokymų lieka nuošalyje). Be to, vis dar pasitaiko atvejų, kai mokymo paslaugų (pvz., lektorių, mokymo turinio kūrimo, mokymų organizavimo) viešieji pirkimai vykdomi remiantis mažiausios kainos principu. Dažna institucija vengia vykdyti pirkimus remiantis ekonominio naudingumo principu dėl gebėjimų stokos ir/ ar nuogąstavimų, kad jos padaryti sprendimai gali būti ginčijami teisme. Vertinimo rezultatai rodo, kad viena galimų menkos mokymų kokybės priežasčių – informacijos, kas yra ir kaip įgyvendinami geri mokymai, stoka.
- 4. AR MOKYMŲ ĮGYVENDINIMAS YRA EFEKTYVUS?** Mokymų įgyvendinimo efektyvumas yra santykinai žemas visų prioritetų atveju ir tai toliau išlieka vienu iš rimčiausių vykdomų mokymų iššūkių:

³⁵ Nuo 2019 m. sausio 1 d. neformalios profesinio mokymo programos bus registruojamos Studijų, programų ir kvalifikacijų registre. Prieš registruojant šias programas vertins KPMPK (tęstinis vertinimas nebus atliekamas). Į minėtą registrą nepateks neformaliojo suaugusiųjų švietimo programos, kurių kokybė išlieka labiausiai probleminė.

- 4.1. Mokymams skirtos lėšos naudojamos nepakankamai efektyviai.** Pagrindinis efektyvumui kylantis iššūkis yra nevykdomos veiklos. ESFA atstovų teigimu, situacijos, kai patikrų metu darbuotojai neranda nei mokymų vykdytojų, nei lektorių vis dar pasitaiko (tikslūs procentai negalėjo būti įvardinti). Ši rizika itin dažnai pasitaiko 8-ojo prioriteto projektuose. Nustatyta, kad NVO (ypač neilgai veikiančios) yra vieni „rizikingiausių“ projektų vykdytojų – jų vykdomuose mokymuose dažniausiai fiksuojami pažeidimai. Vertinimas taip pat parodė, kad kai kurių sričių mokymuose (pvz., viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų, švietimo sistemos darbuotojų) nepakankamai išnaudojami masto ekonomijos sprendimai (pvz., centralizuoti lektorių, mokymų pirkimai ir/ ar sistemos, leidžiančios pasitikrinti, kokie mokymai, kokiuose projektuose kada yra vykdomi, kaip jie gali būti derinami tarpusavyje ir pan.);
- 4.2. Rimtų iššūkių, susijusių su programų ištęstumu, nebuvo identifikuota.** Keli atsakingų institucijų atstovai pastebėjo, kad kartais kai kurie projektų vykdytojai pasirenka ilgesnę mokymų trukmę, siekdami didesnio finansavimo, tačiau interviu ir apklausų metu apklausti dalyviai šią problemą pastebėjo labai retai;
- 4.3. Tikėtina, kad sumažinus kai kurias sąnaudas, mokymų rezultatai nebūtų mažesni.** Šiuo metu reikšminga dalis visų mokymams skirtų lėšų skiriama tiesiogiai su mokymais nesusijusioms veikloms (pvz., bedarbių kelionių išlaidoms, viešojo sektoriaus darbuotojų mokymų patalpų nuomai ar pilnam dalyvių maitinimui). Tikėtina, kad taupant šias lėšas, bet nesiimant jokių „drastiškų“ veiksmų, mokymų nauda nesumažėtų. Sutaupyta lėšos galėtų būti skiriamos fiksuotiems mokymo paslaugų įkainiams didinti – pastebėta, kad bent kai kuriais atvejais šie neatitinka realybės (pvz., pozityvios tėvystės mokymų atveju didžiausiuose miestuose įkainiai yra per žemi);
- 4.4. Vertinime identifikuota keletas atvejų, kur mokymams alternatyvių veiklų yra galimai didesnis, lyginant su mokymais.** Atlikta sąnaudų-efektyvumo analizė parodė, kad nekvalifikuotų ir vyresnio amžiaus bedarbių atveju mokymams alternatyvių veiklų (pvz., darbo įgūdžių įgijimo rėmimas, įdarbinimas subsidijuojant) efektyvumas (paslaugai papildomai išleisto euro efektyvumas) buvo kiek didesnis nei tradicinių profesinių mokymų. Kitų tikslinių grupių mokymų ir jiems alternatyvių veiklų efektyvumo palyginimas buvo mažiau tikslus, paremtas ekspertiniu vertinimu ir dalyvių atsiliepimais. Pagrindinė išvada – mokymų efektyvumas dažnai galėtų būti reikšmingai padidintas kur kas labiau skatinant taikyti mokymuose įgytas kompetencijas realybėje (pvz., nustatyta, kad alternatyvios veiklos, kuriomis skatinamas pokyčių įgyvendinimas realybėje, yra potencialiai efektyvesnės už tradicinius mokymus). Kita mažesnio nei tikimasi mokymų efektyvumo priežastis – sistemų, leidžiančių palyginti skirtingų mokymų bei mokymo teikėjų kokybę ir naudą, stoka. Didžiausia ESF lėšų dalis tenka mokymų veikloms, todėl ateityje būtina atlikti detalesnius ir išsamesnius mokymų naudos ir sąnaudų vertinimus.

5. AR NAUDOJAMI MOKYMŲ KOKYBĖS KRITERIJAI IR KONTROLĖS PRIEMONĖS YRA TINKAMOS IR PAKANKAMOS? Taikomi kriterijai ir kontrolės priemonės nėra tinkamos ir pakankamos visuose vertintuose prioritetuose. Su šiuo klausimu susiję iššūkiai yra itin reikšmingi ir kenkia visam mokymų vykdymo procesui:

- 5.1. Yra nemažai atvejų, kai mokymų kokybė nevertinama atsižvelgiant į objektyvius kriterijus** (pvz., reikiamų kompetencijų ir patirties neturintys asmenys be jokios griežtos atrankos gali užregistruoti neformaliojo profesinio mokymo programą; lektoriai kai kuriems mokymams atrenkami be viešųjų pirkimų konkursų, remiantis projektų vykdytojų subjektyvia nuomone);
- 5.2. Mokymų resursai ir įgyvendinimo procesas įprastai vertinami labai nesistemiškai** (pvz., vyraujanti praktika yra neformalus pokalbis su dalyviais, nesiremiant jokia struktūruotu klausimynu ir nesisteminant rezultatų);
- 5.3. Sistemos, leidžiančios patikrinti, ar dalyviai įgijo naujų žinių ir įgūdžių itin retos,** dažniausiai projektuose vertinamas tik „atsėdėjimas“ mokymuose (išimtis – formaliosios profesinio mokymo programos);
- 5.4. Mokymų kokybė nevertinama atsižvelgiant į rezultatus (mokymuose įgytų kompetencijų taikymas, sukurta nauda).** Rezultatai matuojami tik labai nesistemiškai, dažniausiai visoms projektų veikloms bendrai (formalus rodikliai), atskirai nevertinant mokymų rezultatų. Be to, dažniausiai rezultatai matuojami siekiant atsiskaityti už jau įvykdytus projektus, o ne tobulinti vykdomus mokymus projektų eigoje;

- 5.5. Šiuo metu nėra keliami reikalavimai palyginti skirtingų mokymų programų ir tiekėjų kokybę tarpusavyje, o institucijos ir projektų vykdytojai šiam aspektui itin retai skiria papildomą dėmesį;**
- 5.6. Veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus (ESFA vykdomos neplaninės patikros) vykdomos reguliariai, bet nepakankamai efektyviai** – užsibrėžta nors vieną kartą patikrinti visus projektus. Tačiau pastebėti iššūkiai skirstant ribotus ESFA žmogiškuosius išteklius (pvz., tobulintina projektų rizikos vertinimo sistema, mokymo veiklų kokybės vertinimas). Projektų vykdytojai mokymų patikras retai kada vykdo savo nuožiūra. ESFA taip pat vykdo planines projektų patikras, bet jos nėra tokios efektyvios, siekiant identifikuoti sukčiavimo atvejus (pvz., ESFA neturi įrankių patikrinti, ar visi sąrašuose įrašyti asmenys, už kuriuos skirtas ESF finansavimas, iš tiesų dalyvavo mokymuose);
- 5.7. Jaučiamas itin reikšmingas konkrečių priemonių, kuriomis siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą, trūkumas.** Esminė problema – šiuo metu ESFA ir už priemonių įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovai neturi jokių galių sankcionuoti veiklų nevykdančius projektų ir mokymų vykdytojus. Vietoj sankcijų projektui numatomas didelis neplaninių patikrų skaičius. Taip pat, net ir „neoficialiai“ žinant, kad konkreti organizacija yra linkusi piktnaudžiauti finansavimu, nėra jokių galimybių atmesti jų naujas projektų paraiškias (jei jos atitinka formalius kriterijus). Dėl šių priežasčių, esama sistema nėra efektyvi sukčiavimo prevencijos prasme ir neigiamai atsiliepia ESFA darbuotojų motyvacijai;
- 5.8. Kontrolės priemonės yra pakankamai efektyvios, siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus;**
- 5.9. Mokymų finansavimo sistema ne visuomet garantuoja procesų skaidrumą.** Rizika itin didelė tais atvejais, kai mokymų vykdytojai atrenkami neorganizuojant viešųjų pirkimų (pvz., 8-ojo prioriteto mokymuose).
- 6. AR STEBĖSENOS SISTEMA YRA TINKAMA MOKYMŲ REZULTATAMS IR POVEIKIUI MATUOTI?** Stebėsenos sistemos tinkamumas mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti yra santykinai žemas visų vertintų prioritetų atveju. Pastebėti šie pagrindiniai iššūkiai:
- 6.1. Rodikliai leidžia išmatuoti poveikį vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu, tačiau menkai matuojami išmokimo ir elgesio (mokymuose įgytų kompetencijų taikymo) lygmenys.** Esminiai iššūkiai, vertinant pagal šį kriterijų, sutapo visuose vertintuose VP prioritetuose. Pakankamai dėmesio skiriama poveikio (naudos) vertinimui tiek vidutiniu, tiek ilguoju laikotarpiu (vadovaujamosi bendromis EK rekomendacijomis, kada turėtų būti vertinamos konkrečių rodiklių reikšmės). Tačiau tik keliuose uždaviniuose (pavyzdžiui, 7.3.1 „Padidinti gyventojų, ypač ilgalaikių ir nekvalifikuotų bedarbių bei neįgaliųjų, užimtumą“, 8.5.1 „Paskatinti socialinį verslumą ir socialinę atsakomybę didinančių iniciatyvų atsiradimą“, 9.4.2 „Sukurti sąlygas ir paskatas mokymuisi visą gyvenimą, užtikrinant veiksmingą pagalbą tobulinantis“, 10.1.2 „Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą“) numatyti rodikliai, leidžiantys bent iš dalies pamatuoti, ar dalyviai mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių bei ar taiko jas praktikoje. Visgi net šiuose uždaviniuose dažniausiai apsiribojama tik įgytos kvalifikacijos rodikliais. Dėl šios priežasties beveik neįmanoma nustatyti, ar matuojamas poveikis gali būti siejamas su mokymų rezultatais ar kitais, su mokymais nesusijusias, veiksniais. Be to, vargu ar galima konstruktyviai siekti to, kas nėra kokybiškai stebima. Taip pat pastebėta, kad tais atvejais, kai vykdoma mokymų stebėseną, šio proceso rezultatai daugiausia naudojami atsiskaitant už projektus, o ne tolesniam mokymų kokybės gerinimui įgyvendinant projektus (kas kurtų didžiausią pridėtinę vertę);
- 6.2. Daugumos rodiklių kokybė, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais yra santykinai aukšta (identifikuoti iššūkiai dauguma atvejų buvo neesminiai).** Dažniausiai pasikartojantis iššūkis buvo nepakankamas rodiklių konkretumas (pvz., šiuo metu labai skiriasi projektų vykdytoju interpretacijos, ką reiškia „kvalifikacija“ ir jos įgijimas). Kita rimta problema yra pernelyg ambicingi, sunkiai pasiekiami rodikliai. Tai ypač aktualu 7-ojo prioriteto rodiklių atveju, kur numatytos neadekvačiai aukštos kai kurių rodiklių reikšmės (pvz., apmokytų bedarbių skaičius; bedarbių, įgijusių kvalifikaciją po dalyvavimo ESF veiklose, dalis). Pernelyg ambicingi rodikliai gali kenkti mokymų kokybei – esant dideliame mokymo dalyvių skaičiui krenta paslaugų kokybė, kas gali mažinti mokymo rezultatų tvarumą (pvz., kiek ilgai asmuo dirba baigęs mokymus);
- 6.3. Mokymų finansavimo ir stebėsenos sistemai trūksta lankstumo.** Pavyzdžiui, projektų vykdytojai veiklų eigoje dažnai pastebi, kad pradinės idėjos ne visai pasiteisina (pvz., dviejų

dienų mokymai per ilgį, pusė dalyvių nebeateina antrą dieną), bet nekeičia šių idėjų dėl didelės administracinės naštos (pvz., keičiant sutartis, iš naujo derinant su ESFA), todėl dažnai tęsiami pradiniai ketinimai. Kitas pavyzdys – planuojamų apmokyti bedarbių skaičius 7-ojo prioriteto projektuose nekeičiamas nepaisant teigiamų pokyčių šalies ekonomikoje. Taip yra, nes esama finansavimo ir stebėsenos sistema paremta indėlių ir proceso, o ne rezultatų vertinimu.

- 7. AR MOKYMAI PRISIDĖJO (TIKĖTINA, KAD PRISIDĖS) SIEKIAMT VP NUSTATYTŲ TIKSLŲ?** Dėl duomenų stokos, tikėtinas mokymų poveikis gali būti vertinamas tik labai preliminariai. Kiek konkrečiau jis galės būti įvertintas tik pasibaigus 2018 metams, kai bus atsiskaitoma už stebėsenos sistemoje numatytų rezultato rodiklių pasiektas reikšmes. Šio vertinimo metu buvo identifikuota nemažai su mokymų įgyvendinimu susijusių iššūkių. Tai iš dalies leidžia vertinti ir tikėtiną mokymų poveikį. Tikimybė, kad mokymai turės teigiamą poveikį yra aukšta, tačiau taip pat tikėtina, kad šis poveikis bus daug silpnesnis, nei tikimasi:
- 7.1. Tikėtina, kad absoliuti dauguma mokymų dalyvių įgijo naujų žinių ir įgūdžių.** Situacijos, kai asmenys dalyvavo mokymuose jau turėdami pakankamai kompetencijų konkrečioje srityje buvo tik pavienės;
 - 7.2. Tačiau tikimybė, kad visi mokymų dalyviai aktyviai ir nuolatots taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius yra žema.** Pagrindinė to priežastis – nepakankamas dėmesys skiriamas mokymuose įgytų kompetencijų taikymo skatinimui (dažniausiai tai paliekama patiems dalyviams);
 - 7.3. Tikimybė, kad mokymų poveikis (net jei jis ir būtų sukurtas) turės reikšmingą įtaką užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui yra santykinai žema.** Pagrindinė to priežastis – nepakankamas mokymų ir papildomų veiklų derinimas (pvz., švietimo sistemos darbuotojų mokymai ir konsultavimas, kaip turėtų būti įgyvendinamos diegiamos švietimo inovacijos, bedarbių profesinis mokymas derinamas su įdarbinimu subsidijuojant). Dauguma sprendžiamų problemų yra gilios ir sisteminės. Todėl tikimybė, kad patobulinus tikslinių grupių kompetencijas šios problemos iš esmės bus išspręstos yra santykinai žema. Be to, akcentuotina, kad mokymų poveikis asmeniui gali būti ilgalaikis tik jei mokymai yra aktyviai derinami su kitomis veiklomis ir tai daroma ne priemonės ar projekto, o individo lygmeniu. Vertintojų nuomone, šiuo metu tai daroma nepakankamai (pvz., nėra „atvejų vadybininkų“ sistemos);
 - 7.4. Daugumoje priemonių numatoma apmokyti reikšmingą dalį tikslinės grupės atstovų.** Kai kuriais atvejais (pvz., bedarbiai), užsibrėžti skaičiai yra pernelyg ambicingi. Tikėtina, kad daugiau dėmesio skiriant mokymų kokybei, o ne kiekybei, būtų galima ženkliai padidinti teigiamo poveikio tikimybę (naudą gautų kiek mažesnis skaičius visuomenės atstovų, bet ši būtų daug didesnė ir labiau tvari arba ilgalaikė). Dėmesį būtina skirti ne tik mokymų, bet ir personalo politikai. Ar vykdomi tinkami mokymai, ar kokybiškai ir efektyviai mokoma bei pasinaudojama mokymų rezultatais, itin priklauso nuo kiekvienos įstaigos personalo politikos. Vertinimo rezultatai sindikuoja, kad viešojo valdymo institucijų personalo politika dažnai gali būti nepakankama mokymų kokybei ir efektyvumui užtikrinti (pvz., stokojama žinių, kaip taikyti kompetencijų valdymo modelį).

STRATEGINIAI SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Didžioji ESF lėšų dalis yra skiriama mokymo veikloms finansuoti, todėl, siekiant kuo didesnės vertės už investuojamas lėšas, būtina skirti daugiau dėmesio vykdomų mokymų veiklų kokybei ir efektyvumui. Tai turi būti ne tik projektų vykdytojų, bet ir vadovaujančios ir tarpinių institucijų, skiriančių lėšas, atsakomybė. Žemiau pateikiami strateginiai siūlymai ir rekomendacijos, kaip užtikrinti geresnę ESF finansuojamų mokymų kokybę ir efektyvumą. Siūlymai ir rekomendacijos aktualūs ne tik ESF, bet ir kitiems, biudžeto lėšomis finansuojamiems mokymams. Bendras rekomendacijų vardiklis – investicijų į mokymus tvarumas (pvz., ilgalaikė, ne trumpalaikė mokymų dalyvių integracija į darbo rinką, nuoseklus ir ilgalaikę naudą kuriantis mokymuose įgytų kompetencijų taikymas).

Lentelė 11: Strateginiai siūlymai ir rekomendacijos, siekiant tobulinti VP priemonių, kuriose yra numatyti mokymai, įgyvendinimą

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
1.	<p>Vyrauja nuostata, kad mokymai yra universalus būdas spręsti įvairioms tikslinėms grupėms kylančius iššūkius. Vis dar pernelyg skubama pasirinkti mokymus dažnai net tinkamai neišiaiškinus asmens mokymosi ir kitų poreikių. Tačiau kompleksinėms problemoms spręsti (pvz., ilgalaikis nedarbas, nekvalifikuotų asmenų integravimas į darbo rinką) toks požiūris netinka. Darbo neturintiems ir kitiems socialiai pažeidžiamiems asmenims dažnai yra sunku suvokti savo poreikius, susijusius su kompetencijų tobulinimu, integracija į darbo rinką.</p>	<p>Strateginiai siūlymai:</p> <p>1.1. [Išvada 1.1] Rengiant, įgyvendinant ir stebint VP priemones, kuriose yra numatyti mokymai ir kitos susijusios paslaugos (pvz., skirtos asmenų kompleksinėms problemoms spręsti), kur kas labiau koncentruotis į asmenį, kuriam teikiamos paslaugos. Darbdavio poreikiai, darbo rinkos paklausos tendencijos, mokymo paslaugų teikėjo aplinkybės yra antraeilės svarbos veiksniai – jei nebus tinkamai išiaiškinti asmens mokymosi poreikiai, asmuo nesugebės tvariai integruotis darbo rinkoje (t.y. stabiliai ir efektyviai dirbti pasirinktoje profesijoje). Turi būti perimta tokių projektų kaip „Atrask save“ metodika, kuomet yra intensyviai dirbama su dalyvių poreikiais dar prieš jiems įsitraukiant į konkrečius veiklas (pvz., mokymus).</p>	<p>SADM (ESFA), kitos institucijos, atsakingos už ESF priemones socialiai pažeidžiamiems asmenims (vykdymas)</p> <p>FM (prižiūra)</p>	<p>Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai</p>
		<p>1.2. [Išvados 1.1-1.2] Sprendžiant kompleksines problemas parinkti kiekvienam asmeniui geriausiai tinkantį veiklų derinį (netaikyti vieno universalus sprendimo – vieno tipo mokymų) prieš tai detalčiai išiaiškinus asmens mokymosi ir kitus poreikius bei problemas. Kompleksinių problemų sprendimui gali būti pasitelkiama ši strategija:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asmuo, remiantis vieno langelio principu, kreipiasi pagalbos į bet kurią informavimo paslaugas teikiančią vietos įstaigą; • Vietos įstaigos atstovas suteikia asmeniui visą reikiamą informaciją ir nukreipia jį į atvejo vadybininką; • Taikant atvejo vadybos principus sprendžiamas asmens problemų kompleksas. Atvejo vadybininkas vertina mokymų poreikį ir derina mokymus (jei šie aktualūs) su kitomis asmeniui aktualiomis veiklomis (pvz., prieš siunčiant nekvalifikuotą asmenį į darbo įgūdžių įgijimo paslaugas, jam/ jai suteikiamos konsultacijų ir profesinio orientavimo bei socialinės reabilitacijos paslaugos). • Atvejo vadybininkas „palydi“ asmenį šiam baigus mokymus ir/ ar kitas paslaugas (pvz., padeda ieškant darbo, konsultuoja pradedant individualią veiklą, nukreipia į kitas aktualias viešąsias paslaugas). 		
		<p>1.3. [Išvados 1.1-1.2] Sudaryti tinkamas sąlygas įgyvendinti pasirinktą strategiją kompleksinėms problemoms spręsti. Galimi sprendimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svarstyti galimybę sukurti asmeniui suteiktų paslaugų, finansuotų ES fondų investicijų lėšomis, registrą. Tai būtų ES finansuojamų viešųjų paslaugų asmeniui istorija. Ši istorija 		

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
	<p>Lietuvoje, palyginti su Lenkija ar Slovakija, konsultavimo ir profesinio orientavimo paslaugos yra teikiamos tik labai mažai daliai socialiai pažeidžiamų asmenų. Šios paslaugos turėtų būti kur kas labiau prieinamos siekiant, kad mokymai būtų tinkami ir efektyvūs (t.y. atitiktų asmens galimybes ir poreikius). Būtina devynis kartus pamatuoti ir tik dešimtą – daryti.</p> <p>Be to, mokymai vis dar nepakankamai derinami su alternatyviomis veiklomis, o sprendimai – menkai individualizuojami (ypač bedarbių, priklausomybę turinčių ir kitų socialiai pažeidžiamų asmenų atveju).</p>	<p>būtų anonimizuota ir prieinama elektroniniu būdu tik asmeniui ir su asmens duomenimis galinčioms dirbti viešojo valdymo institucijoms. Tokia istorija pasitarnautų atvejo vadybininkams – būtų aišku, kokiomis paslaugomis asmuo pasinaudojo, kada, kokie rezultatai. Tai suteiktą gerą atspirties tašką parenkant kitas paslaugas. Be to, ši istorija įgalintų poveikio vertinimus (naudojant anonimizuotus didžiuosius duomenis tyrimams), sumažintų pažeidimų riziką (ypač tuo atveju jei asmuo galėtų pasitikrinti, kokias viešas paslaugas gavo ir pranešti sukčiavimo atvejus), didintų ES fondų investicijų skaidrumą. Ilgainiui ši viešųjų paslaugų istorija galėtų būti išplėsta ir apimti visas, ir iš valstybės biudžeto, finansuojamas paslaugas. Tokiam įrankiui sukurti būtina atlikti galimybių studiją, kuri apimtų ir teisinių apribojimų, susijusių su BDAR, analizę ir rekomendacijas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Įgalinti atsakingus darbuotojus, esant poreikiui nukreipti asmenis į atvejo vadybininką tam, kad būtų efektyviai sprendžiamos asmens kompleksinės problemos (pvz., atvejais, kai tam, kad asmens mokymas būtų efektyvus, reikia socialinės rehabilitacijos ar sveikatos paslaugų). Tai gali būti daroma parengus labai paprastą ir aiškią tvarką visiems socialines paslaugas teikiantiems asmenims (pvz., jei susidūrėte su situacija X, imkitės veiksmų Y). Tvarka apimtų ir situacijas ESF projektuose (siekiant didinti šių rezultatųumą). 	<p>problemų sprendimą (vykdymas)</p> <p>FM (priežiūra)</p>	
		<p>Rekomendacijos:</p> <p>1.1. [Išvados 1.1-1.2] Atvejo vadybai skirti ESF fondų investicijų lėšas (šio principo taikymo pilotinė iniciatyva kol kas finansuojama tik valstybės biudžeto lėšomis). Atsižvelgiant į atvejo vadybos svarbą sprendžiant kompleksines problemas kuo didesnes ES fondų investicijas šiam principui skirti dar šiuo laikotarpiu. ES fondų investicijų lėšos turėtų būti skiriamos ne tik einamajai atvejo vadybos veiklai finansuoti, bet visų pirma – tinkamų sąlygų atvejo vadybai sudarymui (pvz., atvejo vadybininkų specializuotiems mokymams, tokiems įrankiams kaip mokymų ir alternatyvių paslaugų sąvadas, detalčiai pagal kategorijas aprašantis mokymų ir kitas paslaugas, jų tikslus ir tinkamumą skirtingoms problemoms spręsti, tinkamam paslaugų parinkimui).</p> <p>1.2. [Išvados 1.1, 2.1] Kur kas daugiau ES fondų investicijų skirti kokybiškų konsultavimo ir profesinio orientavimo paslaugų plėtrai. Šių paslaugų neatskiriama dalimi turi tapti kokybiškas asmens mokymosi poreikių nustatymas. Esamu ESF laikotarpiu, dalį socialiai pažeidžiamoms grupėms numatytų lėšų skirti šių asmenų konsultavimui ir profesiniam orientavimui (jei reikia, ir psichologo pagalbai). Būsime ESF laikotarpiu konsultavimo ir profesinio orientavimo paslaugoms numatyti ženkliai didesnę lėšų dalį (pvz., visiems nekvalifikuotiems bedarbiams turi būti teikiamos konsultavimo ir profesinio orientavimo paslaugos nebent šie argumentuotai atsisako tokias gauti). Konsultavimas turi apimti išsamią informaciją tiek apie pačius mokymus (pvz., mokymosi poreikių nustatymas, tinkamų mokymų pasiūla ir kitos detalės), tiek su mokymais susijusius procesus (pvz., kas vyks prieš ir po mokymų) tam, kad dalyviai turėtų kuo pilnesnę informaciją ir adekvačius lūkesčius mokymų atžvilgiu. Tam būtina stiprinti šias paslaugas teikiančių darbuotojų kompetencijas konsultavimo ir profesinio orientavimo srityje ir tam numatyti papildomus resursus.</p>	<p>FM/SADM</p>	<p>Esamas ir būsime ESF įgyvendinimo laikotarpiai</p>
2.	<p>Vis dar išlieka privatų</p>	<p>Strateginiai siūlymai:</p>		

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
	lėšų išstūmimo rizika. Ji aktuali visų vertintų prioritetų atveju. Trūksta įrodymų vertinant mokymų efektyvumą	2.1. [Išvada 1.3] Socialiai pažeidžiamų grupių atveju (ypač bedarbių), susiejus informacinės sistemas su SODROS registrais, svarstyti galimybę tikrinti naudos gavėjų vidutinės namų ūkių pajamas ir mažinti arba neskirti finansavimo tiems, kurių namų ūkių pajamos ženkliai viršija vidutinės tikslinės grupės atstovų namų ūkių pajamas. Privačių lėšų išstūmimo rizika gali reikšmingai padidėti, kai (jei) UŽT ims aktyviai finansuoti ir užimtųjų tikslinei grupei skirtas veiklas. Atkreiptinas dėmesys, kad skirtingoms tikslinėms grupėms turi būti taikytini skirtingi namų ūkių pajamų „slenksčiai“.	SADM FM (priežiūra)	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai
		2.2. [Išvada 1.3] Kai mokymai finansuojami įmonėms, tikslinga numatyti didesnius paramos intensyvumo skirtumus (pvz., taikyti mažesnį paramos intensyvumą vidutinėms ir didelėms įmonėms ir lėšas koncentruoti į mažas ir labai mažas įmones) ir teikti prioritetą žemą kvalifikaciją turintiems darbuotojams (taip pat žr. 5.1 rekomendaciją). Šioje srityje esami sprendimai dar tikrai gali būti tobulinami (žr. ES investicijų mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimo įžvalgas ³⁶).	ŪM FM (priežiūra)	
		2.3. [Išvados 1.3, 4.4] Vystyti tarpinių institucijų įprotį vykdyti mokymo veiklų sąnaudų-naudos analizės ir poveikio vertinimus, kurie nustatytų, ar ESF investicijos į mokymus neišstumia privačių lėšų ir, jei tai pasitvirtina – siūlytų konkrečius būdus, kaip užtikrinti efektyvias viešąsias investicijas mokymų srityje. Turi įsivyrtauti nuostata, kad poveikio tyrimams būtina skirti iki 1 proc. priemonei numatytų lėšų. Tai turi tapti įpročiu siekiant tobulinti investicijų į mokymus sprendimus.	FM	
		Rekomendacijos:		
		2.1. [Išvada 1.3] Planuojant naujas ar koreguojant esamas priemones detaliam įvertinti, ar bent simbolinė mokymų kainos dalis gali būti finansuojama privačiomis lėšomis ir jei taip – užtikrinti, kad tai būtų daroma (pvz., gali būti finansuojama ne mokymų kaina, o kelionės ar apgyvendinimo išlaidos arba atskiras simbolinis įnašas). Tai mažintų privačių lėšų išstūmimo riziką ir, tikėtina, didintų mokymų dalyvių savininkiškumą ir reiklumą mokymų kokybės ir efektyvumo atžvilgiu. Mokymo dalyvių savininkiškumą ir reiklumą turėtų stimuliuoti šiuo metu taikomas mokymų kuponas, ypač tais atvejais jei asmuo bent simboliškai finansuoja savo mokymo išlaidas. Šiuo metu toks mokymų kuponas taikomas bedarbių atveju.	FM/Kitos ministerijos	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai
3.	Dalyvių motyvacijos trūkumas pastebimas visuose vertintuose VP prioritetuose. Asmenys mokymuose dažnai dalyvauja dėl įvairių išorės stimulų (pvz., liepė darbdavys, paskatino	Strateginis siūlymas: 3.1. [Išvada 2.1] Kiekviena viešojo valdymo įstaiga galėtų skirti savo darbuotojams fiksuotą metinę lėšų sumą, kuri gali būti panaudota mokymams (tiek nuotoline, tiek įprasta fizine forma). Šio „mokymų krepšelio“ rėmuose asmuo pasirenka mokymus derinantis su savo tiesioginiu vadovu / personalo specialistu. Didesnė sprendimo laisvė didintų motyvaciją ir asmeninę atsakomybę. Skatinant darbuotoją būtų galima didinti mokymų krepšelio sumą. Taip pat pats darbuotojas galėtų turėti galimybę prisidėti finansiškai prie šio krepšelio esant poreikiui. Įgyvendinant šį siūlymą, būtų galima vadovautis bedarbių profesinio mokymo	VRM (viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų atveju) SADM (bedarbių atveju)	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai

³⁶ Visionary Analytics (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas. Prieinama adresu: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/atvejo-studija-2014-2020-m-es-fondu-investiciju-i-mokymasi-visa-gyvenima-tinkamumo-ir-suderinamumo-vertinimas> [žiūrėta 2019.01.10].

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
	UŽT darbuotojas). Tokie asmenys (pvz., nekvalifikuoti) patys įprastai ir nenori mokytis. Visgi šių asmenų mokymas potencialiai gali turėti didelį teigiamą poveikį. Tačiau poveikis labai priklauso nuo tinkamo asmenų motyvavimo mokytis.	<p>kupono pavyzdžiu, kuomet bedarbiai patys renkasi kur mokytis iš patvirtintų mokymo programų ir teikėjų sąrašų.</p> <p>Rekomendacijos:</p> <p>3.1. [išvada 2.1] Imtis priemonių mokymų dalyvių motyvacijai didinti. Motyvacijos didinimo priemonės galėtų apimti, pavyzdžiui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informacija apie vykdomų mokymų naudą. Geriausia tokio tipo informaciją teikti per konkrečius, tikslinei grupei pagalius pavyzdžius (gerąsias patirtis), demonstruojančius konkrečią mokymų naudą. Ši informacija turėtų būti skleidžiama tikslinei grupei priimtinais informacijos kanalais. • Mokymams palankesnės darbo sąlygos. Pavyzdžiui, švietimo sistemoje trūksta pavaduojančių asmenų dėl ko ne visi darbuotojai gali dalyvauti mokymuose jiems norimu metu. Į tai turėtų atsižvelgti susijusios ESF priemonės. • Teigiamos darbdavių nuostatos. Per įvairius socialinius projektus keisti darbdavių nuostatas kai kurių tikslinių grupių atžvilgiu (pvz., nekvalifikuoti ar žemos kvalifikacijos asmenys, socialinę reabilitaciją baigę asmenys). Šioje srityje didelį potencialą turi ir Užimtumo tarnyba, kurios veikla išsiplės įtraukus nedarbo prevencijos veiklas užimtųjų tikslinėje grupėje. • Skatinti pareiškėjus naudotis mokymų gerosios praktikos gairėmis (žr. 7.1 rekomendaciją), kur aprašomi šie ir kiti būdai, kaip didinti dalyvių motyvaciją prieš mokymus ir po jų. <p>3.2. [išvados 1.2, 2.1] Socialiai pažeidžiamų asmenų atveju, prieš mokymus teikiant konsultavimo ir profesinio orientavimo (ar panašias) paslaugas, kiekvieno asmens atveju įvertinti, ar asmens turimi bendrieji gebėjimai (pvz., mokymasis mokytis ar socialiniai įgūdžiai) ir sveikatos (tiek fizinės, tiek psichinės) būklė yra pakankami tam, kad dalyvauti tolesnėse mokymų veiklose (pvz., profesiniuose mokymuose). Kai kuriems asmenims (pvz., nekvalifikuoti bedarbiai) pirma tikslingiau gali būti sustiprinti bendruosius gebėjimus ar sudalyvauti socialinės reabilitacijos veiklose ir tik po to pereiti prie specifinių gebėjimų mokymų.</p> <p>3.3. [išvados 2.1] Visais atvejais, kai yra vykdoma mokymų veikla, priemonės finansavimo sąlygų apraše reikalauti, kad prieš vykdant mokymus ir jų metu būtų tinkamai pasiruošta mokymams (teikiant nuorodą į mokymų gerosios praktikos gaires, žr. 7.1 rekomendaciją). Tai gali apimti, pavyzdžiui, dalyvių grupavimą pagal pažangą, mokymo turinio ir metodų pritaikymą skirtingiems dalyvių poreikiams (pvz., pažengusiems galėtų būti suteikiama daugiau papildomos medžiagos, paskaitų, kitos informacijos; jei dalyvauja mažai patirties konkrečioje srityje turintys asmenys, prieš mokymus jiems galėtų būti išsiunčiamos užduotys apie temos pagrindus – taip jie galėtų „prisivyti“ kitus grupės narius).</p>	<p>FM (prižiūra)</p> <p>FM/Tarpinės institucijos</p> <p>FM/Tarpinės institucijos</p> <p>FM/tarpinės institucijos</p>	<p>Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai</p>
4.	Dalyvių motyvacija yra glaudžiai susijusi su darbuotojų, tarpininkaujančių teikiant ar stebint mokymo paslaugas, motyvacija. Vertinimo	<p>Strateginis siūlymas:</p> <p>4.1. [išvada 2.1] Didinti UŽT ir ESFA darbuotojų motyvaciją kokybiškiau dirbti tarpininkaujant ir/ ar prižiūrint mokymo paslaugų teikime. Galimi darbuotojų motyvavimo būdai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atlyginimų priedai. Darbuotojai nėra motyvuojami didesniu atlygiu už pasiektus rezultatus (pvz., tvariai, t.y. ilgam laikotarpiui, įdarbintų bedarbių skaičių). Būtina optimizuoti institucijų personalo ir veiklos valdymo procesus, siekiant teikti kokybiškesnes paslaugas (pvz., UŽT atveju mažinti darbuotojų skaičių, ESFA atveju mažinti patikrų skaičių). Sutaupytos lėšos gali 	<p>SADM (vykdymas UŽT ir ESFA atveju)</p> <p>FM (prižiūra)</p>	<p>Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai</p>

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
	rezultatai rodo, kad dažno darbuotojo motyvacija teikti kokybiškas paslaugas yra ganėtinai žema.	<p>būti skirtos materialiai skatinti esamus darbuotojus siekti kuo geresnių rezultatų (pvz., priedai už tvariai įdarbintus bedarbius, diferencijuojami pagal skirtingus rezultatus ir grupes, t.y. didesni priedai už didesnius skaičius ir tvariai įdarbintas sudėtingas bedarbių grupes (ilgalaikiai, nekvalifikuoti, neįgalūs bedarbiai).</p> <ul style="list-style-type: none"> Inovatyvių gerųjų patirčių viešinimas. Pavyzdžiui, kiekvienas institucijos darbuotojas apmokomas ir skatinamas skleisti pozityvią informaciją apie teigiamas patirtis ir rezultatus per savo socialinius tinklus. Tokiu būdu sniego gniūžtės principu gerinamas institucijos įvaizdis visuomenėje, keičiasi pačių darbuotojų nuostatos darbovietės atžvilgiu; Platesnės galimybės keistis gerąja patirtimi (pvz., dažnesni skirtingų projektų darbuotojų susitikimai, privalomas patirties perėmimo procesas, ypač keičiantis projektams tai pačiai tikslinei grupei; parengiamos gairės, kuriose aprašomi šie ir kiti pavyzdžiai); Specifiniai mokymai darbuotojų atliekamų funkcijų srityse (pvz., kaip didinti šiuo metu teikiamų konsultavimo ir profesinio orientavimo paslaugų kokybę; kaip vykdyti mokymo veiklų rizikos analizę ir patikras; kas yra kokybiški ir efektyvūs mokymai). Vertinimo metu pastebėta, kad, pavyzdžiui, Užimtumo tarnybos centriniam padalinėje trūksta darbuotojų, kurie gerai išmanytų profesinio mokymo organizavimo, kokybės užtikrinimo ir susijusius procesus. Galimybė daryti įtaką rezultatui (pvz., skirti sankcijas pažeidėjams, žr. 9 punktą). 		
5.	Siekiant tvarių rezultatų, žemos kvalifikacijos užimtieji turėtų tapti svarbi ES finansuojamų mokymų tikslinė grupė. Šiuo metu jų mokymui skiriamas menkas dėmesys.	<p>Rekomendacija:</p> <p>5.1. [išvada 2.2] Įtraukti žemos kvalifikacijos užimtuosius, kaip papildomą Užimtumo tarnybos veiklų tikslinę grupę esamame (jei įmanoma) ir būsimame ES fondų investicijų laikotarpiuose. Šios grupės atstovų mokymui naujuoju finansavimo laikotarpiu rekomenduojama numatyti atskirą priemonę. Užimtumo tarnybai siūloma išsigrnyinti žemos kvalifikacijos užimtųjų grupes, kurioms UŽT vykdys mokymų ir kitas veiklas. Pastarosios turi būti parenkamos atsižvelgiant į individualius šios tikslinės grupės narių poreikius. Planuojant žemos kvalifikacijos užimtųjų kompetencijų tobulinimo priemones, išskirtinį dėmesį skirti mokymų poreikio planavimui ir siekiui išvengti privačių lėšų išstūmimo atvejų.</p>	FM/SADM (UŽT)	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai
6.	Nepakankamai taikomi šiuolaikiški mokymo metodai (pvz., vykdoma itin mažai virtualių mokymų; mokant menkai taikomos IT; vyrauja itin tradiciniai mokymai). Tai ne tik padidintų mokymosi	<p>Strateginis siūlymas:</p> <p>6.1. [išvada 2.2] Mokymuose skatinti diegti šiuolaikiškus mokymosi metodus. Galimi sprendimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plėtoti „ambasadorių“ tinklą, kuomet tikslinės grupės savanoriai yra apmokomi inovatyvių švietimo technologijų srityje ir vėliau taiko įgytas kompetencijas praktikoje bei moko ar skatina šioje srityje mokytis kitus. Jau yra gerųjų praktikų, kuomet mokyklose siekiama plėtoti informacines technologijas remiantis žmonių tinklu.³⁷ Tinklo principu galėtų būti diegiamos inovacijos ir, pavyzdžiui, viešojo valdymo institucijų darbuotojų ar UŽT paslaugų teikėjų tarpe; Kai siekiama suteikti tik bazines žinias (pvz., socialinės atsakomybės, socialinio dialogo ar 	<p>Tarpinės institucijos (proaktyviai skatina)</p> <p>FM (priežiūra)</p>	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai

³⁷ Žr., pavyzdžiui, Kūrybinių technologijų akademijos „Bit&Byte“™ iniciatyva „Technologijų vedliai“, finansuojama Google™, adresu: <https://www.bitbyte.lt/naujienos/bit-byte-palaikomi-google-pradeda-k%C5%AByrini%C5%B3-technologij%C5%B3-mentorst%C4%97s-program%C4%85-mokytojams> [žiūrėta 2018.11.23]

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
	lankstumą (mokomasi asmeniui patogiu metu, vietoje ir tempu), bet ir mokymų efektyvumą (pvz., virtualūs mokymai labiau tinkami siekiant suteikti bazines žinias ir leidžia ženkliai taupyti lėšas (nelieka patalpų, kelionių ir kitų papildomų išlaidų).	socialinių įgūdžių mokymai) ar atnaujinti/ gilinti žinias rekomenduojama plėtoti savarankiško mokymosi galimybes. Geroji praktika jau egzistuoja. ³⁸ Asmenims, mokantiems anglų kalbą būtų dar tikslingiau dalinai ar visiškai finansuoti prieigą prie reikiamų žinomų užsienio virtualių mokymų tiekėjų e-mokymosi kursų (pvz., Coursera™, Udemy™); <ul style="list-style-type: none"> Esamu, o jei neįmanoma – būsimu ESF finansavimo laikotarpiu finansuoti daugiau projektų, kuriuose siekiama į mokymus integruoti šiuolaikinius metodus remiantis, pavyzdžiui, iššūkiams grįsto mokymosi koncepcija (angl. <i>challenge based learning</i>) ir tokiomis technologijomis kaip interaktyvios skaitmeninės knygos, dirbtinis intelektas, įtraukiančios technologijos (angl. <i>immersive technologies</i>, pvz., išplėstinė tikrovė), 3D spausdinimas, mobilios technologijos, daiktų internetas (pvz., dalyvavimui žymėti ar stebėti dalyvių dėmesį mokymo metu) ar prisitaikantis mokymasis (angl. <i>adaptive learning</i>, siekiant labiau individualizuoti mokymąsi). 		
7.	Šiuo metu Lietuvoje labai mažai dėmesio skiriama mokymų (t.y. turinio, metodų, tempo, vietos ir kitų aspektų) pritaikymui dalyvių poreikiams. Remiantis ekspertiniu vertinimu, mokymų kokybė tebėra rimtas iššūkis mokymų organizatoriams. Viena galimų menkos mokymų kokybės priežasčių – informacijos, kas yra geri mokymai, stoka.	Strateginiai siūlymai:		
		7.1. [išvados 3.1, 3.3] Didinti lektorių profesionalumą. Galimos priemonės: <ul style="list-style-type: none"> Diegti andragogo (suaugusiųjų švietėjo) profesijos standartą (pvz., numatyti privalomus reikalavimus andragogams, vykdančioms ESF finansuojamus mokymus suaugusiems, remiantis atnaujintu andragogo profesinės veiklos aprašu); Lektorių duomenų bazė, kur gali būti registruojami ir vertinami šios srities profesionalai ir praktikai; Tarpinstituciniai lektorių, kurių kokybė netenkinama reikalavimų, sąrašai. 	ŠMM (konkrečių įrankių kūrimas) FM (priežiūra)	Esamas ir busimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai
		7.2. [išvados 3.3, 5.1, 5.9] Siūlytina Viešųjų pirkimų tarnybai (VPT) kur kas aktyviau dalyvauti plėtojant viešųjų pirkimų gerąją praktiką mokymų srityje. Visų pirma, siūlytina parengti naujas gerosios praktikos gaires, kaip vykdyti mokymo paslaugų viešuosius pirkimus remiantis ekonominio naudingumo principu. Alternatyva būtų skirti daugiau dėmesio mokymų paslaugų pirkimams esamose gairėse ³⁹ . Antra, skirti daugiau dėmesio konsultacijoms mokymų paslaugų viešųjų pirkimų srityje. Pavyzdžiui, svetainėje https://klausk.vpt.lt numatyti atskirą skiltį, suskaidytą pagal temas ir skirtą klausimams, susijusiems su mokymų paslaugų viešaisiais pirkimais. Atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, siūloma daug dėmesio skirti mokymų, finansuojamų pagal 8-ąjį prioritetą, viešiesiems pirkimams, kuriuos vykdo ar ketina vykdyti nevyriausybinės organizacijos	VPT (gairės ir konsultavimas) FM (priežiūra)	
		7.3. [išvada 3.3] Siūlytina pakeisti galiojančius teisės aktus tokiu būdu, kad ESF finansuojamų mokymų paslaugų viešieji pirkimai būtų vykdomi tik remiantis ekonominio naudingumo principu vertinant kainos/ kokybės santykį ar tik kokybę (numačius fiksuotą kainą). Ilgainiui rekomenduojama atsisakyti mokymo paslaugų viešųjų pirkimų mažiausios kainos principu.	FM, ŪM (sąlygos) Tarpinės institucijos (vykdymas)	
		Rekomendacijos:		
7.1. [išvados 3.2, 3.3, 5] Siekiant, kad mokymo veiklų vykdytojai geriau suprastų kas yra mokymai	FM/ESFA	Kuo skubiau		

³⁸ Pavyzdžiui, virtualūs mokymai diskriminacijos, žmogaus teisių, psichologijos ir kitomis temomis, vykdomi portale <https://www.be-ribu.lt/> [žiūrėta 2018.11.23].

³⁹ Pavyzdžiui, Ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo gairės, žr. adresu: http://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/ENPV_gaires.pdf [žiūrėta 2018.12.13].

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
		<p>ir kaip įgyvendinti kokybiškus ir efektyvius mokymus, rekomenduojama parengti kokybiškų ir efektyvių mokymų gerosios praktikos gaires. Vadovaujančioji ir tarpinės institucijos turėtų padėti projektų, kuriuose numatyti mokymai, vykdytojams tobulinti mokymus skatindamos naudotis šiomis gairėmis. Gairės neturėtų būti privalomos, bet tarnauti kaip informacinė priemonė siekiant didinti mokymų kokybę ir efektyvumą. Šis vertinimas gali būti naudojamas kaip įkvėpimas gairėms rengti (konkretus pasiūlymai dėl gairių turinio pateikiami 6 iliustracijoje). Gairės turėtų būti nuolat atnaujinamos taip išlaikant jų aktualumą naudotojui. Skatinant gairių naudojimą praktikoje ypač akcentuoti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mokymosi veikloje galimybių (pvz., pameistrystė, mokymasis darbo vietoje) išnaudojimą. Tai itin aktualu vidutinės/ žemesnės kvalifikacijos ir nekvalifikuotiems asmenims, kuriems bene labiausiai tinkamas mokymasis bedarant. • Savarankiško mokymosi galimybių (ypač virtualių mokymų) išnaudojimą. Tai itin aktualu aukštos kvalifikacijos asmenims siekiantiems atnaujinti/ gilinti žinias specifinėje srityje. 		(siekiant užtikrinti kuo didesnę mokymų kokybę ir efektyvumą)
		7.2. [Išvada 2.2] Pritaikyti priemonių finansavimo sąlygas ir kitas taisykles tam, kad šios proaktyviai skatintų taikyti šiuolaikinius mokymosi sprendimus ir kitas priemones mokymų kokybei ir efektyvumui gerinti (pvz., teikiant nuorodas į mokymų gerosios praktikos gaires ir jose pateikiamus konkrečių sprendimų pavyzdžius, taip pat žr. 7.1 rekomendaciją).	FM/Kitos ministerijos	
		7.3. [Išvados 3.2, 3.3, 5] Tam, kad tobulinti mokymų kokybę (ypač mažiau patyrusių mokymų vykdytojų tarpe) rekomenduojama konsultuoti projektų vykdytojus mokymų vykdymo klausimais. Tuo tikslu siūlytina plėtoti virtualaus informavimo sprendimus, pavyzdžiui: su mokymais susijusių klausimų-atsakymų duomenų bazę ESFA svetainėje (šiuo metu panaši skiltis yra ⁴⁰ , bet pildoma vangiai); informacinių technologijų sprendimus mokymų vykdytojams keistis gerąja praktika (pvz., forumas ESFA svetainėje ir/ ar socialinių tinklų sprendimas).	FM/ESFA	
		7.4. [Išvados 3.3, 5.1-5.5] Siekiant didinti neformaliojo suaugusiųjų švietimo programų kokybę ir užtikrinti kuo didesnę jas vykdančių mokymo teikėjų profesionalumą sukurti minėtų programų ir jų tiekėjų kokybės palyginimo įrankį. Viena galimybių – reitingavimas. Tokių paslaugų pavyzdžių yra ir Lietuvoje ⁴¹ . Sukurtas įrankis galėtų padėti reitinguoti programas ne tik remiantis subjektyviais dalyvių atsiliepimais, bet ir mokymų tvarumą akcentuojančiais rodikliais (pvz., ar mokymo programą baigę asmenys dirba 18, 24 ar 30 mėn. po baigimo). Rodiklių informaciją galima būtų pateikti automatizuotai, per sąsajas su UŽT ir Sodros duomenų bazėmis. Įrankį geriausiai kurti esamos sistemos pagrindu (pvz., Suaugusiųjų mokymosi informacinė sistema, smis.lt). Taip pat svarbu prižiūrėti šio įrankio turinį, kad būtų reitinguojamos mokymo programos ir mokymų teikėjai, o ne kiti aspektai (pvz., UŽT veikla ar ES fondų investicijų sistema). Šis reitingavimo įrankis padėtų ne tik potencialiems dalyviams	FM/Tarpinės institucijos	

⁴⁰ <https://www.esf.lt/lt/susisiekite-su-mumis/igvendinu-esf-projekta/duk/378> [žiūrėta 2018.11.23].

⁴¹ Pavyzdžiui, gerapraktika.lt svetainėje sertifikuojamos įmonės, atitinkančios „geros praktikos“ standartus: <http://www.gerapraktika.lt/certifikavimas> [žiūrėta 2018.11.23]; Lenkija yra sukūrusi ESF finansuojamų mokymų duomenų bazę, kurioje reitinguojami mokymo paslaugų teikėjai, žr. adresu: <https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/> [žiūrėta 2018.11.23].

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
		<p>priimti geriau informuotą sprendimą, kurie mokymai ir mokymų teikėjai yra efektyviausi kainos ir kokybės santykio prasme geriausia. Šis įrankis būtų naudingas ir karjeros konsultantams, kadangi šie galėtų efektyviau konsultuoti asmenis remiantis šia duomenų baze. Ilgainiui, pasiteisinus neformaliojo suaugusiųjų švietimo programų ir jų teikėjų reitingavimo įrankiui, jį būtų galima išplėsti ir kitoms programoms bei teikėjams (pvz., neformaliojo profesinio mokymo programoms, registruojamoms Studijų, programų ir kvalifikacijų registre).</p>		
8.	<p>Mokymų įgyvendinimo efektyvumas yra santykinai žemas visų prioritetų atveju ir tai toliau išlieka vienu iš rimčiausių vykdomų mokymų iššūkių.</p>	<p>Strateginis siūlymas:</p> <p>8.1. [Išvada 4.1] Geriau išnaudoti masto ekonomijos galimybes vykdant mokymus. Pavyzdžiui:</p> <ul style="list-style-type: none"> Įvertinti galimybes kai kurių mokymų atveju (pvz., bendrųjų įgūdžių mokymų srityje viešojo valdymo institucijų darbuotojams, kompetencijų valdymo srityje savivaldybės mokymo įstaigų vadovams) koordinuoti organizacijų mokymo poreikius ir organizuoti kompleksinius mokymų pirkimus, kuomet tie patys mokymai vykdomi kelių įstaigų darbuotojams. Tokiu būdu būtų mažinami administraciniai kaštai; Įvertinti galimybes centralizuotai pirkti lektorius valstybės planavimo būdu įgyvendinamiems savivaldybių projektams. Tokiu būdu išvengiama savivaldybių konkurencijos dėl tų pačių lektorių ir užtikrinama panaši mokymų kokybė visoje šalies teritorijoje. Centralizuotai perkant mokymus/ lektorius svarbu numatyti galimybes mokymus adaptuoti skirtingų institucijų darbuotojų poreikiams (pvz., lektoriams paliekama laisvės adaptuojant turinį). 	<p>VPT, SADM (ESFA) ir kitos tarpinės institucijos (galimybių vertinimas)</p> <p>FM (priežiūra)</p>	<p>Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai</p>
		<p>Rekomendacijos:</p> <p>8.1. [Išvada 4.3] Tobulinti, kur įmanoma, mokymo paslaugų įkainių nustatymo metodiką sukuriant tinkamas paskatas mokymų kokybei ir efektyvumui didinti. Pavyzdžiui, svarstyti galimybę taikyti du įkainius – lektorių ir kitų mokymo išlaidų. Tokiu būdu projekto vykdytojai gali būti skatinami taupyti ne lektorių, o likusių išlaidų sąskaita (šioms numatant mažesnius maksimalius įkainius). Bet kuriuo atveju lektoriaus paslaugų kaina ir kitos mokymų organizavimo išlaidos (pvz., informacinių technologijų taikymas mokymuose) turėtų priklausyti nuo dalyvių skaičiaus (norint didinti mokymų efektyvumą ir kokybę, dalyviams būtina skirti daugiau individualaus dėmesio visuose mokymų etapuose). Metodikoje taip pat turėtų būti diferencijuojama kaina pagal daugiau tikslinių grupių, sričių ir/ ar mokymų tipų (skiriasi praktikos/ individualaus darbo dalys mokymuose).</p>	<p>FM/ESFA</p>	<p>Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai</p>
		<p>8.2. [Išvada 4.1] Susisteminti informaciją apie projektus, apimančius mokymų veiklas ir užtikrinti jos kokybišką prieinamumą vartotojams. Galimybės:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sukurti (naujai ar esamų sistemų pagrindu) projektų, apimančių mokymų veiklas, sąvadą (žemėlapiu, indekso-rodyklės ar kita forma). Pastarasis apimtų tiek praeitą, tiek esamą ESF finansavimo laikotarpį ir sudarytų galimybes ieškoti projektų pagal sritį, datą ir/ ar tikslinę grupę. Informacija būtų naudojama siekiant išvengti dubliavimų, pasikartojimų, siekiant perimti ankstesnių mokymų projektų pamokas ir gerąją patirtį taip siekiant spartesnės pažangos mokymų srityje. Tokio sąvado poreikis auga didėjant ESF finansavimo laikotarpių skaičiui; Sukurti (naujai ar esamų sistemų pagrindu) ESF finansuojamų mokymų rodyklę, leidžiančią suinteresuotiems asmenims pasitikrinti, kokie mokymai ir kada finansuojami ir atsirinkti 	<p>FM/ESFA</p>	

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
		kokybiškus mokymus. Rodyklė galėtų būti pateikiama pagal tikslinę grupę, mokymų tipą, sritį, kainą, vietą ir kitas kategorijas. Pavyzdžiui, mokymų rodyklė leistų švietimo sistemos darbuotojų ES finansuojamų neformalių mokymų srityje surasti andragoginių kompetencijų mokymus. Ilgainiui, į mokymų rodyklę gali būti integruotas mokymo teikėjų reitingavimo įrankis. Tokią rodyklę yra sukūrusi Lenkija ⁴² .		
		Strateginiai siūlymai:		
9.	Taikomi kriterijai ir kontrolės priemonės nėra tinkamos ir pakankamos visuose vertintuose prioritetuose. ESFA, UŽT vykdomos neplaninės patikros) vykdomos reguliariai, bet nepakankamai efektyviai. Itin jaučiamas konkrečių priemonių, kuriomis siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą, trūkumas.	<p>9.1. [Išvados 3.2, 3.3, 5.6-5.7] Siūlytina keisti strategiją, kaip vykdoma projektų, kuriose organizuojamos mokymų veiklos, kontrolė. Dabartinė mokymų kontrolės sistema panaši į šalies keleivių kontrolės sistemą – patikros dažnos, tačiau menkos bausmės nepakankamai užtikrina sukčiavimo prevenciją keleivių tarpe. Siūloma judėti prie vakarietiško sprendimo, kuomet patikros yra ganėtinai retos (bet pagrįstos), o sankcijos, jei šios skiriamos – ženklios. Siūloma:</p> <p>a. Įgalinti ESFA/ UŽT skirti ženklias sankcijas projektų/ mokymų vykdytojams (pvz., patikrų metu du kartus iš eilės užfiksavus, kad mokymų veiklos nevyksta). Sankcijos galėtų apimti nefiesioginėms išlaidoms skirtų lėšų „apkarpyimą“ ir administracinę atsakomybę. Labai svarbu ne tik ESFA įgalinti skirti ženklias sankcijas, bet ir didelį dėmesį skirti sankcijų viešinimui (pvz., kiek ir kokių baudų skirta per metus).</p> <p>b. Tobulinti rizikos valdymo sistemą. Dabartinė sistema prilygsta apverstai piramidei – tikrinami visi projektai ir tik po to gilinamasi į rizikingiausius. Siūloma grįžti prie įprastos piramidės principo – daugiau dėmesio skirti rizikingiausių projektų identifikavimui ir į juos koncentruoti ribotus žmogiškuosius resursus (pvz., Lenkijoje kasmet vykdomos tik 30% rizikingiausių projektų patikros). Projektų riziką vertinti kuo įvairesniais būdais, pavyzdžiui: anoniminiai pranešimai, neformalus nepatikimų mokymo paslaugų teikėjų/ projektų vykdytojų sąrašai, informacija iš patikrų, SODRA registrų, atsitiktinių skambučių dalyviams ir kt. Be kitų rizikų specifiškai vertinti su mokymais susijusias rizikas (pvz., pirkimai, nepatikimi tiekėjai, skundai).</p> <p>c. Tobulinti patikras: (1) didesnę dėmesį skirti mokymų kokybės vertinimui (pvz., apklausiami, kaip dalyviai vertina mokymo veiklų kokybę, kaip įsivaino žinias); (2) ateityje numatyti galimybę glaudžiau bendradarbiauti su privačiais tiekėjais (pvz., tais atvejais, kai reikia per trumpą laiką vykdyti daug patikrų).</p> <p>d. Numatyti bent kelis darbuotojus, kurie būtų atsakingi už metodinę pagalbą (aiškinant gaires, konsultuojant) mokymų kokybės ir efektyvumo srityje (pvz., tokius darbuotojus numatyti metodinės pagalbos skyriuje ar suteikiant papildomas funkcijas bent vienam kiekvieno projektų valdymo skyriaus darbuotojui). Priežastis – užtikrinti institucinę patirtį mokymų kokybės ir efektyvumo srityje ir jos perėmimą, efektyvinti procesus.</p> <p>9.2. [Išvada 5] Apsvarstyti būdus, kaip planavimo dokumentuose (pvz., PFSA, kuriose numatomos tikslingos mokymų veiklos) kurti tinkamas paskatas mokymų kokybei didinti. Pavyzdžiui, remiantis mokymų gerosios praktikos gairėmis (žr. 7.1 rekomendaciją) kelti daugiau bendrų</p>	SADM (ESFA; UŽT) (kūrimas, vykdymas) FM (priežiūra, resursai)	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai
		9.2. [Išvada 5] Apsvarstyti būdus, kaip planavimo dokumentuose (pvz., PFSA, kuriose numatomos tikslingos mokymų veiklos) kurti tinkamas paskatas mokymų kokybei didinti. Pavyzdžiui, remiantis mokymų gerosios praktikos gairėmis (žr. 7.1 rekomendaciją) kelti daugiau bendrų	Tarpinės institucijos (vykdymas)	

⁴² Žr. <https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/> [žiūrėta 2018.11.23].

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
		(horizontalių) reikalavimų mokymų kokybei (pvz., mokymai turi apimti visus etapus, akcentuojamas mokymuose įgytų kompetencijų taikymas, lektorių profesionalumas, mokymų kokybės vertinimas). Nustačius detalesnius reikalavimus mokymų kokybei ESFA galėtų aiškiau įvertinti, kas laikoma pažeidimu, o kas – ne. Kita galimybė, numatyti reikalavimą projektų vykdytojams atlikti „vidines“ mokymo veiklų patikras (šiuo metu tai daro tik iniciatyviausi vykdytojai) ir su tuo susijusias išlaidas. Tai galėtų sumažinti sukčiavimo rizikas mokymuose ir didintų mokymo veiklų skaidrumą.	FM (priežiūra)	
		Rekomendacija:		
		9.1. [Išvados 5.6-5.7] Išanalizuoti mokymų veiklų kontrolės efektyvumo didinimo sąnaudų-naudos santykį. Analizė turėtų pateikti detalius siūlymus, kaip galėtų būti keičiama esama sistema sukčiavimo atvejų nustatymo, sankcijų, rizikos valdymo, patikrų procedūrų ir kitose srityse. Rekomenduojama daug dėmesio skirti siūlymams, kaip mažinti veiklų nevykdymo ar nepakankamo vykdymo atvejų (pvz., pastebėta atvejų, kai planuotos deklaruoti nevykusių ar nepilnai vykusių mokymų išlaidos, ESFA darbuotojams pastebėjus pažeidimus, nedeklaruojamos žinant, kad trūkumas yra užfiksuotas ESFA ataskaitose).	FM/ESFA	Kuo skubiau
10.	Esama mokymų stebėseną pernelyg formali ir nepakankamai matuoja, ar dalyviai mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių bei ar taiko jas praktikoje. Vertinimo metu pastebėti trys pagrindiniai su stebėsenos rodikliais susiję iššūkiai: rodikliai dažnai yra pernelyg ambicingi, bent daliai rodiklių trūksta lankstumo ir, vertinant rodiklius pagal S.M.A.R.T. kriterijus, dažniausiai susiduriama su rodiklių konkretumo iššūkiu.	<p>Strateginiai siūlymai:</p> <p>10.1. [Išvada 6.3] Sudaryti galimybę nekeisti projekto sutarčių jei nesikeičia siejami rezultatai (gali būti pasirenkama kitokia mokymo forma, metodas, tempas ar pan., užtikrinant, kad baigus mokymus dalyviai gebės savo veikloje taikyti nurodytas specifines kompetencijas). Tokiu būdu, finansuojant mokymus, būtų akcentuojamas rezultatas, ne procesas. Suteikti projektų vykdytojams daugiau lankstumo siekiant projekte numatytų rodiklių. Projektų vykdytojai galėtų būti skatinami dar labiau adaptuoti mokymus savo tikslinėms grupėms ir siekti rezultato įvairesniais, labiau efektyviais būdais, pavyzdžiui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilotuoti planuojamus mokymus. Pavyzdžiui, projekto vykdytojas pačioje pradžioje pasitikrintų, ar paraiškoje suformuluota mokymų koncepcija iš tikrųjų pasiteisina realybėje. Jeigu paraiškos idėja prasilenkia su realybe, projekto vykdytojas galėtų nekeičiant projekto sutarties koreguoti mokymų veiklas siekiant paraiškoje užsibrėžtų rezultatų. • Projekto vykdytojai galėtų labiau išnaudoti turimų kompetencijų pripažinimo galimybes. Plėtojant turimų kompetencijų pripažinimo sistemą ir didinant jos patrauklumą gali didėti mokymų efektyvumas (turimos žinios/ įgūdžiai – pripažįstami ir per trumpesnę laiką mokoma tik tų kompetencijų, kurių trūksta). Kol kas, pavyzdžiui, UŽT klientai vis dar ne tiek aktyviai naudojami esama kompetencijų pripažinimo sistema, nepaisant jos teikiamos naudos. <p>10.2. [Išvada 6.1] Mokymų stebėseną turi tapti instrumentu tobulinant ESF finansuojamus mokymus. Rekomenduojama naudoti stebėsenos informaciją:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tobulinant esamą ar būsimą PFSA, kuriose numatomos tikslingos mokymų veiklos (pvz., detalizuojant reikalavimus mokymų kokybei, efektyvumui ir poveikiui didinti). • Strateginiam mokymų planavimui (pvz., kokių mokymų kur trūksta, mokymų kokybės tendencijos skirtingose srityse ir kaip tobulinti žemiausios kokybės mokymus). • Tobulinant mokymų veiklas atskiruose projektuose. Tam būtina sąlyga – aiškios gairės, kaip stebėti mokymus ir susijusias konsultacijas (žr. 7.1 rekomendaciją). 	Tarpinės institucijos FM (priežiūra)	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
		<p>Rekomendacijos:</p> <p>10.1. [Išvada 6.1] Efektyviau stebėti, ar dalyviai mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių (išmokimo lygmuo) bei ar taiko jas praktikoje (elgesio lygmuo). Galimi sprendimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tobulinti ESFA klausimyną remiantis gerąja praktika (pvz., mokymų stebėseną projekte Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorporcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“) ir akcentuojant išmokimo ir elgesio lygmenis; Atsižvelgiant į mokymų tikslus, rodiklis „Dalis asmenų, taikančių mokymų metu įgytas žinias savo darbe, praėjus 3 ar 6 mėn. nuo dalyvavimo veiklose“ galėtų būti įtrauktas į nemažos dalies uždavinių stebėsenos sistemą (itin aktualu švietimo sistemos ir viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų vertinimui). Siekiant efektyviai stebėti šį rodiklį (ar vietoj jo) svarstyti galimybę skatinti projektų vykdytojus atlikti mokymų sąnaudų-naudos analizes ir poveikio vertinimus pagal atskirai parengtą vieningas mokymų veiklų sąnaudų-naudos analizės ir poveikio vertinimo metodikas. 	FM/Tarpinės institucijos	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai
		10.2. [Išvada 6.3] Pakeisti rodiklį „dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją – 42%“, kad minėtas rodiklis būtų skaičiuojamas ne nuo visų bedarbių, o baigusiujų mokymus bedarbių. Šiuo atveju būtina ieškoti protingo balanso tarp rodiklio ambicingumo (kiek bedarbių bus apmokyta) ir rezultatų tvarumo (kiek laiko bedarbiai, baigę mokymus, dirbs). Rekomenduojama numatyti didesnį lankstumą pasirenkant bedarbių mokymų formą – dažnu atveju asmenims tinkamesni ir efektyvesni neformalūs mokymai, kaip mokymasis darbo vietoje, nei formalūs mokymai. Minėtas rodiklis lemia, kad dauguma bedarbių turi dalyvauti būtent formaliajame mokyme, kas mažina mokymų rezultatų tvarumą.	FM/SADM	Esamas ESF įgyvendinimo laikotarpis
		10.3. [Išvada 6.2] Užtikrinti, kad visų projektų vykdytojai vieningai interpretuotų ir matuotų su mokymais susijusius stebėsenos rodiklius. Šis iššūkis dažnai gali būti sprendžiamas ne keičiant rodiklius, o geriau informuojant už stebėseną atsakingus ir informaciją teikiančius asmenis, kaip konkretus rodiklis turi būti interpretuojamas. Tai gali būti daroma pateikiant informaciją mokymų gerosios praktikos gairėse (žr. 7.1 rekomendaciją), kuriose būtų aiškinami rodikliai, pateikiami konkretūs rodiklių pavyzdžiai ir dažniausiai pastebimos interpretacijos klaidos. Rodikliai taip pat galėtų būti aiškinami ESFA teikiamų konsultacijų metu (pvz., klausimų-atsakymų forma).	FM/Tarpinės institucijos	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai
		10.4. [Išvada 6.2] Išanalizuoti galimybes plėtoti rezultatais (o ne indėliais) grįstą finansavimą ESF finansuojamų mokymų projektuose ir, identifikavus tokias galimybes, pilotuoti rezultatais grįsto finansavimo sprendimą (-us) (pvz., UŽT projektuose). Tokia studija gali būti itin naudinga keičiant esamą sistemą, kur finansavimas yra iš dalies sietinas su rezultatais. Stebėsenos sistema turi būti keičiama – planuoti, įgyvendinti ir stebėti projektus ne remiantis išankstiniu indėlių ir proceso vertinimu, o kuo labiau – rezultatų vertinimu (kokį iššūkį siekiama išspręsti, kokį rezultatą ketinama pasiekti). Tai gali ženkliai prisidėti prie mokymų veiklų rezultatų tvarumo.	FM/Tarpinės institucijos	Kuo skubiau
11.	Mokymų, kuriuose dalyvauja įstaigos	<p>Strateginiai siūlymai:</p> <p>11.1. [Išvada 7.4] Skirti kur kas daugiau dėmesio viešojo valdymo institucijų konsultavimui</p>	VRM (VTD)	Esamas ir

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
	darbuotojai, kokybė ir efektyvumas yra itin glaudžiai susijęs su įstaigos personalo politikos kokybe ir efektyvumu. Vertinimo rezultatai sindikuoja, kad viešojo valdymo institucijų personalo valdymo politika dažnai gali būti nepakankama mokymų kokybei ir efektyvumui užtikrinti (pvz., stokojama žinių, kaip taikyti kompetencijų valdymo modelį).	personalo ir kompetencijų valdymo politikos klausimais. Už tai turėtų būti atsakingas VTD ir tam numatyti papildomi ištekčiai. Priežastis – liberalizuojant viešojo valdymo institucijų darbuotojų rinką (remiantis įstatymo ir poįstatyminių teisės aktų projektais), tikėtina, kils dar didesnis viešojo valdymo institucijų konsultacijų poreikis siekiant spręsti specifinius su personalo mokymu susijusius klausimus.	(konsultavimas) FM (prižiūra)	būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai
		11.2. [išvada 7.4] Detaliau nei iki šiol sisteminti informaciją (pvz., detalių mokymų temų, formų, metodų statistika, detalesnis mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimas ir šio proceso statistika pagal minėtus kriterijus), apie vykdomus viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymus (tiek neformalius, tiek nuotolinius) ir jų kokybę bei skleisti šią informaciją už personalo valdymą atsakingiems specialistams, kad šie jos pagrindu galėtų tinkamai planuoti mokymus.	VRM (VTD) (informavimas) FM (prižiūra)	
		11.3. [išvada 7.4] Ne tik personalo skyrius, bet ir viešosios valdymo įstaigos tiesioginis vadovas turi atsakyti už darbuotojų mokymus ir jų motyvavimą dalyvauti mokymuose (pvz., padėti suprasti darbuotojams savo žinių/ įgūdžių ribas ir įkvėpti jas toliau plėsti). Tuo tikslu turi būti stiprinamos tiesioginių vadovų kompetencijų valdymo žinios ir įgūdžiai (ne tik strateginės kompetencijos).	VRM (VTD) FM (prižiūra)	
		Rekomendacija: 11.1. [išvada 7.4] Jei įmanoma, dar šiuo laikotarpiu skirti lėšų priemonei Nr. 10.1.5-ESFA-K-926 „Personalo valdymo valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose tobulinimo iniciatyvų skatinimas“ tam, kad didinti su mokymusi susijusias personalo valdymo kompetencijas (tarp jų – personalo mokymo poreikių identifikavimas, planavimas). Investicijų į personalo valdymą poreikis ypač ryškus: viešojo valdymo institucijų, ypač švietimo įstaigų vadovaujančio personalo (direktorių, direktorių pavaduotojų ugdymui, vidurinės grandies vadovų), atveju; tarpinių institucijų ir įgyvendinančių agentūrų (pvz., UŽT, ESFA) atveju.	FM/VRM	Esamas ir būsimas ESF įgyvendinimo laikotarpiai
12.	Vertinimo metu susidurta su ženkliais sunkumais gaunant duomenis iš įmonių sąnaudų-naudos analizei atlikti. Visos įmonės atsiskakė suteikti duomenis dėl laiko stokos ir/ ar anonimiškumo nuogąstavimų. Vertinimo metu gauti detalūs duomenys iš viešųjų institucijų nebuvo pakankami. Pavyzdžiui, UŽT renkami	Rekomendacijos: 12.1. Sudaryti geresnes galimybes gauti reikiamus stebėsenos duomenis iš įmonių ir kitų projekto vykdytojų (kadangi esami sprendimai nesudaro tinkamų galimybių vertintojams efektyviai gauti reikiamus duomenis). Galimi sprendimai: <ul style="list-style-type: none"> Tuo pačiu metu, kai sudaroma sutartis dėl ESF finansuojamų mokymų, pasirašyti sutartis su konkrečiomis atrinktomis įmonėmis dėl duomenų tyrimams (pvz., sąnaudų-naudos analizei) suteikimo. Tokiu būdu įmonės būtų teisškai įpareigosotos suteikti duomenis. Už tai atrankoje gali būti numatytas papildomas balas ir garantuojamas anonimiškumas. Reikalingi duomenys galėtų būti renkami iš anksto (dar prieš atliekant vertinimus), kad vertinimų metu būtų koncentruojamasi į jų analizę (o ne rinkimą); Vertinimo projektuose numatyti papildomus resursus, skirtus šioms duomenims rinkti; Atlikti studiją, kurioje teisininkai įvertintų kitas (čia neapartatas) galimybes gauti sąnaudų-naudos analizei ir kitiems kiekybiniais metodams, kuriems reikia detalių įmonių duomenų (pvz., kontrafaktinei analizei), reikalingus duomenis. 12.2. Sudaryti geresnes galimybes gauti reikiamus stebėsenos duomenis iš viešųjų institucijų. Galimi sprendimai:	FM/ESFA	2019 m.
			FM/ESFA	Esamas ESF įgyvendinimo

#	Problema ar rizika	Rekomendacija	Atsakinga institucija	Terminas
	duomenys nebuvo pakankami sąnaudų-naudos analizei: trūko išsamių duomenų apie kai kurias paslaugas (pvz., konsultavimą ir profesinį orientavimą), renkama informacija nėra susieta su valstybės registrais (t.y. Sodra, VMI ir kt.); nėra renkami duomenys apie kontrolines grupes. Galiausiai, iki 2018 m. gegužės 1 d. asmens duomenys vertinimams galėjo būti naudoti remiantis projekto dalyvio apklausos anketos aktualia nuostata ⁴³ . Priėmus BDAR duomenų perdavimo reikalavimai pasikeitė.	<ul style="list-style-type: none"> Kuo labiau standartizuoti projektų stebėseną, t.y. ši turi remtis vieningu šablonu ir vieninga projektų įgyvendintojų samprata dėl to, kas svarbu ir kas – ne. Į šį procesą rekomenduojame įtraukti tyrimo įstaigų atstovus siekiant užtikrinti, kad surinkti duomenys bus pakankami numatytoms analizėms (pvz., sąnaudų-naudos) atlikti. Pavyzdžiui, Lenkijoje tyrėjų ir duomenis turinčių institucijų nesusikalbėjimo problema buvo išspręsta sudarant „kodų knygą“. Duomenis tvarkančios institucijos sukūrė MS Excel™ failą, kurio viršutinėje eilutėje aiškiai sužymėjo, kokie duomenys yra prieinami. Tyrėjai, kuriems reikalingi kažkokie duomenų rinkiniai dabar tiesiog nurodo stulpelius, kurie jiems yra aktualūs – nebereikia bandyti „nuspėti“, kokie duomenys yra prieinami. Integruoti ir kiek įmanoma automatizuoti stebėsenos sistemas. Pavyzdžiui, UŽT veiklų (apimant ir konkrečių projektų įgyvendinimo) stebėseną būtina integruoti su valstybės registrais tam, kad būtų renkami išsamūs duomenys. 		laikotarpis
		<p>12.3. Aiškiau reglamentuoti asmens duomenų perdavimą siekiant atitikti BDAR keliamus reikalavimus. Galimybės:</p> <ul style="list-style-type: none"> Išanalizuoti duomenų apsaugos situaciją institucijų užsakymu vykdomuose vertinimuose, tyrimuose, techninės pagalbos ir kituose projektuose. Ši studija turėtų parengti labai konkrečias rekomendacijas (ar netgi dokumentų šablonus), kurios užtikrintų tinkamą BDAR nuostatų įgyvendinimą minėtose veiklose. Joje taip pat reikėtų įtraukti klausimą, kaip gauti vertinimams reikalingus duomenis; Pasitelkti teisininkus siekiant tinkamai reglamentuoti asmens duomenų perdavimo paslaugų teikėjams procesą (pvz., reikalaujant pateikti raštą dėl tokių duomenų suteikimo ir rengiant raštą teikiant šiuos duomenis, kuriame būtų pateikti visi su jais susiję apribojimai ir kitos teisinės aplinkybės); Finansų ministerijoje numatyti bent vieną papildomą darbuotojo etatą (ar papildomą funkciją esamam darbuotojui) asmens duomenims tvarkyti, siekiant operatyviai suteikti reikiamus duomenis ir valdyti su duomenų apsauga susijusių poreikių augimą. 	FM	2019 m.

Šaltinis: Visionary Analytics

⁴³ „Sutinku, kad visi užpildytos apklausos anketos duomenys būtų perduoti atsakingoms institucijoms ir gali būti naudojami projekto įgyvendinimo priežiūros, mokymų vertinimo ir socialinių tyrimų tikslais“, anketa prieinama adresu: <http://www.esinvesticijos.lt/main/lt/dokumentai/projekto-dalyvio-apklauso-anketa-1> [žiūrėta 2018.10.12]