



# CREATE LAB

## Design-led facilitative leadership

PROFESINIO TOBULĖJIMO PROGRAMA MOKYKLŲ VADOVAMS



## **CREATE LAB DESIGN-LED FACILITATIVE LEADERSHIP**

CREATE LAB yra Erasmus+ projektas, kurį įgyvendino:

EDUPLIUS (LT)

FUNDACJA MŁODZI DLA EUROPY (PL)

DIPE ARTAS (EL)

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS JOSÉ ESTÊVÃO (PT)

PROJEKTO NR.: 2024-2-LT01-KA210-SCH-000289841

2025

Finansuojama Europos Sąjungos lėšomis. Šis kūrinys atspindi tik autoriaus nuomonę, todėl Nacionalinė agentūra ir Europos Komisija negali būti laikomos atsakingomis už jame pateiktą informaciją.

## IŽANGA

Šiandienos mokyklose lyderystė nebėra susijusi su tuo, kad turėtumėte visus atsakymus – ji susijusi su sąlygų, kuriomis kiti galėtų mąstyti, prisidėti ir tobulėti, kūrimu. CREATE LAB projektas gimė iš šio įsitikinimo: mokyklos klesti, kai lyderiai tampa mokymosi, bendradarbiavimo ir inovacijų iniciatoriais.

Šiame vadove pateikiamos trys metodikos – grafinis fasilitavimas, LEGO® SERIOUS PLAY® ir „Design Sprint“ – skirtos padėti mokyklų vadovams įgyvendinti reikšmingus pokyčius per kūrybinius, dalyvaujamuosius procesus. Kiekvienas metodas turi bendrą bruožą: aiškų tikslą, įtrauktį ir drąsą kurti idėjų prototipus, o ne tik jas aptarti.

Šis leidinys, kurį parengė partneriai iš Lietuvos, Lenkijos, Graikijos ir Portugalijos, atspindi įvairias švietimo realijas ir bendrą Europos viziją – mokyklas, kurios mokosi, prisitaiko ir kartu kuria savo ateitį. Tai nėra vadovas, kurį reikia sekti žingsnis po žingsnio, bet kvietimas eksperimentuoti, mąstyti ir tobulinti savo vadovavimo įgūdžius.

Tikimės, kad šis vadovas įkvėps jus paversti susitikimus mokymosi patirtimi, iššūkius – kūrybinėmis galimybėmis, o komandas – tikromis įgalintomis bendruomenėmis. Nes kiekvieną kartą, kai kuriame kartu, mes taip pat formuojame tokias mokyklas, kokiomis norime vadovauti – atviras, kūrybingas ir pilnas galimybių.

**– The CREATELAB komanda**



## TURINYS

Text text text





# FASILITAVIMO MENAS

I dalis

## KAS YRA FASILITAVIMAS?

Fasilitacimas yra kartu ir menas ir mokslas, padedantis grupėms efektyviai diskutuoti, pasiekti bendrą supratimą ir susitarimą ir įgyvendinamus rezultatus, nedominuojant procesui. Skirtingai nuo tradicinio vadovavimo ar mokymo, fasilitavimas orientuotas į tai, kad kiti galėtų efektyviai reikšti savo nuomonę, kurti ir veikti.

## PAGRINDINIAI FASILITAVIMO PRINCIPAI MOKYKLOS APLINKOJE

### NEUTRALUMAS

Fasilitatorius yra vedlys, o ne herojus. Jūsų vaidmuo yra valdyti procesą, o ne primesti sprendimus.

### TIKSLO AIŠKUMAS

Kiekvienas susitikimas turėtų turėti aiškiai apibrėžtą tikslą.

### ĮSITRAUKIMAS

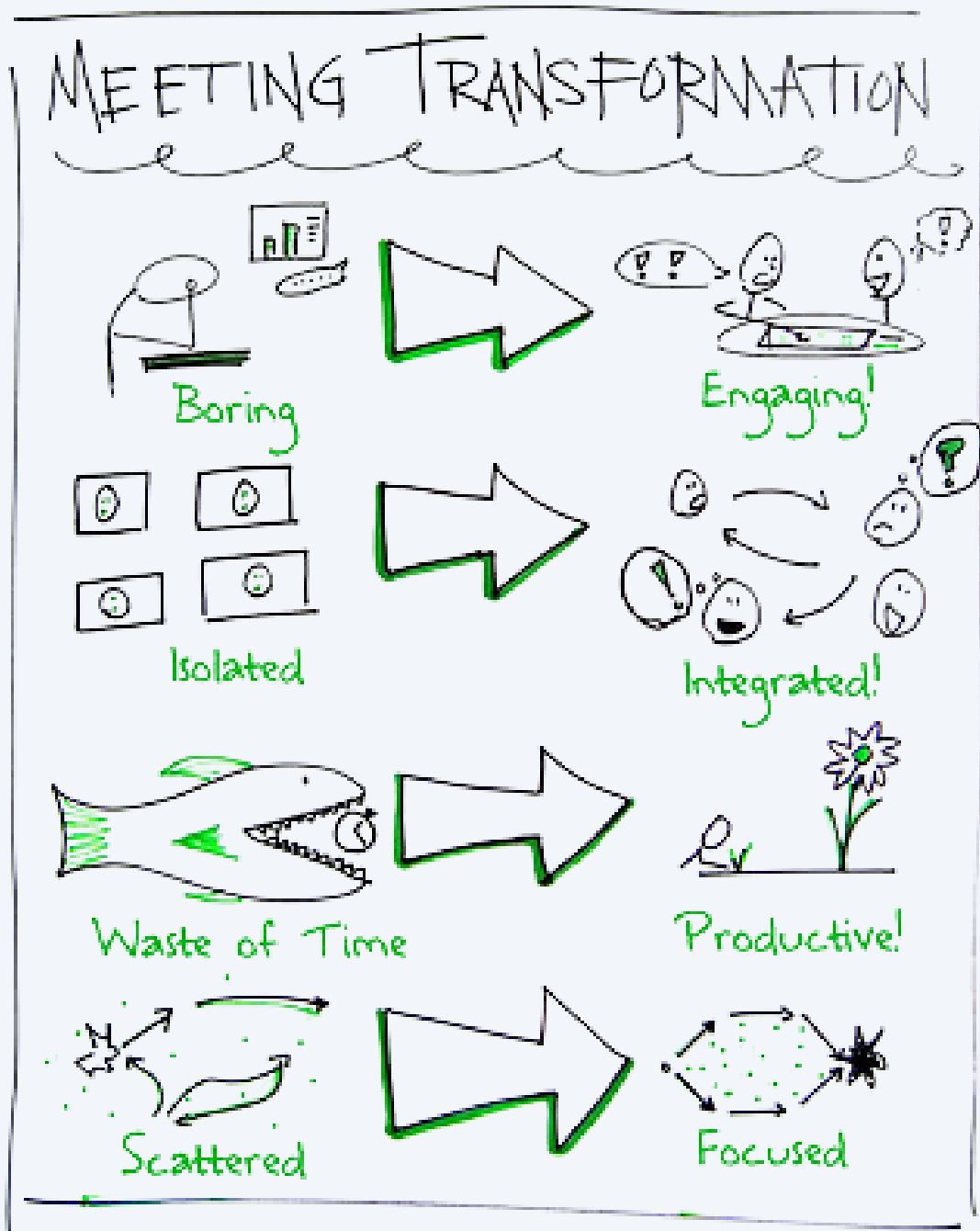
Fasilitavimas užtikrina, kad būtų išklaustyti visi balsai, pasidalinta idėjomis, o dalyviai jaustųsi atsakingi už rezultatą.

### GRĮSTAS VEIKSMU

Diskusijos yra struktūrizuotos taip, kad duotų apčiuopiamų rezultatų, o ne tik būtų pokalbis.

**Pavyzdys:** darbuotojų susirinkime, skirtame naujos mokymo programos pristatymui, vietoj to, kad patys pristatytumėte planą, jūs padedate mokytojams nustatyti iššūkius, generuoti idėjas ir nustatyti sprendimų prioritetus. Rezultatas – bendra atsakomybė ir aiškus veiksmų planas.

## KAS YRA FASILITAVIMAS?



## KODĖL ŠIAIS LAIKAIS MOKYKLŲ VADOVAMS REIKALINGI FASILITAVIMO ĮGŪDŽIAI?

Šiandienos sparčiai kintančiame švietimo kontekste tradicinis susirinkimų vedimo būdas, kai vadovas kalba, o kiti klausosi, nebėra pakankamas. Mokyklų vadovai susiduria su sudėtingais iššūkiais, kurie reikalauja bendradarbiavimo, inovacijų ir greito bei veiksmingo sprendimų priėmimo. Facilitacija suteikia vadovams įgūdžių, reikalingų šiems iššūkiams įveikti.

### KODĖL FASILITAVIMO ĮGŪDŽIAI YRA BŪTINI?

#### **SUDĖTINGOS PROBLEMOS REIKALAUJA BENDRŲ SPRENDIMŲ**

Nuo mokymo programos pertvarkymo iki naujų technologijų diegimo – mokyklos problemos retai kada sprendžiamos vieno asmens jėgomis. Facilitavimas skatina kūrybišką problemų sprendimą ir generuoja praktiškus, įgyvendinamus sprendimus.

#### **SPARČIOS PERMAINOS REIKALAUJA LANKSTUMO**

Švietimo politika, technologijos ir visuomenės lūkesčiai sparčiai keičiasi. Palengvinimas padeda vadovams sklandžiai vadovauti komandoms pokyčių metu, suderinant darbuotojų prioritetus, tikslus ir tolesnius veiksmus.

#### **ĮSITRAUKIMAS GERINA REZULTATUS**


Kai darbuotojai aktyviai įsitraukia į susitikimus, jie labiau įsipareigoja siekti rezultatų. Facilitavimas susitikimus paverčia iš pasyvių informacinių sesijų į interaktyvias, produktyvias kūrybines dirbtuves, kurios veda prie apčiuopiamų rezultatų.

#### **PROFESINIS AUGIMAS IR KULTŪROS KŪRIMAS**

Modeliuodami palankias sąlygas, lyderiai skatina bendradarbiavimo, pasitikėjimo ir nuolatinio mokymosi kultūrą, kuri stiprina bendrą mokyklos komandos gebėjimus.

Trumpai tariant, facilitavimas nebėra tik „smagu turėti“ įgūdis – tai yra kritinė lyderystės kompetencija, kuri tampa vis svarbesnė šiuolaikiniams mokyklų vadovams.

## KODĖL ŠIAIS LAIKAIS MOKYKLŲ VADOVAMS REIKALINGI FASILITAVIMO ĮGŪDŽIAI?

Facilitation vs Traditional Meetings: Why It Matters for School Leaders	
Traditional Meetings	Facilitated Meetings
 Talks, presents, makes decisions	Guides discussion, enables team input
 Limited mostly passive	Inclusive, all voices heard
 Single viewpoint	Collaborative, creative solutions
 Often low, disengaged staff	High, active contribution
 Leader decides, team follows	Team co-creates decisions, stronger buy-in
 Slow to respond to change	Agile, responsive to new challenges
 Information, shared. few actionable results	Clear actions, shared accountability

## KADA FASILITAVIMAS YRA TINKAMAS?

Fasilitavimas geriausiai veikia situacijose, kai reikalingas kolektyvinis indėlis, bendradarbiavimas ar kūrybiškas problemų sprendimas. Įprasti mokyklos kontekstai apima:

- Strateginio planavimo sesijos (pvz., mokyklos tobulinimo tikslų nustatymas)
- Mokymo programų rengimas
- Personalo ar skyrių susirinkimai
- Tėvų ir mokytojų ar suinteresuotųjų šalių susitikimas
- Konfliktų sprendimas tarp personalo komandų

## KAIP NUSPRĘSTI, AR REIKALINGAS PALENGVINIMAS?

Klausimas	Taip	Ne
Ar norite, kad dalyviai prisiimtų atsakomybę už sprendimus?		
Ar bendradarbiavimas ir kūrybiškumas yra svarbūs rezultatui pasiekti?		
Ar ieškote įžvalgų iš skirtingų perspektyvų?		

## KOKIE YRA PAGRINDINIAI MOKYKLŲ VADOVŲ ĮGŪDŽIAI, PALENGVINANTYS DARBĄ?

Paanalizuokime pagrindinius įgūdžius, kurie padės jums tapti geresniu fasilitatoriumi ir padės komandoms, su kuriomis dirbate, rasti sprendimus iškilusiems iššūkiams!

Galimas požiūris gali būti toks

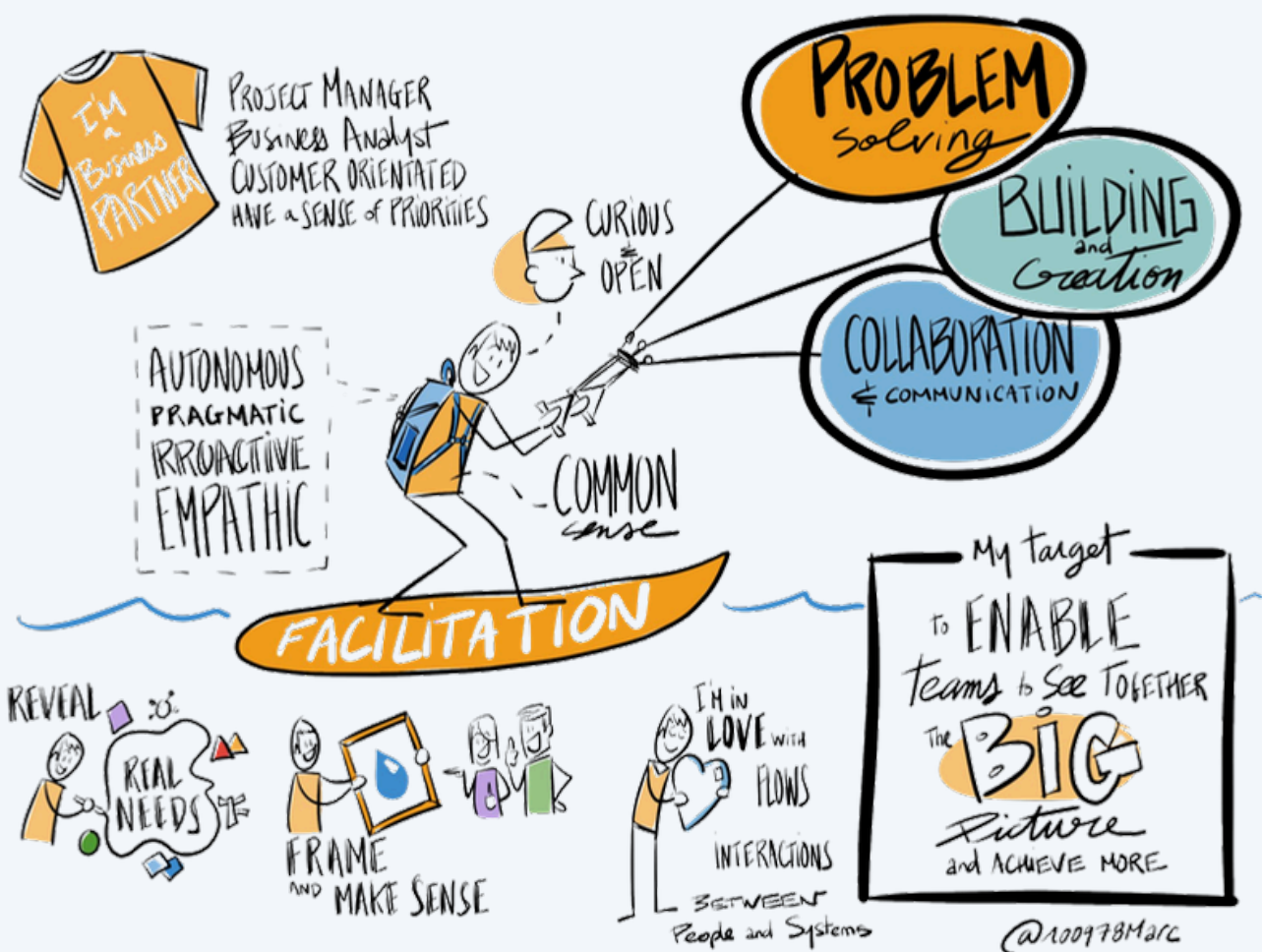


Image is downloaded from Pinterest

## PAGRINDINIAI ĮGŪDŽIAI, KURIE REIKALINGI FASILITATORIUI

Įgūdis	Aprašymas	Ką daryti	Ko nedaryti
Aktyvus klausimas	Visapusiškas dėmesys dalyvių pasisakymams, pozicijų supratimas	Perfrazuokite pagrindinius teiginius, užduokite tikslinamuosius klausimus, rodykite empatiją ir susidomėjimą.	Pertraukinėti, daryti prielaidas, atlikti kelias užduotis vienu metu
Neutralumas	Išlikti nešališku, kad būtų skatinamas atviras dialogas	Sutelkite dėmesį į procesą, objektyviai apibendrinkite visas pozicijas	Rodyti šališkumą, primesti asmenines nuomones, priimti sprendimus už grupę
Stebėjimas / Atmosferos vertinimas	Grupės nuotaikos, įsitraukimo ir vidinės dinamikos pajautimas	Stebėkite kūno kalbą, stebėkite energijos pokyčius, adaptuokite fasilitavimo strategijas	Neatsižvelgti į neverbalinius signalus, manyti, kad visi jaučia tą patį, griežtai laikytis plano
Klausimai, turintys didelę reikšmę	Skatina refleksiją, kūrybiškumą ir gilesnį mąstymą	Use open-ended, forward-looking, and reflective questions	Naudokite atvirus, į perspektyvą orientuotus ir refleksyviuosius klausimus.
Laiko valdymas	Keeping discussions on track and ensuring productive use of time	Diskusijų valdymas ir produktyvus laiko panaudojimas	Uždelsti sesijas, nekontroliuoti nukrypimus nuo temos

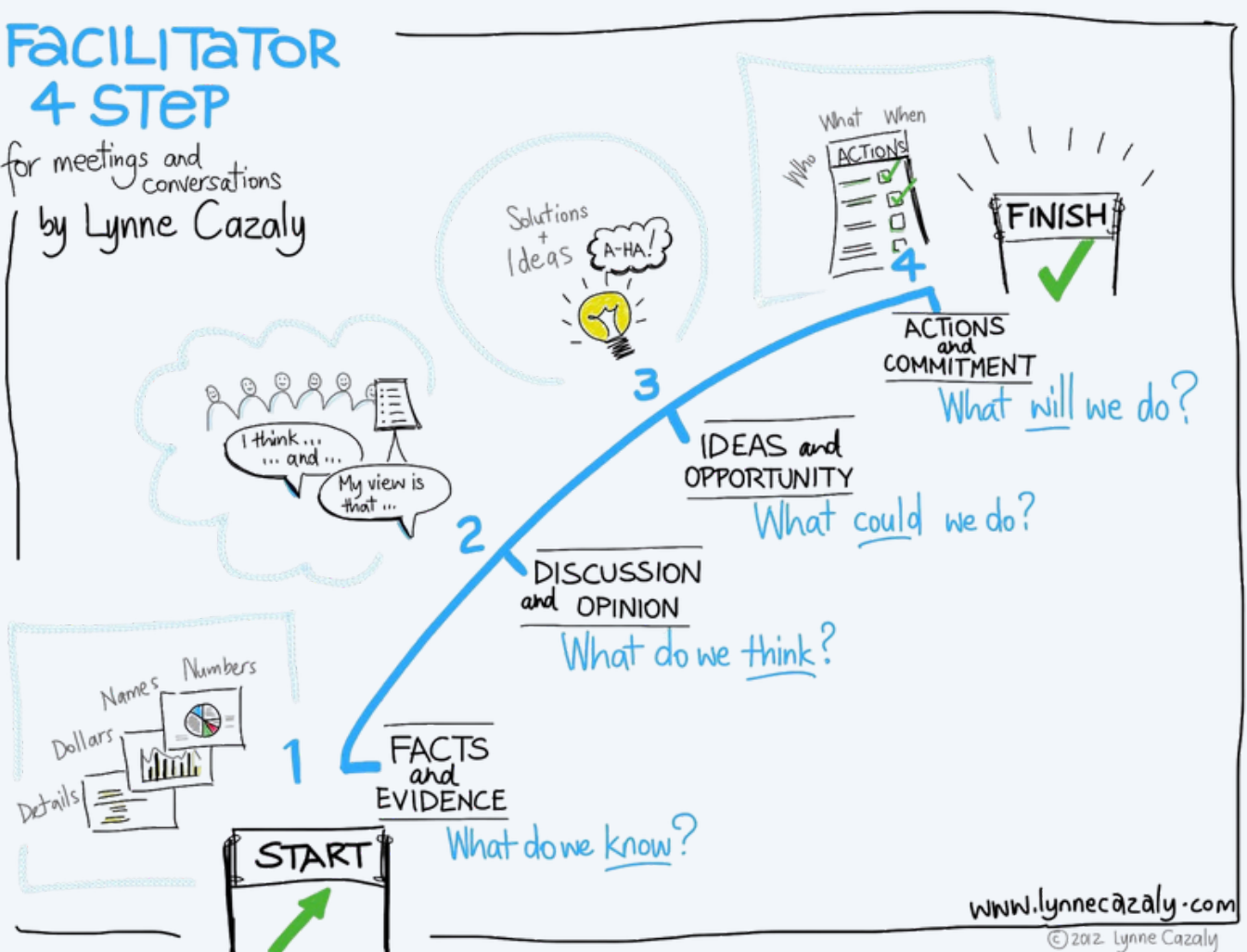
## PAGRINDINIAI ĮGŪDŽIAI, KURIE REIKALINGI FASILITATORIUI

Įgūdis	Aprašymas	Ką daryti	Ko nedaryti
Grupės dinamikos valdymas	Balansas tarp dalyvavimo ir tarpasmeninių iššūkių sprendimo	Skirkite dėmesio tyliems dalyviams, diplomatiškai reaguokite į trikdžius.	Leisti dominuoti keliems dalyviams, ignoruoti konfliktus ar atsitraukimą nuo proceso
Apibendrinimas	Svarbiausių aspektų užfiksavimas ir diskusijų pavertimas įgyvendinamais susitarimais	Baigti diskusijas aiškiais nutariamais, vizualizuoti nutarimus	Manyti, kad visi prisimins susitarimus, formuluoti neaiškius veiksmo planus
Konfliktų valdymas	Konstruktivus komandos vedimas per nesutarimus	Atpažinkite emocijas, sutelkite dėmesį į faktus, nukreipkite į sprendimus	Neieškoti konflikto sprendimų, rinktis kažkieno pusę, leisti didėti įtampai
Aiškų instrukcijų paaiškinimas	Duoti dalyviams lengvai suprantamus nurodymus (ką daryti žingsnis po žingsnio)	Būkite tikslūs, vartokite paprastą kalbą, tikrinkite, ar supranta, pateikite pavyzdžių.	Duoti neaiškius nurodymus, tikėtis, kad visi viską suprantą, apkrauti informacija
Vaizdinė ir rašytinė pagalba	Vaizdų ir užrašų naudojimas supratimui gerinti	Naudokite baltas lentas, lipnias lapelius, diagramas arba vaizdinius apibendrinimus.	Pateikiama per daug informacijos skaidrėse, pasikliauti tik žodine diskusija, nenaudoti užrašų

# VIENAS PAPRASTAS POŽIŪRIS | SUSITIKIMĄ GALĖTŲ BŪTI TOKS

## FACILITATOR 4 STEP

for meetings and  
conversations  
by Lynne Cazaly



# LEGO SERIOUS PLAY

Il dalis

## ĮVADAS | LEGO SERIOUS PLAY METODOLOGIJĄ

Inovatyvių metodikų, praturtinančių mokymąsi ir tobulėjimą, srityje LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) išsiskiria kaip dinamiškas ir veiksmingas būdas skatinti dialogą, dalytis žiniomis ir spręsti sudėtingas problemas. Iš esmės LSP yra daugiau nei tik žaidimas su kaladėlėmis – tai subtilus procesas, skirtas skatinti inovacijas ir organizacijų veiklos rezultatus pasitelkiant žaidimo galią. Šiame skyriuje mokyklų vadovams pristatomi LEGO Serious Play metodikos pagrindai, suteikiant pagrindą ištirti jos giluminį poveikį darbui su kolektyvais.

### LSP kilmė ir filosofija

LEGO Serious Play metodika, kurią 1990-ųjų pabaigoje sukūrė LEGO Group, atsirado iš poreikio skatinti kūrybinį mąstymą ir inovacijas organizacijose. LSP filosofija grindžiama tuo, kad praktinis, aktyviu mąstymu pagrįstas mokymasis padeda giliau ir prasmingiau suprasti pasaulį ir jo galimybes. Ji teigia, kad kiekvienas žmogus turi kažką unikalios, kuo gali prisidėti prie diskusijų ir problemų sprendimo, ir kad šis indėlis gali būti atskleistas per LEGO kaladėlių konstravimo ir dalijimosi procesu.

## PAGRINDINIAI PRINCIPAI

**Mąstymas rankomis:** LSP laikosi idėjos, kad modelių kūrimas iš LEGO kaladėlių leidžia dalyviams išreikšti savo mintis, paverčiant abstrakčias sąvokas apčiuopiamomis ir aptariamomis LEGO modeliais.

**Žaismingas tyrinėjimas:** šis metodas skatina žaismingai tyrinėti galimybes, nesibaimant nesėkmės, o tai stimuliuoja kūrybiškumą ir inovacijas.

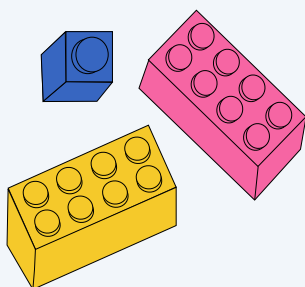
**Konstruktivus dialogas:** per konstravimo ir dalijimosi procesą LSP skatina atvirą ir nuoširdų dialogą, užtikrinant, kad visų balsai būtų išgirsti ir įvertinti.

**Refleksija ir įžvalgos:** ši metodika akcentuoja refleksiją apie konstravimo procesą ir pasidalintas istorijas, o tai veda prie gilesnių įžvalgų ir supratimo.

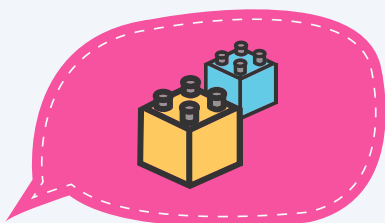
## LSP PROCESAS



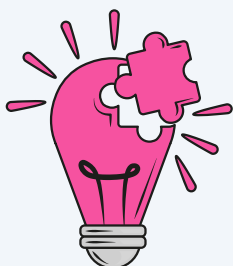
Fasilitatorius pateikia grupei **klausimą** arba **užduotį**.



Dalyviai, naudodami specialiai parinktus LEGO kaladėles, sukuria individualų LEGO modelį, taip "atsakant" į užduotą klausimą.



Kiekvienas dalyvis pasidalina savo modeliu ir jo istorija su grupe.



Grupė analizuoja modelius ir istorijas, daro išvadas ir mokosi.

## LEGO SERIOUS PLAY ĮVADINĖS VEIKLOS (“APŠILIMO” UŽDUOTYS)

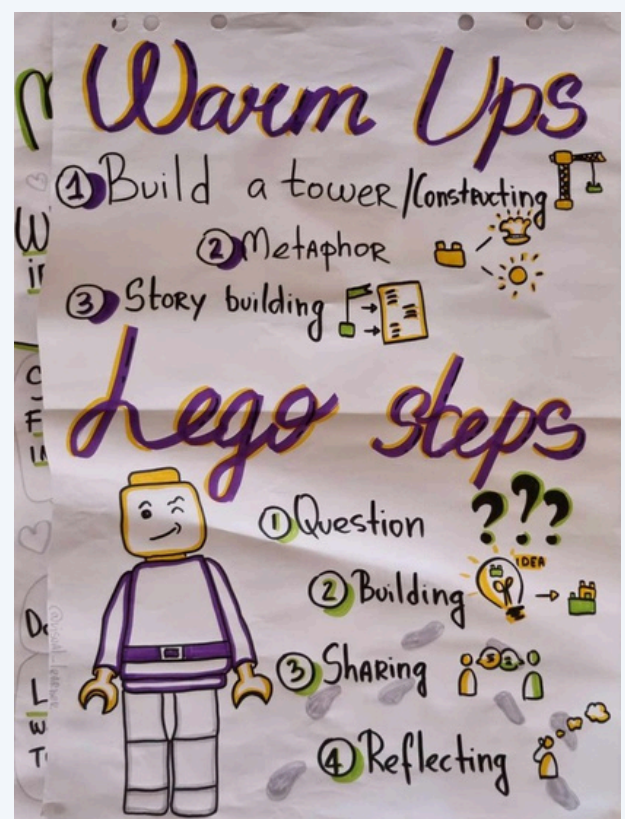
“Apšilimo” užduotys leidžia dalyviams susipažinti su LEGO kaladėlėmis ir konstravimu kaip išraiškos formos koncepcija. Daugeliui žmonių LEGO naudojimas profesinėje ar mokymosi aplinkoje gali būti nauja patirtis. Šios užduotys padeda užpildyti spragą tarp žaidimo ir rimtos diskusijos, parodydamos dalyviams, kad LEGO gali būti naudojamas kaip komunikacijos ir problemų sprendimo įrankis.

Pradedant nuo mažiau sudėtingų, linksmų veiklų, sumažinamos kliūtys kūrybiškumui. Tai siunčia žinią, kad šios veiklos yra tyrinėjimo ir inovacijų erdvė, kurioje sveikintinos netradicinės idėjos. Tokia aplinka skatina dalyvius mąstyti laisviau ir atviriau dalytis savo idėjomis, sudarant sąlygas gilesniam sudėtingų temų tyrinėjimui.

“Apšilimo” užduotys dažnai reikalauja dalyvių bendradarbiavimo ir bendravimo, o tai gali padėti užmegzti ryšį ir sukurti pasitikėjimą grupėje. Šios ankstyvos sąveikos sudaro pagrindą komandiniam darbui ir tarpusavio palaikymui, kurie yra labai svarbūs vėliau nagrinėjant sudėtingesnes temas.

Šių veiklų žaismingas pobūdis padeda sumažinti dalyvių nerimą ar įtampą, susijusių su procesu. Praktinės veiklos su LEGO kaladėlėmis gali padėti “ištirpinti ledus”, kad dalyviai jaustųsi patogiau ir atsipalaidavę, o tai skatina atvirą ir prasmingą dialogą.

**Apšilimo pratimams naudokite visus 3 toliau aprašytas veiklas.**



## UŽDUOTIS NR. 1 - BOKŠTAS

**Tikslas:** Padėti dalyviams susipažinti su LEGO kaladėlėmis ir skatinti kūrybiškumą statant.

**Veikla:**

1. Kiekvienas dalyvis gauna identišką LEGO kaladėlių rinkinį.
2. Užduotis – per 5 minutes pastatyti kuo aukštesnį bokštą.
3. Po konstravimo dalyviai dalijasi įžvalgomis apie savo konstravimo strategijas (pavyzdžiui, ar galvojo apie tam tikras spalvas, formas, galbūt dalyviai prisiminė kokį nors tikrą bokštą ir bandė jį atkartoti)

**Ši veikla padeda dalyviams susipažinti su LEGO kaladėlių naudojimu ir skatina mąstyti apie pusiausvyrą, struktūrą ir kūrybišką ribotų išteklių naudojimą, taip sudarant pagrindą sudėtingesnėms konstrukcijoms vėlesnėse dirbtuvėse.**

**Taip pat ši trumpa veikla parodo, kad turint tas pačias LEGO kaladėles visų rezultatas (LEGO modelis) bus skirtingas.**



## UŽDUOTIS NR. 2 - SUKONSTRUOK SAVO NUOTAIKĄ

**Tikslas:** Supažindinti dalyvius su koncepcija, kad LEGO modeliai gali būti naudojami kaip metaforos abstrakčioms idėjoms ar jausmams išreikšti.

**Veikla:**

1. Dalyviai prašomi sukonstruoti modelį, kuris atspindėtų jų dabartinę nuotaiką arba jausmus, susijusius su dalyvavimu šiame susitikime (seminare, dirbtuvėse ir pan.)
2. Nėra teisingo ar neteisingo būdo tai padaryti; tikslas yra skatinti vaizduotę.
3. Kai visi sukonstruoja savo modelius, jie paeiliui paaiškina savo metaforą grupei, aptaria, kaip jų modeliai atspindi jų jausmus.

**Šis užsiėmimas padeda dalyviams suprasti, kaip LEGO modeliai gali būti naudojami sudėtingoms, abstrakčioms sąvokoms išreikšti apčiuopiamu būdu. Jis taip pat skatina asmenišką išraišką ir padeda grupei geriau pažinti vieniems kitus, ugdydamas ryšio ir empatijos jausmą.**



## UŽDUOTIS NR. 3 - KELIONĖ

**Tikslas:** Lavinti pasakojimo įgūdžius, naudojant LEGO modelius kaip pasakojimo priemonę.

**Veikla:**

1. Dalyviai prašomi sukonstruoti paprastą modelį, kuris vaizduotų realią arba įsivaizduojamą kelionę. Tai gali būti asmeninė kelionė, istorinė ekspedicija, išgalvotas nuotykis arba net metaforinė kelionė, pavyzdžiui, naujo įgūdžio įgijimo procesas.
2. Sukonstravus modelius, kiekvienas dalyvis papasakoja savo kelionės istoriją, paaiškindamas įvairių modelio elementų reikšmę ir kaip jie vaizduoja skirtingus istorijos aspektus.
3. Skatinkite dalyvius pasakojimuose naudoti personažus, iššūkius ir sprendimus (išreikštus per LEGO kaladėles)

**Ši veikla pabrėžia LEGO modelių pasakojimo potencialą, skatina dalyvius kūrybiškai mąstyti apie tai, kaip vizualiai ir žodžiu perteikti istoriją. Ji stiprina dalyvių gebėjimus naudoti LEGO kaip pasakojimo priemonę, ruošia juos giliau tyrinėti temas pasitelkiant pasakojimus ir metaforas. Be to, ji ugdo klausymo įgūdžius ir empatiją, nes dalyviai dalijasi ir klausosi vieni kitų istorijų.**



## LEGO SERIOUS PLAY ŠVIETIMO LYDERYSTĖJE

LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) yra mąstymo, bendravimo ir problemų sprendimo metodas, pagrįstas verslo, psichologijos ir švietimo tyrimais. Jis naudoja LEGO® kaladėles kaip priemonę kūrybiškumui išlaisvinti, dialogui skatinti ir bendram supratimui sudėtingais klausimais formuoti. Šis procesas yra praktinis, įtraukiantis ir skirtas grupės “kolektyvinio proto” atskleidimui.

### Kodėl mokyklų vadovai turėtų taikyti LSP

Nuolat besikeičiančioje švietimo srityje mokyklų vadovai – direktoriai, pavaduotojai ir kiti sprendimų priėmėjai – turi spręsti sudėtingus uždavinius, skatinti inovacijas ir įtraukti įvairias suinteresuotas šalis. Tradiciniai planavimo susitikimai dažnai neleidžia išnaudoti visų komandos galimybių. LSP keičia šią tendenciją:

- Skatindama lygiateisį dalyvavimą – kiekvienas balsas yra išgirstamas ir vertinamas.
- Paverčiant abstrakčius sumanymus konkrečiais veiksmais – idėjos tampa matomos ir lengviau aptariamoms.
- Skatinant gilesnį supratimą – modeliai veikia kaip metaforos, atskleidžiančios esminius principus, vertybes ir prielaidas.
- Sudarant sąlygas kūrybiškam problemų sprendimui – praktinis procesas atveria naujas perspektyvas ir netikėtas sąsajas.

### Nauda mokyklos vadovams

- Didesnis darbuotojų įsitraukimas ir atsidavimas
- Didesnis aiškumas ir nuoseklumas siekiant tikslų
- Aukštesnės kokybės sprendimai, pagrįsti įvairiais požiūriais
- Kūrybingi ir tvarūs sprendimai sudėtingiems klausimams

## LSP PRITAIKOMUMAS VADOVAVIME

### 1. Strateginis planavimas

Mokyklų vadovai gali naudoti LSP, kad kartu kurtų mokyklos vizijas, apibrėžtų strateginius tikslus ir sutelktų darbuotojus bendriems prioritetams. Fizinių modelių kūrimas padeda dalyviams išreikšti abstrakčias idėjas, pavyzdžiui, vertybes, misiją ar ilgalaikius tikslus. Šis procesas skatina atsakomybę ir įsipareigojimą, nes strategija kuria visi, o ne primetama iš viršaus.

### 2. Sudėtingų problemų sprendimas

LSP yra idealus sprendimas vadinamoms „sudėtingoms problemoms“ – toms, kurioms nėra vieno teisingo atsakymo, pavyzdžiui, mokyklos klimato klausimams, įtraukties iššūkiams ar resursų dilemoms. Per pasikartojančius kūrimo, pasakojimo ir refleksijos procesus komandos analizuoja visą problemos sudėtingumą ir atskleidžia ne tik simptomus, bet ir pagrindines priežastis.

### 3. Komandos formavimas ir tobulinimas

Vadovų komandos gali naudoti LSP, kad išsiaiškintų prielaidas, patikslintų vaidmenis ir pagerintų bendravimą. Šis metodas sukuria psichologinį saugumą, padeda komandoms atvirai kalbėti, aktyviai klausytis ir kurti pasitikėjimą. Jis ypač veiksmingas integruojant naujus komandos narius ar vykdant organizacinius pokyčius.

### 4. Tvarų ir legitimizuotų sprendimų priėmimas

Vietoj tvarkos kūrimo „iš viršaus į apačią“, LSP kviečia bendradarbiauti darbuotojus, mokinius ir bendruomenės narius. Šis dalyvaujamojo pobūdžio požiūris leidžia sukurti tvirtesnę, labiau priimtina ir kontekstą atitinkančią tvarką – nuo elgesio valdymo iki skaitmeninės strategijos.

### 5. Refleksyvus mokymasis

Vadovai gali apmąstyti savo vadovavimo stilių, sprendimų priėmimo įpročius ar komandos dinamiką naudodami LSP. „Puikaus mokyklos vadovo“ ar „idealios mokymosi aplinkos“ modelių kūrimas skatina asmenines ir kolektyvines įžvalgas, skatina profesinį tobulėjimą.

## SĖKMINGOS MOKYKLOS STRATEGIJOS KŪRIMAS

Kiekvienai mokyklai, kaip ir bet kuriai organizacijai, reikia aiškios strategijos, kad būtų galima pasiekti tikslus ir reaguoti į besikeičiančio pasaulio iššūkius. Tačiau sėkmingos mokyklos strategijos formavimas dažnai yra lengviau tariamas nei vykdomas. Mokyklų vadovai kasdien turi derinti kasdienės veiklos užduotis, skubius sprendimus ir įvairius mokinių, tėvų, mokytojų ir platesnės bendruomenės lūkesčius. Šioje intensyvioje aplinkoje kyla pavojus, kad ilgalaikiai strategijai bus skiriama per mažai dėmesio

Tyrimai rodo, kad daugelyje organizacijų vadovai labai mažai laiko skiria strategijos aptarimui, todėl dauguma darbuotojų iki galo nesupranta, kuria kryptimi eina jų organizacija. Tas pats gali būti taikoma ir mokykloms: be bendros vizijos skirtingi suinteresuotos šalys gali siekti skirtingų prioritetų, sukeldami sumaištį ir silpnindami mokyklos iniciatyvų poveikį.

Tvirta strategija padeda mokyklai sutelkti dėmesį į tai, kas svarbiausia: mokymosi rezultatų gerinimą, gerovės skatinimą, tėvų įtraukimą ir mokinių paruošimą ateičiai. Ji leidžia suformuluoti ateities viziją, aiškiai apibrėžti prioritetus ir suteikia sprendimų priėmimo pagrindą. Tuo pačiu strategija nėra statinis planas – ji turi išlikti lanksti ir gebėti prisitaikyti prie naujų iššūkių, nesvarbu, ar jie kyla dėl pokyčių politikoje, demografinių permainų ar naujovių mokymo ir mokymosi srityje.



## SĖKMINGOS MOKYKLOS STRATEGIJOS KŪRIMAS

Šiame vadove mes remiamės pavyzdžiais, kaip sėkmingos įmonės kuria strategijas, kad galėtų klestėti sudėtingomis sąlygomis. Nors mokyklos nėra įmonės, jos susiduria su ne mažiau sudėtingais iššūkiais: kintančia politika, įvairiais suinteresuotųjų šalių lūkesčiais, demografiniais pokyčiais ir būtinybe parengti mokinius neapibrėžtai ateičiai. Įmonės pasiekia sėkmę, nes aiškiai supranta savo tikslą, nustato išmatuojamus tikslus, stebi pažangą ir greitai prisitaiko prie pokyčių. Mokyklos gali pasinaudoti šiais principais.

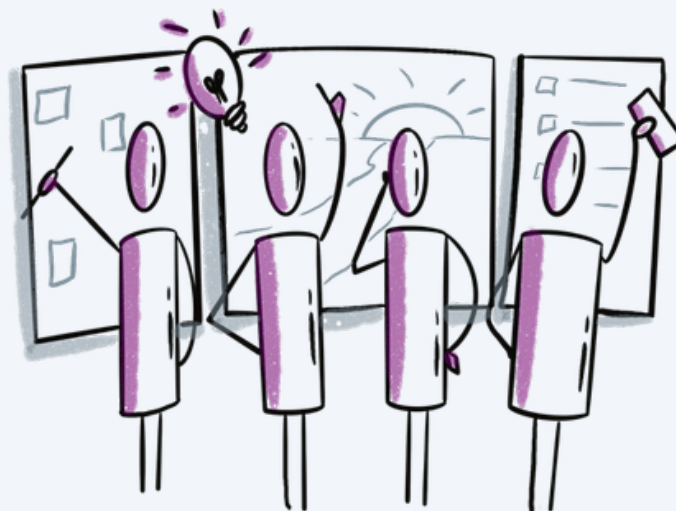
Strateginis požiūris švietime nereiškia, kad reikia perimti korporacinį mąstymą; tai reiškia, kad sprendimų priėmimo procese reikia siekti aiškumo, tikslingumo ir drausmės. Mokyklos neturėtų bijoti mąstyti versliai – eksperimentuoti su naujais metodais, ieškoti partnerių ir diegti naujoves mokymo ir mokymosi srityje. Kaip verslo įmonės naudoja pagrindinius veiklos rodiklius (angl. KPI), kad stebėtų, ar jos eina teisingu keliu, taip ir mokyklos gali nustatyti reikšmingus rodiklius: mokinių įsitraukimas, lankomumo pažanga, ar pasiekimų augimas ir pan. Tai nemažina švietimo vertės iki skaičių – tai leidžia matyti pažangą ir ja dalytis.

Prieš pradėdami praktinę veiklą naudojant LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP), svarbu giliau suprasti, ką reiškia strategija. Strategija nėra tiesiog planas ar priemonių sąrašas. Tai būdas suderinti viziją, tikslus, veiksmus ir vertinimą į nuoseklią visumą, kuri padeda priimti kasdienes sprendimus. Gera strategija padeda mokykloms nustatyti prioritetus, aiškiai komunikuoti ir išlikti lanksčioms pokyčių akivaizdoje.

Remdamasis pavyzdžiais iš verslo sektoriaus mokyklos gali tapti labiau orientuotos, atsparios ir pasirengusios ateities iššūkiams. Toks mąstymas parengia lyderius ne tik vadovauti savo institucijoms, bet ir aktyviai jas formuoti, užtikrinant, kad kiekvienas sprendimas prisidėtų prie stipresnės ir tikslingesnės mokyklos kūrimo.

## STRATEGIJOS SAMPRATA MOKYKLOSE: PAMOKOS IŠ KNYGOS „PLAYING TO WIN\*“

Kai kalbame apie strategiją švietime, ją lengva supainioti su planavimu. Tačiau, kaip A.G. Lafley ir Roger Martin aiškina knygoje „Playing to Win: How Strategy Really Works“<sup>1</sup>, strategija nėra tas pats, kas planavimas. Planavimas mums pasako, kaip ir kada viskas vyks – tvarkaraščius, veiksmų etapus, įgyvendinimo detales. Kita vertus, strategija reiškia apgalvotus pasirinkimus. Ji reikalauja, kad mokyklų vadovai nuspręstų, į ką jie sutelks dėmesį, ir, kas ne mažiau svarbu, į ką – ne. Be pasirinkimų strategija gali tapti norų sąrašu, kuris pernelyg išsklaidys mokyklos dėmesį ir turės mažai realios įtakos.



*Strategic session*

Autoriai strategiją apibūdina kaip integruotą pasirinkimų visumą, kurioje kiekvienas sprendimas sustiprina kitus ir prisideda prie aiškios krypties nustatymo. Mokykloms tai reiškia, kad strategija negali būti tiesiog atsitiktinis iniciatyvų rinkinys – viena nauja programa čia, kitas projektas ten. Vietoj to, ji turi būti nuosekli sistema, kuri viziją, tikslus, veiksmus ir priemones susieja į tikslingą visumą.

---

Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). Playing to win: How strategy really works. Harvard Business Review Press.

## STRATEGIJOS SAMPRATA MOKYKLOSE: PAMOKOS IŠ KNYGOS „PLAYING TO WIN\*“

Pagrindinė „Playing to Win“ idėja yra ta, kad strategija visų pirma yra skirta laimėti. Žinoma, mokyklos nekonkuruoja taip pat kaip verslo įmonės, tačiau jos siekia sukurti išskirtinę vertę mokiniams, jų šeimoms ir bendruomenėms. Mokykla „laimi“, kai sugeba pasiūlyti kažką reikšmingo ir įtakingo – ar tai būtų įtrauktis, kūrybiškumas, skaitmeninis raštingumas, ar bendrumo jausmas – kas ją išskiria ir padeda įgyvendinti jos misiją.



Siekiant padėti vadovams mąstyti strategiškai, knygoje pateikiami penki orientaciniai klausimai, kuriuos galima lengvai pritaikyti mokyklos kontekstui. **Pirmasis klausimas: koks yra mūsų siekiamasis tikslas?** Tai susiję su sėkmės vizijos apibrėžimu – pokyčiais, kuriuos mokykla nori padaryti mokinių gyvenime ir visai bendruomenei. Kai kurioms mokykloms tai gali reikšti užtikrinti, kad kiekvienas vaikas jaustųsi įtrauktas, kitoms – parengti mokinius sparčiai kintančiam skaitmeniniam pasauliui.

**Antroasis klausimas: kur mes žaisime?** Mokyklos negali visko daryti vienodai gerai, todėl jos turi pasirinkti, kurioms sritims teikti pirmenybę. Tai gali būti dėmesys mokinių gerovei, mokslo ir technologijų švietimo stiprinimas arba ryšių su vietos verslo įmonėmis ir kultūros įstaigomis stiprinimas.

Kai žaidimo laukas yra apibrėžtas, natūraliai kyla **trečiasis klausimas: Kaip mes laimėsime?** Tai susiję su mokyklos išskirtinio požiūrio apibrėžimu – ką ji darys kitaip, kad pasiektų sėkmę. Pavyzdžiui, mokykla gali nuspręsti taikyti projekcinį mokymąsi su socialiniais partneriais, sukuriant unikalų švietimo modelį, kuris atitiktų mokinių ir tėvų lūkesčius.



## STRATEGIJOS SAMPRATA MOKYKLOSE: PAMOKOS IŠ KNYGOS „PLAYING TO WIN\*“

Ketvirtasis klausimas verčia atkreipti dėmesį į vidinius dalykus: **kokius gebėjimus turime turėti?** Čia lyderiai turi apmąstyti, kokių mokytojų įgūdžių, išteklių, aplinkos ar technologijų reikia, kad būtų įgyvendinta pasirinkta strategija. Tai gali apimti profesinį tobulėjimą įtraukiosios pedagogikos srityje, investicijas į skaitmenines mokymosi priemones arba bendradarbiavimo kultūros puoselėjimą tarp darbuotojų.



Galiausiai **penktasis klausimas susijęs su sistemomis: kokie valdymo procesai yra būtini?** Jokia strategija nebus sėkminga be mechanizmų, leidžiančių įvertinti pažangą ir pakoreguoti kursą. Mokyklos, kaip ir verslo įmonės, gauna naudos iš aiškių rodiklių, pavyzdžiui, mokinių įsitraukimo apklausų, lankomumo duomenų ar mokymosi vertinimų, kurie parodo, ar jos juda teisinga linkme.

## **STRATEGIJOS SAMPRATA MOKYKLOSE: PAMOKOS IŠ KNYGOS „PLAYING TO WIN\*“**

Apibendrinant, šie penki klausimai skatina mokyklas kitaip mąstyti apie strategiją. Jie primena mums, kad strategija nėra apie tai, kad reikia daryti viską, bet apie tai, kad reikia pasirinkti teisingą kryptį. Ji nėra apie tai, kad reikia sukurti blizgų planą, bet apie tai, kad reikia skatinti aiškumą, suderinamumą ir atskaitingumą. Svarbiausia, strategija nėra nekintama; ji turi vystytis, nes mokyklos susiduria su naujais iššūkiais, nuo demografinių pokyčių iki politikos reformų ar mokymo ir mokymosi naujovių.

Tokiu būdu mokyklos gali daug ko pasimokyti iš to, kaip verslo įmonės kuria strategijas, kad pasiektų sėkmę. Įsisavindami verslumo mąstyseną, nebijodami nustatyti išmatuojamų tikslų ir įsipareigodami nuolat reflektuoti, mokyklų vadovai gali kurti tikslingas, sutelktas ir ateities poreikiams pritaikytas strategijas. O naudodami kūrybinius įrankius, pavyzdžiui, LEGO® SERIOUS PLAY®, jie gali paversti šias abstrakčias idėjas apčiuopiamais modeliais, kurie įtraukia visus suinteresuotuosius subjektus į mokyklos ateities kūrimo procesą.



## **SESIJA NR. 1: STRATEGIJOS KŪRIMAS TAIKANT LEGO SERIOUS PLAY**

### **Tikslas**

Šis užsiėmimas padeda mokyklų vadovams tyrinėti, apibrėžti ir vizualizuoti savo mokyklos strategiją naudojant LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP). Naudodamiesi „Playing to Win“ ir „CREATE LAB“ vadovo principais, dalyviai mokosi, kaip strateginį mąstymą paversti bendru sutarimu ir įgyvendinamais planais.

### **Įvadas: permąstant mokyklos strategiją**

Ką iš tiesų reiškia mokyklos laimėjimas? Ne konkuruoti, o kurti išskirtinę vertę – įtrauktį, kūrybiškumą, gerovę, skaitmeninį raštingumą ir pan.

### **Apžvalga:**

Šioje sesijoje lyderiai atsitrauks nuo kasdienių reikalų, kad galėtų pažvelgti į bendrą vaizdą. Remdamiesi Lafley ir Martin knyga „Playing to Win“ , mes analizuosime, kad strategija švietime yra ne planas, o pasirinkimų visuma – pasirinkimai, kurie formuoja tapatybę, kryptį ir kultūrą.

### **Mokymosi rezultatas:**

Dalyviai supras penkis strateginius klausimus (laimėjimo tikslas, kur žaisti, kaip laimėti, reikalingi gebėjimai ir valdymo sistemos) ir išmoks juos išreikšti kūrybiškai per LEGO modelius, bendradarbiaujant ir kuriant sąsajas.

## Sesija Nr. 1: strategijos kūrimas taikant LEGO Serious play

**Trukmė:** 3,5–4 valandos

**Grupės dydis:** 6–12 (jei daugiau nei 12, suskirstykite į mažesnes grupes, pvz., po 4)

### **Reikalingos priemonės:**

- LEGO® SERIOUS PLAY® rinkiniai (po vieną 2–3 dalyviams)
- Konferenciniai lapai ir žymekliai
- 3 spalvų llinūs lapeliai (įžvalgoms, veiksmams ir klausimams)
- Vardų kortelės
- Fotoaparatas arba išmanusis telefonas susitarimams dokumentuoti

### **Struktūra**

1. Sveikinimas ir įžanga – 30 min. (kontekstas ir tikslai)
2. Pasirengimas – 20 min. (pasitikėjimo ir komfortiškos aplinkos kūrimas)
3. Siekis laimėti – 40 min. (vizija ir tikslas)
4. Kur žaisti / kaip laimėti – 60 min. (strateginiai pasirinkimai)
5. Gebėjimai ir sistemos – 40 min. (palankios sąlygos ir kontrolės įrankiai)
6. Integracija ir apmąstymai – 30 min. (susitarimai ir veiksmai)



### 1. Sveikinimas ir įžanga (30 min.)

**Tikslas:** supažindinti dalyvius su strateginiu mąstymu ir paaiškinti seminaro eigą.

Fasilitatoriaus veiksmai:

- Sukurti atmosferą: „Šiandien atsitrauksime nuo kasdienių užduočių ir išsiaiškinsime, kas iš tiesų lemia mūsų mokyklos sėkmę ir kaip ją padaryti apčiuopiamą.“
- Pristatyti „Žaisti, kad laimėti“ modelį:
  - Koks yra mūsų laimėjimo tikslas?
  - Kur žaisime?
  - Kaip laimėsime?
  - Kokių gebėjimų turime turėti?
  - Kokios sistemos yra būtinos?
- Pabrėžkite: strategija yra pasirinkimų, o ne kontrolinių klausimų sąrašas.
- Pakvieskite dalyvius pasidalinti: „Ką jums reiškia žodis „strategija“?“

### Pagrindinė žinutė:

„Strategija mokyklose nereiškia, kad reikia daryti viską. Ji reiškia, kad reikia daryti teisingus dalykus – turint tikslą, aiškumą ir suderinamumą.“

### 2. Apšilimo užduotys (20 min)

Tikslas: padėti dalyviams įsitraukti į praktinę veiklą ir išlaisvinti kūrybiškumą

Fasilitatoriaus veiksmai:

- Pristatykite LEGO® SERIOUS PLAY® principą:
  - „Mes statome, kad galėtume mąstyti.“
  - „Kiekvienas modelis pasakoja istoriją.“
- Pasiūlykite du greitus statinius:
  - Užduotis 1: „Pastatykite modelį, kuris atspindėtų jūsų, kaip mokyklos vadovo, vaidmenį.“
  - Užduotis Nr. 2: „Sukurkite modelį, kuris atspindėtų kokybišką mokymąsi jūsų mokykloje.“

Po kiekvieno modelio sukūrimo dalyviai trumpai pasidalija savo įspūdžiais (po 1–2 min.).

Klausimai aptarimui

- Ką pastebėjote apie savo mąstymą, kai jūsų rankos užimtos?
- Kas jus nustebino kitų dalyvių modeliuose?

Moderatoriaus patarimas: išlaikykite aukštą energijos lygį; vertinkite kūrybiškumą, o ne dizaino įgūdžius.

### 3. Laimėjimo apibrėžimas (40 min.)

Tikslas: išsiaiškinti viziją – ką „laimėjimas“ reiškia mokyklos bendruomenei.

Užduotis:

„Sukurkite modelį, kuris parodytų, ką reiškia jūsų mokyklai laimėti – kaip atrodo ir jaučiasi sėkmė, kai tikrai įgyvendinate savo tikslą.“

Procesas

- Konstruojama individualiai (10–15 min.).
- Modeliai pristatomi ir aptariami mažose grupėse.
- Kylančios temos užrašomos ant konferencinių lapų, lipnių lapelių ar lentos („Įtrauktis“, „Inovacijos“, „Gerovė“, „Teisingumas“ ir pan.).

Klausimai aptarimui

- Kokios tendencijos pastebimos skirtingose mokyklose?
- Kaip šie siekiai atspindi jūsų pagrindinę misiją?
- Ko galbūt trūksta arba yra kas nepakankamai atstovaujama?

### 4. Kur žaisime / Kaip laimėsime (60 min.)

Tikslas: priimti apgalvotus strateginius sprendimus dėl prioritetinių sričių ir požiūrio.

1 etapas – Kur žaisime (30 min.):

„Sukurkite modelį, atspindintį sritis, kurioms jūsų mokykla skirs daugiausia dėmesio, kad pasiektų savo tikslus.“

Pateikite pavyzdžių:

- Skaitmeninis mokymasis
- STEM ir kūrybiškumas
- Įtrauktis
- Dalyvavimas bendruomenės veikloje

2 etapas – Kaip laimėsime (30 min.):

„Dabar sukurkite, **kaip jūsų mokykla laimės šiose srityse** – kas padarys jūsų veiklos modelį išskirtiniu.“

## **Sesija Nr. 1: strategijos kūrimas taikant LEGO Serious play**

---

Diskusijos klausimai:

- Kokias unikalias stiprybes turi jūsų mokykla?
- Ko jūs nusprendėte nedaryti?
- Kaip jūsų pasirinkimai sukurs reikšmingą vertę mokiniams ir jų tėvams?

### **5. Gebėjimai ir sistemos (40 min.)**

Tikslas: Nustatyti strategijos įgyvendinimą užtikrinančius veiksnius ir sistemas.

1 užduotis

„Sukurkite tai, ko jūsų mokyklai reikia arba ką ji turi plėtoti, kad ši vizija taptų realybe“  
(pvz., darbuotojų kompetencija, technologijos, kultūra, partnerystės)

2 užduotis:

„Pridėkite elementus, kurie parodytų, kaip vertinsite pažangą arba išlaikysite nuoseklumą.

(pvz., studentų įsitraukimo apklausos, komandos refleksijos rutinos)

Klausimai aptarimui

- Kokie gebėjimai jau yra stiprūs?
- Kokie reikalauja investicijų arba tobulinimo?
- Kokios sistemos padės jums prisitaikyti laikui bėgant?

Fasilitatoriaus žinutė

Pabrėžkite perėjimą nuo idėjų prie įgyvendinimo – „strategija įgyvendinama per sistemas“.

### 6. Integracija ir refleksija (30 min.)

Tikslas: sujungti įžvalgas ir nustatyti sekančius veiksmus.

Fasilitatoriaus veiksmai:

- Paprašykite kiekvienos grupės sujungti savo modelius į vieną „strategijos kraštovaizdį“.
- Padėkite apmąstyti patirtį, naudodami šiuos klausimus:
  - Kas jungia mūsų modelius?
  - Kaip atrodo suderinimas?
  - Kur yra spragos ar įtampa?
- Pakvieskite dalyvius užrašyti galutines refleksijas ant lipnių lapelių ir pasidalinti:
  - Pagrindinės įžvalgos (ką supratau)
  - Veiksmas (ką darysiu)
  - Klausimas (kas dar liko neaišku)

Baigiamoji žinutė:

„Strategija nėra parašyta – ji yra kuriama ir tobulinama kartu. Šiandien mes bendrą susiaturimą, kuria padės mums judėti į priekį.“

Tęstinumas:

- Nufotografuokite visus modelius.
- Dalyviams nusiųskite vizualią santrauką su pagrindinėmis įžvalgomis ir įsipareigojimais.

## SESIJA NR. 2: SAVĖS PAŽINIMAS ASMENINIAM AUGIMUI

### Tikslas:

Padėti mokyklų vadovams gilinti savo savimonę, tobulinti bendravimo įgūdžius ir ugdyti lyderystės gebėjimus, naudojant Johario lango modelį ir „LEGO® SERIOUS PLAY®“ (LSP) kaip refleksijos priemonę.

### Mokymosi rezultatas:

Sudalyvavus šioje sesijoje dalyviai:

1. Susipažins su keturiais Johario lango elementais ir jų svarba asmeniniam augimui
2. Įvertins savo stipriąsias ir silpnąsias puses, numatys asmeninio tobulėjimo sritis.
3. Taps atviresni, empatiškesni ir geriau suvoks grįžtamojo ryšio svarbą.
4. Stiprins pasitikėjimą komandoje.

**Trukmė:** 3-4 valandos

**Grupės dydis:** 6–12 (jei daugiau nei 12, suskirstykite į mažesnes grupes, pvz., po 4)

### Reikalingos priemonės:

- LEGO® SERIOUS PLAY® rinkiniai
- Konferenciniai lapai ir markeriai
- Lipnūs lapeliai (dviejų spalvų “įžvalgoms” ir “grįžtamajam ryšiui”)
- Dalomoji medžiaga: Johari lango šablonas, klausimai refleksijai

### Johario lango modelis: trumpas apžvalga

Johari langas yra naudingas gilesniam savęs pažinimui bei efektyvesnei tarpasmeninei komunikacijai.

Johari langas – tai keturių laukelių schema, kuri parodo, kaip žmogaus savęs pažinimas ir kitų suvokimas persidengia bei sudaro skirtingas sąmoningumo zonas. Modelis iliustruoja, kad mūsų asmenybė nėra vien tik tai, ką mes patys apie save žinome – ji nuolat formuojama iš trijų šaltinių: to, ką suvokiame mes patys, ką apie mus mato kiti ir to, kas dar visiškai nežinoma nei mums, nei aplinkiniams.

Kvadrantas	Aprašymas	Lyderystės kontekste
1. Atvira zona (žinoma sau ir kitiems)	Matomos stiprybės, gebėjimai ir elgesys	Kaip esi matomas geriausioje savo versijoje
2. Akloji zona (nežinoma sau, bet žinoma kitiems)	Įpročiai ar elgesio modeliai, kuriuos mato kiti, bet pats gali nepastebėti	Grįžtamasis ryšys ir suvokimo spragos
3. Paslėpta zona (žinoma sau, bet nežinoma kitiems)	Jausmai, baimės ar siekiai, kuriais atvirai nesidalijama	Autentiškumas ir pasitikėjimas
4. Nežinoma zona (nežinoma nei sau, nei kitiems)	Neišnaudotas potencialas arba elgesys, pasireiškiantis spaudimo metu	Atradimas ir augimas

### Pagrindinė mintis

Kuo didesnė mūsų atviroji zona, tuo efektyviau bendraujame, kuriame pasitikėjimą ir vadovaujame kitiems. Augimas vyksta tuomet, kai mažiname aklojas zonas ir atskleidžiame paslėptą potencialą.

### Sesijos struktūra ir trukmė

Dalis	Trukmė	Veiklos tikslas
1. Įvadas	20 min	Teorinis įvadas į savęs pažinimą
2. Johari lango modelio pristatymas	20 min	Johari lango modelio pristatymas
3. LSP veikla 1: Mano atvirasis „aš“	40 min	Žinomos stiprybės ir vertybės
4. LSP veikla 2: Mano aklosios zonos	40 min	Išorinės perspektyvos
5. LSP veikla 3: Mano paslėptos ir nežinomos zonos	40 min	Pažeidžiamumas ir potencialas
6. Refleksija	20 min	Refleksija

#### 1. Įvadas (20 min)

Fasilitatorius sako:

„Šiandien nukreipsime žvilgsnį į save – tyrinėsime, kas mes esame kaip lyderiai, ką parodome kitiems ir išsiaiškinsime - kas vis dar gali būti nematoma.“

„Lygiai taip pat, kaip kūrėme mūsų mokyklos strategiją, naudodami LEGO kaladėlės, galime stiprinti savęs suvokimą – paverčiant nematomą matomu.“

#### Sekantis žingsnis:

Paiškinkite sesijos tikslą: susieti savimonę su lyderystės veiksmingumu.

Svarbu sukurti psichologiškai saugią, pasitikėjimu grįstą, aplinką. Todėl galite pasakyti „Tai yra savirefleksyvi veikla. Kas čia pasakoma ir išgirstama lieka tik čia“.

### **2. Johario lango modelio pristatymas (20 min)**

Jūsų sekantis žingsnis, kaip šios veiklos fasilitatoriaus, aiškiai pristatyti Modelį.

- Ekране arba ant lentos pademonstruokite Johario lango diagramą.
- Trumpai apibūdinkite keturis kvadrantus (žr. aukščiau).
- Naudokite suprantamus pavyzdžius

„Galbūt žinote, kad esate puikus kalbėtojas, o kiti mato, kaip išliekate ramus net ir esant spaudimui – tai jūsų stiprioji pusė. Galbūt nesuvokiate, kaip dominuojate susirinkimuose – tai jūsų akla zona. O galbūt turite viziją ar baimę, apie kurią retai kam nors pasakojate – tai jūsų paslėpta pusė.“

Trumpai padiskutuokite, kodėl savęs suvokimas yra svarbus mokyklos vadovui. Pavyzdžiui:

- Stiprinant pasitikėjimą komandoje
- Suteikiant ir gaunant grįžtamąjį ryšį
- Atpažįstant kolegų užslėptą potencialą.

### **Pagrindinė šios sesijos mintis:**

„Vadovavimas prasideda nuo savęs pažinimo. Tai, ką matome savyje, lemia, kaip kiti vertina mūsų vadovavimo gebėjimus.“

### **Žingsnis Nr. 1 – Mano atvirasis “Aš” / Kaip aš save matau pats (40 min)**

**Tikslas:** Suprasti, kaip pats save vertinate kaip mokyklos vadovą – savo stipriąsias puses, vertybes ir elgesio modelius, kurie lemia jūsų kasdienį vadovavimą.

Užduotis:

„Sukurkite modelį, atspindintį tai, kaip save matote kaip lyderį – savybes, vertybes ir požiūrį, kurie šiandien apibūdina jūsų lyderystę.“

## **Sesija Nr. 2: savęs pažinimas asmeniniam augimui**

---

### **Eiga**

1. Individualus konstravimas (10–15 min.) – Prieš pradėdant užduotį, priminkite, kad LEGO kaladėlės LEGO Serious Play metodikoje naudojamos kaip metaforos. Pavyzdžiui, bokštas – reiškia pasitikėjimą, tiltas – ryšius, krumpliaračiai – sisteminis mąstymas ir pan.
2. Sukurtais modeliais dalyviai dalinasi porose arba mažosiose grupėse (3–4 žmonės) – kiekvienas dalyvis pristato/paaiškino savo modelį.
3. Refleksija: Po kiekvieno pasidalijimo dalyviai ant post-it lapelių užrašo po vieną įžvalgą (gali būti ir daugiau), pradėdami ją žodžiais „Tu save apibūdinai kaip...“ arba „Aš taip pat matau tavyje .... savybę“.
4. Priklijuokite post-it lapelius aplink kiekvieną modelį – taip sukursite vizualų savo savęs suvokimo atvaizdą.

### **Fasilitatoriaus klausimai aptarimui**

- Ką pastebėjote, apibūdinami save kaip lyderį?
- Kokiais savo lyderystės aspektais labiausiai didžiuojatės?
- Ar yra sričių, kurių linkstate nepastebėti, apibūdinami save?

### **Žingsnis Nr. 2 – Mano akylasis aš / Kaip mane mato kiti (40 min)**

**Tikslas:** Išsiaiškinti, kaip jus mato kiti – ką kolegos, mokytojai ar mokiniai gali pastebėti, o jūs ne visada į tai atkreipiate dėmesį.

Užduotis:

„Sukurkite modelį, kuris parodytų, kaip, jūsų nuomone, kiti jus vertina kaip lyderį – mokyklos bendruomenėje, komandoje ar klasėje.“

### **Eiga**

1. Individualus konstravimas (10–15 min). Paraginkite dalyvius įsivaizduoti kaip juos vertina kiti, pavyzdžiui, susitikimų metu, susidūrus su sunkumais ar vadovaujant kitiems.
2. Pakvieskite dalyvius į diskusiją mažose grupėse (15–20 min). Kiekvienas dalyvis pristato savo modelį, o kiti gali pridėti savo įžvalgas ar kitokį vertinimą užrašydami juos ant lipnių lapelių: „Manau, kiti taip pat gali tave laikyti...“ arba „Galbūt, žmonės ne visada supranta, kad/kiek tu...“
3. Apibendrinimas. Palyginkite 1-ojo ir 2-ojo etapo modelius. Kokiais aspektais nuomonės sutampa? Kokiais aspektais jos skiriasi?

## **Sesija Nr. 2: savęs pažinimas asmeniniam augimui**

---

### **Fasilitatoriaus klausimai aptarimui:**

- Kokie aspektai nustebino labiausiai? Kodėl?
- Kokios savybės kitiems matomos labiausiai? O kurios lieka nepastebėtos?
- Kaip supratimas apie kitų požiūrį gali padėti jums vadovauti aiškiau ir empatiškiau?

### **Žingsnis Nr. 3 – Mano paslėptos ir nežinomos zonos / Kuo aš noriu būti (40 min)**

**Tikslas:** Įsivaizduoti, koks bus jūsų, kaip vadovo, ateities įvaizdis – kokią mąstyseną, įpročius ir poveikį siekiate išugdyti.

Užduotis:

„Sukurkite modelį, kuris atspindėtų lyderį, kuriuo norite tapti – tą ateitį, kurios siekiate. Tai esate jus pačiame geriausiame savo taške (Idealus aš)“

### **Eiga**

1. Individualus konstravimas (15–20 min) – Paskatinkite dalyvius apmąstyti, kuo jie nori būti kaip lyderis (įstaigos vadovas) ir kaip nori, kad kiti vertintų jų vadovavimo stilių.
2. Pakvieskite dalyvius pasidalinti ir papasakoti savo modelio istoriją: „Tai simbolizuoja, kur aš einu“, Ši dalis rodo, ką noriu sustiprinti.“
3. Refleksija
  - Kokie veiksmai ar įpročiai galėtų padėti jums priartėti prie šio idealaus savęs įvaizdžio?
  - Kokios paramos jums reikia iš savo komandos ar bendruomenės?

### **Fasilitatoriaus klausimai aptarimui**

- Kas galėtų pasikeisti, jei vadovautumėte nuosekliai remdamiesi šia siekiamąja vizija?
- Kuo gali būti naudingos įžvalgos iš 1 ir 2 žingsnių, kad galėtumėte pasiekti savo vizijos.

### **Pagrindinė mintis:**

„Vadovavimo įgūdžių ugdymas prasideda nuo savęs pažinimo ir stiprėja kuriant viziją. Kai suvokiame, kas esame ir kuo galime tapti, vadovaujame turėdami tikslą.“

### Žingsnis Nr. 4 - Mano lyderystės modelis

#### 1. Įvadas (5 min)

Fasilitatorius sako:

„Jūs sukūrėte tris svarbias savo lyderystės istorijos dalis:

- kaip save matote dabar,
- kaip jus mato kiti,
- ir kuo norite tapti

Dabar atėjo laikas jas sujungti – sukurti lyderystės modelį.

LEGO® SERIOUS PLAY® metodikoje modelis padeda mums įžvelgti ryšius ir dinamiką tarp sistemos dalių. Šiuo atveju sistema – tai jūs, jūsų, kaip lyderio, augimas.

Papaiškinkite, kad šis galutinis modelis atspindi ne tik tris atskiras tapatybes, bet ir erdvę tarp jų – procesą ir sunkumus, kurie formuoja nuolatinį tobulėjimą”

#### 2. Modelio kūrimas (10 min)

Užduotis:

„Naudodami savo tris modelius, sukurkite vaizdą, kuris parodytų, kaip jie susiję tarpusavyje. Naudokite LEGO detales, kad juos sujungtumėte – tiltus, užtvartas, takelius ar atramas – ir taip pavaizduokite sąsakas tarp dabartinio savęs, kitų požiūrio ir to, kuo norėtumėte tapti.“

#### 3. Pasidalijimas (15–20 min)

Pakvieskite dalyvius porose arba mažosiose grupėse pasidalinti savo „lyderystės modeliu“.

Siūloma diskusijos eiga:

- Trumpai apibūdinkite tris pagrindinius modelius.
- Paaiškinkite ryšius – kas juos sieja arba skiria.
- Atsakykite į šiuos klausimus:
  - „Ką apie save sužinau per šiuos ryšius?“
  - „Kas galėtų man padėti pereiti iš ten, kur esu, į ten, kur noriu būti?“

Paskatinkite dalyvius vieni kitiems užrašyti palinkėjimą ar padrąsinančią mintį, pavyzdžiui:

- „Matau tvirtą ryšį tarp tavo vertybių ir siekių.“
- “Ta “siena” gali būti ne kliūtis, o raginimas sustoti ir apmąstyti.“

#### **4. Refleksija bendroje grupėje (10 min)**

Suburkite visus dalyvius ir praveskite baigiamąją diskusiją.

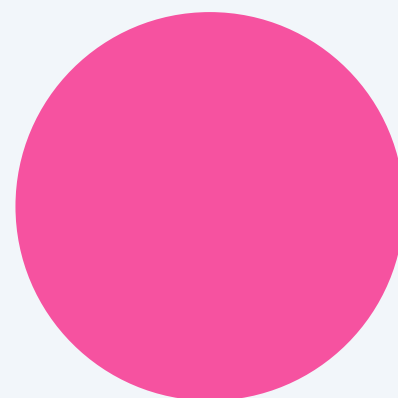
Klausimai:

- Ką atradote kurdami savo lyderystės modelį?
- Kur pastebite suderinamumą arba įtampą tarp savo trijų „aš“?
- Koks pirmasis mažas žingsnis galėtų padėti jums priartėti prie to „aš“, kuriuo norėtumėte tapti?
- Kaip kolegos gali vieni kitus remti šioje nuolatinėje kelionėje?



# DESIGN SPRINT

## III dalis



## **[VADAS] DESIGN THINKING/SPRINT METODA**

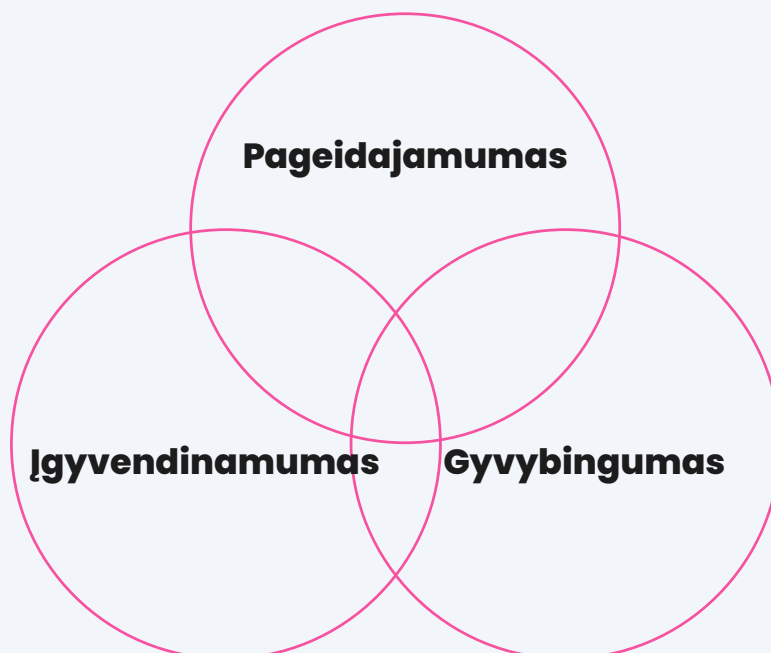
„Design Thinking/Sprint“ (toliau - DTS) – tai į žmogų orientuotas problemų sprendimo ir inovacijų metodas, kuris iš esmės pakeitė organizacijų, komandų ir pavienių asmenų požiūrį į iššūkius. Skirtingai nuo tradicinių metodų, kurie prasideda nuo anksto apibrėžto sprendimo, DTS prasideda nuo gilaus įsijautimo į vartotoją, skatindamas visapusišką vartotojų poreikių, elgesio ir emocijų supratimą. Ši metodika yra cikliška, lanksti ir orientuota į bendradarbiavimą, todėl ji ypač veiksminga sprendžiant sudėtingas, daugialypes problemas, kurių sprendimas nėra akivaizdus iš karto.

DTS apjungia žmogui svarbius dalykus su tuo, kas įmanoma technologijomis ir naudinga ekonomiškai.

Pageidaujumas (angl. desirability): kas yra prasminga ir vertinga žmonėms?

Įgyvendinamumas (angl. feasibility): kas gali būti techniškai įgyvendinta numatomoje ateityje?

Gyvybingumas (angl. viability): kas gali tapti tvaraus verslo modelio dalimi?



## **PENKI DIZAINU GRINDŽIAMOS MĄSTYSENOS (DESIGN THINKING) ETAPAI**

Dizaino mąstysena gali būti apibūdinama kaip penkių etapų procesas, tačiau svarbu pažymėti, kad šie etapai ne visada vyksta nuosekliai – jie gali vykti vienu metu ir būti kartojami, nuolat tobulinant sprendimus:

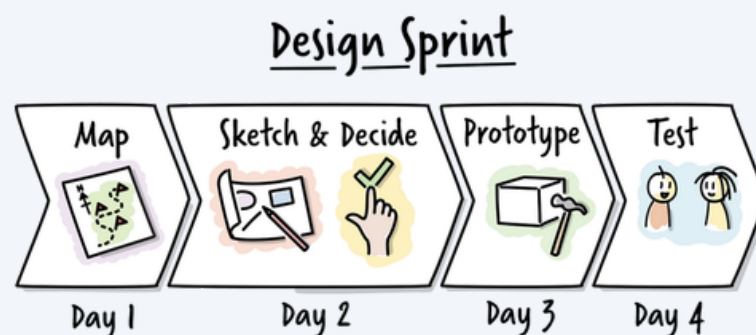
- 1. Empatija (Empathise):** supratimas apie žmonių, kuriems kuriate sprendimus, poreikius, iššūkius ir motyvus per stebėjimą, bendravimą ir įsigilinimą į jų patirtis.
- 2. Problemos apibrėžimas (Define):** empatijos etape surinktų įžvalgų apibendrinimas ir aiškios problemos formuluotės sukūrimas, atspindintis esminę nagrinėjamo iššūkio prasmę.
- 3. Idėjų generavimas (Ideate):** įvairių idėjų ir galimų sprendimų kūrimas apibrėžtai problemai spręsti, skatinant kūrybiškumą ir nestandartinį mąstymą.
- 4. Prototipavimas (Prototype):** pasirinktų idėjų pavertimas apčiuopiamomis formomis, siekiant ištirti jų potencialą sprendžiant problemą.
- 5. Testavimas (Test):** prototipų pristatymas vartotojams, grįžtamojo ryšio rinkimas, mokymasis iš sąveikos ir sprendimo tobulinimas remiantis gautomis įžvalgomis.



## [VADAS] DESIGN SPRINT METODOLOGIJA

Design Sprint - tai struktūruotas, laike apribotas procesas, padedantis komandoms greitai ir efektyviai spręsti sudėtingas problemas bei išbandyti naujas idėjas. Metodą sukūrė Jake Knapp dirbdamas Google Ventures, o pats procesas paprastai apima penkis etapus per penkias dienas: konteksto supratimas (Understand), idėjų generavimas (Ideate), sprendimų priimimas (Decide), prototipavimas (Prototype) ir testavimas (Test).

Design Sprint tikslas - išvengti ilgų kūrimo ciklų ir per labai trumpą laiką (vos per savaitę) gauti praktiškai pritaikomas įžvalgas. Suburiant įvairių sričių komandos narius, orientuojantis į vartotojo poreikius ir skatinant greitą sprendimų išbandymą, ši metodika skatina inovacijas ir mažina riziką. Ji plačiai taikoma kuriant produktus, paslaugas ar procesus tiek startuoliuose, tiek didelėse organizacijose.



Design Sprint etapai:

### **Problemos supratimas ir apibrėžimas (Understand & Define)**

- Identifikuojamas pagrindinis iššūkis, sutariama dėl sprinto tikslo ir apžvelgiamas problemos laukas.
- Pasirenkama konkreti sritis, į kurią bus sutelktas dėmesys sprinto metu.

### **Idėjų generavimas/eskizavimas (Sketch)**

- Individualiai generuojamos ir vizualizuojamos galimos sprendimų idėjos.
- Naudojami kūrybiniai pratimai, tokie kaip „Crazy 8s“, siekiant išgauti kuo įvairesnes idėjas.

### **Sprendimų priėmimas ir scenarijus (Decide & Storyboard)**

- Peržiūrimos visos idėjos, balsuojama už geriausias ir pasirenkama koncepcija prototipui kurti.
- Parengiamas detalus pasirinkto sprendimo scenarijus (storyboard).

### **Prototipavimas ir testavimas (Prototype & Test)**

- Sukuriamas realistiškas, tačiau paprastas (neaukšto detalumo) prototipas.
- Atliekamas testavimas su realiais vartotojais, siekiant surinkti grįžtamąjį ryšį ir patikrinti prielaidas.

## TORTO KŪRIMAS - DIZAINO PROCESO SUPRATIMAS

Design Sprint metodai kyla iš dizaino mąstysenos – į vartotoją orientuoto, nuolat tobulinamo problemų sprendimo požiūrio. Šioje praktinėje veikloje pasitelkiama smagi užduotis - torto kūrimas - siekiant nuosekliai pereiti per penkis pagrindinius etapus: empatiją (Empathize), problemos apibrėžimą (Define), idėjų generavimą (Ideate), prototipavimą (Prototype) ir testavimą (Test).

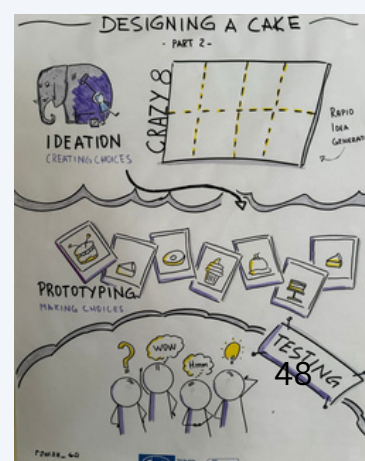
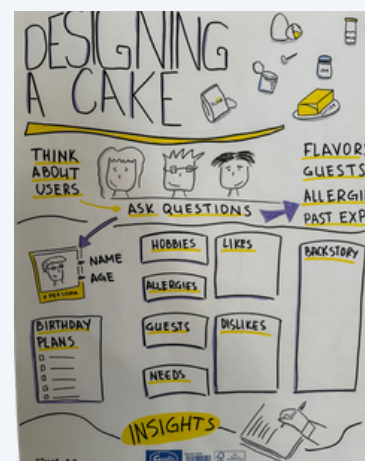
Šis pavyzdys padeda aiškiai pamatyti, kaip kiekvienas „Design Sprint“ etapas tiesiogiai siejasi su dizaino mąstysenos principais. Pirmiausia dalyviai supranta patį procesą per konkrečią, apčiuopiamą patirtį, o vėliau gali jį taikyti sprenddami realius iššūkius savo praktikoje.

**Tikslas.** Padėti dalyviams aiškiai suprasti ir įsisavinti dizaino mąstysenos procesą, pritaikant kiekvieną jo etapą paprastoje ir įtraukiančioje praktinėje veikloje.

Tokiu būdu ugdomas sąmoningas dėmesys vartotojo poreikiams, gebėjimas tiksliai apibrėžti problemą, kūrybiškai generuoti idėjas, greitai kurti prototipus ir mokytis iš grįžtamojo ryšio – visa tai yra esminiai sėkmingų sprintų pagrindai.

### Priemonės:

- Lipnūs lapeliai (sticky notes) arba skaitmeninės kortelės
- Markeriai ir piešimo priemonės
- Įvairios kūrybinės medžiagos torto prototipui kurti (pvz., LEGO kaladėlės, šiaudeliai, popierius, plastilinas, žirkklės ir kt.)
- Pasirinktinai: tikri kepimo ingredientai ar rekvizitai
- Laikmatis
- Fasilitatoriaus gidas su dizaino mąstysenos etapų aprašymais



**Trukmė:** nuo 90 min iki 2,5 val. (gali būti suskirstyta į dvi trumpesnes sesijas)

**Grupės dydis:** Bet koks. Darbas organizuojamas porose.

### Žingsniai

#### **1. Empatija - suprasti vartotoją (20 min. – po 10 min. kiekvienam dalyviui)**

- Pristatoma metafora: jūsų „vartotojas“ yra žmogus, kuriam kuriamas tortas.
- Dalyviai apklausia vieni kitus (arba renka informaciją apie kolegų poreikius), užduodami tokius klausimus:
  - „Kokius tortus mėgstate?“
  - „Ar turite mitybos apribojimų ar alergijų?“
  - „Kam skirtas tortas ir kokia proga?“
- Atsakymai fiksuojami ant lipnių lapelių arba užrašų knygutėse, vėliau grupuojami pagal temas (pvz., alergijos, mitybos apribojimai, mėgstami skoniai).

Tikslas: išmokti rinkti realias vartotojų įžvalgas, o ne remtis prielaidomis, tokiomis kaip „visi mėgsta šokoladą“.

#### **2. Problemos apibrėžimas (Define) (20 min.)**

- Peržiūrimos empatijos etape surinktos įžvalgos ir ieškoma svarbiausių momentų - netikėtumų ar pasikartojančių poreikių.
  - Kiekvienas dalyvis poroje suformuluoja problemos teiginį, naudodama struktūrą:  
[Vartotojui], kurio [poreikis], mūsų iššūkis yra [įžvalga pagrįstas teiginys].“

*Pavyzdys:*

„Gimtadienį švenčiančiam draugui, netoleruojančiam gliutimo ir dažnai patiriančiam atskirtį desertų metu, siekiame sukurti tortą, kuris būtų ne tik saugus vartoti, bet ir pilnavertiškai atitiktų šventės nuotaiką bei skonio lūkesčius.“

Šis aiškiai suformuluotas teiginys tampa jūsų sprinto problemos apibrėžimu ir tolimesnio darbo pagrindu.

## **Torto kūrimas - dizaino proceso supratimas**

### **3. Idėjų generavimas (Ideate) – torto idėjų kūrimas (30 min.)**

- Organizuojamas greitas 10 minučių idėjų generavimo etapas: kiekvienas dalyvis pasiūlo 3–5 torto idėjas (pvz., veganiškas „red velvet“, be glitimo šokoladinis „vulkanas“ ir pan.).
- Tuomet vykdomas antrasis etapas su kūrybiniais apribojimais (pvz., „nekepami tortai“ arba „minimalus ingredientų kiekis“), siekiant praplėsti galimų sprendimų lauką.
- Vėliau idėjos sugrupuojamos pagal panašumus, o dalyviai balsuoja (po 3 balsus kiekvienam), kad atrinktų 2–3 geriausias idėjas prototipavimui.
- Idėjų generavimo etapui taip pat galima taikyti „Crazy 8s“ metodą, kuris padeda greitai sukurti daug skirtingų sprendimų ir paskatina kūrybinį mąstymą.

### **4. Prototipavimas (Prototype) – mini torto modelių kūrimas (30 min.)**

Galimi du darbo būdai:

- Fiziniai prototipai – kuriami maži torto modeliai iš popieriaus, kitų medžiagų arba dekoruojami keksiukai.
- Eskizai – piešiamos torto idėjos, vaizduojant sluoksnius, pateikimą ir vartojimo situaciją.

Prie kiekvieno prototipo pažymimos svarbios savybės: skoniai, tekstūros, pateikimo stilius, serviravimo būdas.

Svarbiausia – aiškiai parodyti, kaip pasirinktas sprendimas atliepia vartotojo poreikius ir konkrečią progą.

### **5. Testavimas (Test) – grįžtamojo ryšio rinkimas (20 min.)**

Dalyviai pristato savo sukurtus prototipus vieni kitiems. Užduodami klausimai:

- „Kas jums patinka šiame torte?“
- „Ar jis tinka progai ir atliepia vartotojo poreikius?“
- „Ko trūksta?“

Atsiliepimai fiksuojami ant lipnių lapelių, išskiriant stiprybes, pastebėtas problemas ir pasiūlymus. Jie grupuojami pagal kiekvieną prototipą. Galiausiai visa grupė pasidalija įžvalgomis ir aptaria, ko pavyko išmokti iš šio proceso.

### **6. Apibendrinimas (Converge & Learn) – įžvalgų išgryninimas (15 min.)**

Peržiūrimas testavimo metu surinktas grįžtamasis ryšys ir išskiriamos pagrindinės įžvalgos: kuris prototipas geriausiai atliepė vartotojo poreikius, ką verta tobulinti.

Šios įžvalgos susiejamos su penkiais dizaino mąstysenos etapais: empatija, problemos performulavimas, idėjų generavimas, prototipavimas ir validavimas.

Aptariamos paralelės su realiais Design Sprint procesais – kaip ši trumpa patirtis atspindi tikrą sprinto dinamiką, komandinį darbą ir sprendimų priėmimą.

## EMPATIJOS ŽEMĖLAPIS

**Tikslas.** Šios veiklos tikslas – padėti mokyklų vadovams suprasti ir įvardyti įvairius savo bendruomenės poreikius, pasitelkiant empatijos žemėlapių metodą. Įsijautę į skirtingų bendruomenės narių vaidmenis, dalyviai gali geriau pažinti įvairias perspektyvas, patirtis ir iššūkius, taip ugdydami gilesnį bendruomenės poreikių supratimą.

### Priemonės

1. Konferenciniai lapai arba lenta
2. Įvairių spalvų markeriai
3. Lipnūs lapeliai (Post-it notes)
4. Atspausdintos personas, atspindinčios skirtingus bendruomenės narius

**Trukmė:** 30-60 minučių

**Grupės dydis:** Tinka darbui mažosiose grupėse (4-6 dalyviai grupėje)

### Eiga

1. Įžanga (10 min.) Trumpai pristatoma empatijos žemėlapių sąvoka ir jos svarba siekiant geriau suprasti bendruomenės poreikius. Dalyviams pristatomos personas, paaiškinant, kad tai yra fiktyvūs, tačiau realistiški bendruomenės narių atvaizdai, padedantys įsijausti į skirtingas patirtis ir perspektyvas.
2. Personų paskirstymas (5 min.) Kiekviena grupė gauna po vieną personą. Jei leidžia laikas ir grupės dydis, veiklos eigoje galima keisti personas, kad dalyviai susipažintų su įvairesnėmis perspektyvomis ir patirtimis
3. Empatijos žemėlapių braižymas (5 min.) Dalyviai ant lapo(-ų) arba lentos nupiešia didelį kvadratą ir padalija jį į keturias dalis. Pažymi ką persona: mąsto (Thinking), jaučia (Feeling), sako (Saying) ir daro (Doing).
4. Empatijos žemėlapių pildymas (30 min.)
  - Mąsto (Thinking): Apie ką persona gali galvoti savo bendruomenės kontekste? Kokie jos rūpesčiai, lūkesčiai ar siekiai?
  - Jaučia (Feeling): Kaip persona jaučiasi bendruomenėje ir joje užimdama savo vietą? Kokios emocijos susijusios su jos patirtimis?
  - Sako (Saying): Ką persona sako savo bendruomenėje? Įvertinkite jos aplinką, bendravimą su kitais ir naudojimąsi prieinamomis paslaugomis.
  - Daro (Doing): Kokių veiksmų persona imasi kasdieniame gyvenime? Kaip ji dalyvauja bendruomenėje ir su ja sąveikauja?

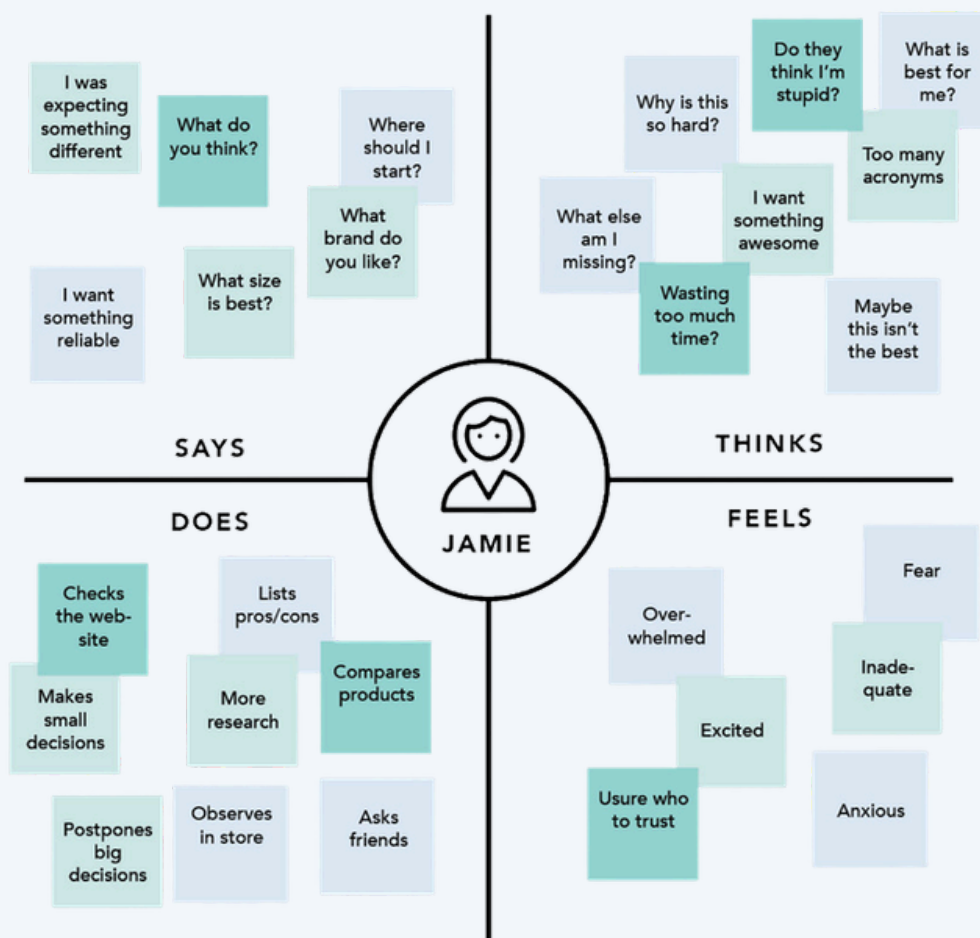
## Empatijos žemėlapis

5. Dalyviai naudodami lipnius lapelius (Post-it), užsirašo savo įžvalgas kiekvienai žemėlapio daliai, ir klijuoja juos atitinkamuose kvadrantuose. Fasilitatorius skatina dalyvius mąstyti kūrybiškai ir drąsiai įsijausti į personos situaciją, kad būtų kuo geriau atskleista jos perspektyva

6. Grupės diskusija (po 10 min. kiekvienai grupei): Kiekviena grupė pristato savo empatijos žemėlapij, paaiškindama pasirinktos personos perspektyvą ir identifikuotus poreikius. Dalyviai skatinami aptarti, kaip šie poreikiai galėtų būti atliepti praktikoje

7. Bendroji diskusija (20 min.) Visos grupės susirenka bendrai diskusijai. Lyginami ir aptariami skirtingų personų poreikiai, ieškoma panašumų ir skirtumų. Diskutuojama apie pasikartojančias temas, išskirtinius iššūkius ir galimas strategijas, kaip šiuos poreikius būtų galima spręsti bendromis pastangomis.

### EMPATHY MAP *Example (Buying a TV)*



## ATGALINIS PLANAVIMAS

**Tikslas:** Padėti pamatyti aiškų kelią iki norimo rezultato

**Materials:**

1. Lipnūs lapeliai (post-it notes)
2. Rašikliai arba markeriai
3. Lenta arba konferenciniai lapai (lapeliams tvirtinti)

**Trukmė:** 30-60 minučių

**Grupės dydis:** Tinka darbui mažosiose grupėse (4-6 dalyviai grupėje)

**Steps:**

1. Pradėkite užrašydami tikslą dešinėje lentos arba konferencinio lapo pusėje. Tai yra norimas galutinis rezultatas – jūsų ar komandos siekiamas tikslas.
2. Užduokite grupei klausimą: „Kas turėtų įvykti prieš tai, kad mums pavyktų pasiekti šį tikslą?“
3. Dalyviai užrašo atsakymą (tik vieną žingsnį) ant lipnių lapelių ir klijuoja kairėje nuo užrašyto tikslo pusėje.
4. Tą patį klausimą užduokite dar kartą – jau naujai užrašytam žingsniui: „Kas turėtų įvykti prieš tai, kad mums pavyktų?“
5. Kartokite šį procesą, kol nuosekliai „grįšite“ iki dabarties.
6. Galiausiai sudarykite konkretų planą, nuo ko galite pradėti jau dabar.

**Patarimas:**

Planuojant gali paaiškėti, kad kai kurie žingsniai turi vykti vienu metu – tuomet planas gali išsišakoti į kelias lygiagrečias kryptis.

Tai yra normalu, tačiau svarbu nuolat įsivertinti, ar kiekvienas žingsnis yra būtinas galutiniam tikslui pasiekti. Kuo aiškesnis ir nuoseklesnis kelias, tuo lengviau bus įgyvendinti tikslą.

## PAŠĖLĖS AŠTUNTUKAS

**Tikslas:** „Pašėlės aštuntukas“ yra populiarus idėjų generavimo metodas dizaino mąstysenos procese, pasižymintis greitu tempu ir dinamiškumu. Ši veikla skirta per trumpą laiką sukurti kuo daugiau kūrybiškų idėjų.

**Priemonės:**

1. Popieriaus lapai (geriausia A4 formato), po vieną kiekvienam dalyviui
2. Rašikliai arba pieštukai
3. Laikmatis

**Trukmė:** 8 min. (1 min. kiekvienai idėjai / eskizui)

**Grupės dydis:** bet koks, nes pradžioje dalyviai dirba individualiai

### 1. Įžanga (2 min.)

Trumpai paaiškinamas „Pašėlusio aštuntuko“ veiklos tikslas. Lapas suskirstomas į 8 dalis. Pabrėžiama, kad svarbiausia - sugeneruoti kuo daugiau idėjų, orientuojantis į kiekybę, o ne kokybę. Dalyviai skatinami mąstyti drąsiai, nestandartiškai, pabrėžiant, kad šiame etape nėra neteisingų idėjų.

### 2. Iššūkio apibrėžimas (3 min.)

Aiškliai įvardijama problema ar iššūkis, su kuriuo dirbs grupė. Tai gali būti, pavyzdžiui, būdai įtraukti mokinius į bendruomenės veiklas, kūrybiškos lėšų rinkimo idėjos ar konkrečios bendruomenės problemos sprendimai. Svarbu, kad visi dalyviai vienodai suprastų užduotį.

### 3. „Pašėlusio aštuntuko“ eskizavimas (8 min.)

Įjungiamas laikmatis. Dalyviai turi 8 minutes užpildyti visas 8 savo lapo dalis skirtingomis idėjomis ar sprendimais, susijusiais su iššūkiu. Kiekvienai idėjai skiriama tik 1 minutė, po kurios pereinama prie kitos. Skatinamas greitas, intuityvus mąstymas – būtent tokie apribojimai dažnai padeda atrasti netikėtus ir kūrybiškus sprendimus.

### **4. Dalijimasis ir diskusija (trukmė priklauso nuo grupės dydžio)**

Pasibaigus 8 minutėms, kiekvienas dalyvis pasirenka 1–2 geriausias, savo manymu, idėjas ir pristato jas grupei. Šią veiklos dalį galima pritaikyti pagal grupės dydį ir turimą laiką - didesnėse grupėse verta skirstytis į mažesnes komandas. Pristatymų metu skatinamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys ir diskusija apie idėjų pritaikomumą, poveikį bei inovatyvumą.

### **5. Idėjų vystymas (trukmė priklauso nuo situacijos)**

Remdamiesi diskusijos įžvalgomis, dalyviai gali pasirinkti toliau plėtoti vieną idėją, sujungti kelių idėjų elementus arba jas patobulinti. Tai gali būti daroma individualiai, porose arba mažose grupėse – priklausomai nuo iššūkio pobūdžio

## BURLAIVIO RETROSPEKTYVA (SAILBOAT RETROSPECTIVE)

**Apžvalga:** Tai vizualus refleksijos metodas, kuriame komanda apžvelgia neseniai atliktą darbą, įsivaizduodama savo projektą kaip burlaivį. Aptariama, kas padėjo judėti į priekį (vėjas), kas stabdė (inkarai), kokios rizikos kilo ar gali kilti (uolos) ir kokio tikslo siekiama (sala).

**Tikslas:** Padėti komandai kartu aptarti, kas sekėsi gerai, kas trukdė, kokios rizikos kyla ir ko siekiama toliau, naudojant paprastą ir aiškią metaforą. Tai leidžia geriau suprasti situaciją ir susitarti dėl konkrečių tolimesnių veiksmų.

### Priemonės:

- Lenta arba konferencinis lapas (fizinis arba skaitmeninis, pvz., „Miro“)
- Paruoštas šablonas: burlaivis, vandens linija, uolos, inkaras, sala
- Lipnūs lapeliai ir rašikliai (arba skaitmeniniai įrankiai)
- Balsavimo priemonės (lipdukai arba skaitmeninis balsavimas)
- Laikmatis
- Nuotoliniam darbui: Veiklą galima lengvai organizuoti nuotoliniu būdu, naudojant tokias skaitmenines platformas kaip Miro.

**Trukmė:** 45–60 minučių

**Grupės dydis:** 4–10 dalyvių (tinka tiek mažoms, tiek didesnėms grupėms)



### Žingsniai

1. Įžanga (5 min.) Pristatoma metafora: burlaivis = komanda, vėjas = kas padėjo judėti į priekį, inkaras = kas stabdė, uolos = rizikos, sala = tikslas.
2. Individuali refleksija (10 min.) Komandos nariai tyliai užrašo savo mintis ant lipnių lapelių (svarbu - ant vieno lapelio užrašoma viena mintis) ir išdėlioja jas atitinkamose srityse:
  - Vėjas: kas skatina progresą
  - Inkaras: kas stabdo
  - Uolos: kokios rizikos kyla arba gali kilti
  - Sala: ką komanda siekia pasiekti
3. Dalijimasis ir grupavimas (10–15 min.) Dalyviai paeiliui pristato savo įžvalgas, o fasilitatorius sugrupuoja panašias mintis (kategorizuoja)
4. Diskusija ir prioritetų nustatymas (10 min.) Grupė aptaria sugrupuotas temas.
5. Balsavimas ir veiksmų planavimas (10 min.) Komanda balsuoja ir išsirenka 2–3 svarbiausius klausimus (iššūkius), kuriems suformuluojami konkretūs veiksmai.
6. Apibendrinimas (5 min.) Aptariamos pagrindinės įžvalgos, paskirstomos atsakomybės ir aiškiai susitariama, kokius konkrečius veiksmus komanda atliks toliau bei kada bus peržiūrima pažanga (pvz., kito susitikimo metu).

### Sekantys žingsniai:

- Kitoje retrospektyvoje grįžkite prie ankstesnių veiksmų ir įsivertinkite pažangą.
- Naudokite „Miro“ ar kitą skaitmeninę platformą kaip nuolat atnaujinamą retrospektyvos erdvę.
- Įvairovei keiskite metodus (pvz., „Speedboat“, „Pirate Ship“, „Four Ls“).
- Dirbant nuotoliniu būdu, apsvarstykite anoniminius atsakymus – tai skatina atvirumą, o skaitmeniniai įrankiai dažnai tai leidžia

## POVEIKIO/PASTANGŲ MATRICA (IMPACT/EFFORT MATRIX)

**Apžvalga:** Poveikio/pastangų matrica - tai vizualus prioritetų nustatymo įrankis, padedantis komandoms įvertinti ir suskirstyti idėjas, užduotis ar veiksmus pagal jų galimą poveikį ir įgyvendinimui reikalingas pastangas. Naudojant 2×2 lentelę, dalyviai išdėlioja elementus į vieną iš keturių kvadrantų, taip palengvindami sprendimų priėmimą ir efektyviau paskirstydami komandos resursus.

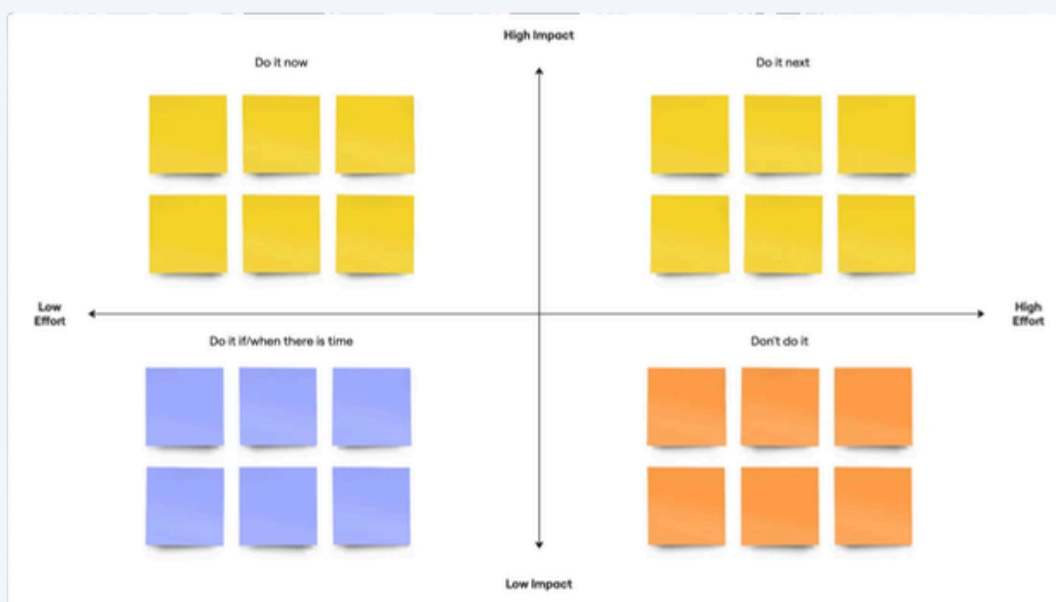
**Tikslas:** Padėti komandai nuspręsti, į kurias idėjas ar užduotis verta sutelkti dėmesį, įvertinant jų naudą ir reikalingas pastangas. Tai leidžia pasirinkti darbus, kurie duoda didžiausią rezultatą

### Priemonės:

1. 2×2 poveikio/pastangų matricos šablonas
2. Lipnūs lapeliai (post it notes)
3. Markeriai
4. Balsavimo lipdukai
5. Laikmatis

**Trukmė:** 30–60 min., priklausomai nuo aptariamų idėjų kiekio ir diskusijos gylio

**Group size:** Grupės dydis: 4–12 dalyvių (geriausia – iš skirtingų sričių, kad atsiskleistų įvairios perspektyvos)



### Žingsniai:

1. Įžanga (5 min.) Paaiškinamas veiklos tikslas ir pristatoma matrica:

- Horizontalioji ašis – reikalingos pastangos (nuo mažų iki didelių)
- Vertikali ašis – poveikis arba kuriama vertė (nuo mažos iki didelės)

Patikslinama, ką šiame kontekste reiškia „poveikis“ ir „pastangos“ (pvz., nauda vartotojui, rezultatai organizacijai, įgyvendinimo sudėtingumas).

2. Idėjų generavimas (10 min.) Dalyviai užrašo idėjas, užduotis ar patobulinimus (po vieną idėją ant lapelio). Rekomenduojama remtis naujausiomis įžvalgomis, iššūkiams ar galimybėmis.

3. Idėjų išdėstymas matricoje (10–15 min.). Dalyviai paeiliui išdėsto savo idėjas matricoje pagal tai, kiek pastangų jos pareikalaus ir kokį poveikį gali turėti. Esant poreikiui, vyksta trumpa diskusija ir idėjų pozicijos gali būti koreguojamos.

4. Keturių kvadrantų aptarimas (5 min.) Aptariama, ką reiškia kiekvienas matricos kvadrantas:

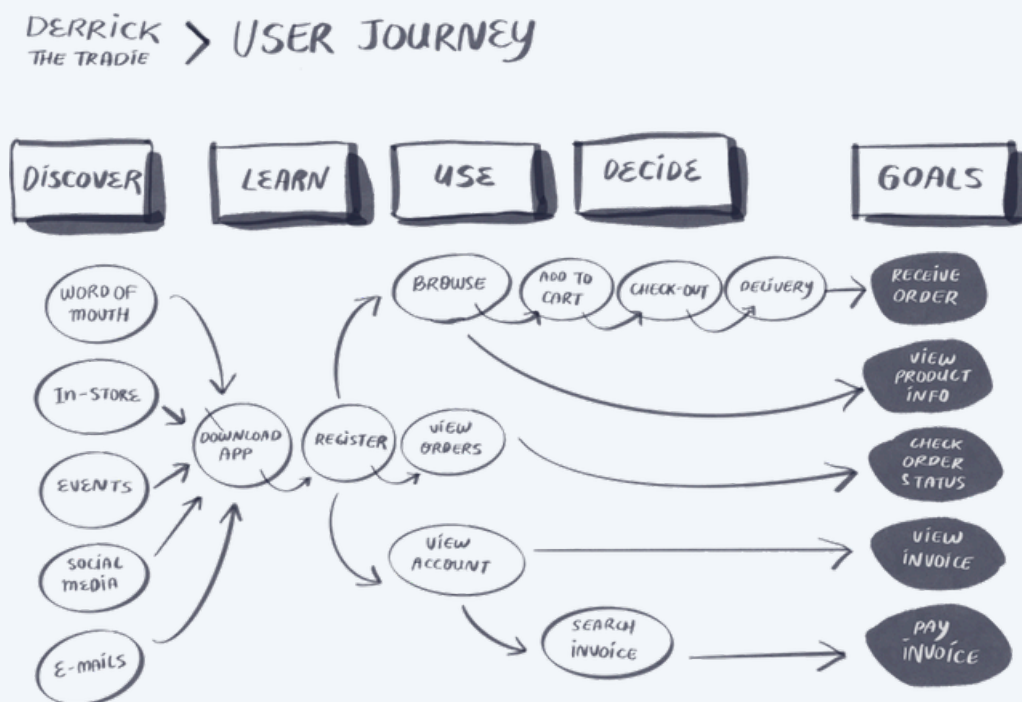
- **Greiti laimėjimai (didelis poveikis, mažos pastangos)**
  - Vertingiausios idėjos – jas verta įgyvendinti pirmiausia. Pavyzdys: trumpas DUK skyrius, pagerinantis vartotojo patirtį.
- **Didieji projektai (didelis poveikis, didelės pastangos)**
  - Svarbūs, bet daugiau planavimo, laiko ir resursų reikalaujantys sprendimai. Pavyzdys: naujos sistemos kūrimas ar esminis proceso atnaujinimas.
- **Papildomi darbai (mažas poveikis, mažos pastangos).** Lengvai įgyvendinamos užduotys, tačiau nėra prioritetinės. Pavyzdys: vidinio dokumento atnaujinimas.
- **Laiko švaistymas (mažas poveikis, didelės pastangos).**
  - Veiklos, kurių verta vengti arba kritiškai įvertinti. Pavyzdys: įrankio, kurį mažai kas naudoja, pertvarkymas.

## **Poveikio/pastangų matrica**

5. Prioritetų nustatymas ir sprendimų priėmimas (10 min.) Naudojamas balsavimas (pvz., po 3 balsus kiekvienam), siekiant išskirti svarbiausias idėjas. Diskusija sutelkiama į daugiausiai balsų surinkusias idėjas, ypač tas, kurios patenka į „Greitų laimėjimų“ ir „Didžiųjų projektų“ kvadrantus.
6. Veiksmų planavimas (5–10 min.). Pasirenkami 2–3 svarbiausi prioritetai, apibrėžiami konkretūs tolimesni žingsniai, paskiriami atsakingi asmenys ir sutariami įgyvendinimo terminai.
7. Apibendrinimas (5 min.). Trumpai apžvelgiami nustatyti prioritetai, užfiksuojami sutarti veiksmai ir susitariama, kaip bus stebima pažanga (pvz., kito susitikimo metu).

## VARTOTOJO KELIONĖS ŽEMĖLAPIS (USER JOURNEY MAPPING)

**Apžvalga:** Tai bendradarbiavimu grįsta veikla, kurios metu vizualiai atvaizduojama vartotojo kelionė nuo pradžios iki pabaigos. Joje išskiriami pagrindiniai etapai, sąlyčio taškai, emocijos, sunkumai ir galimybės tobulinti patirtį, siekiant geriau suprasti vartotojo poreikius ir sutelkti komandą bendram tikslui.



**Tikslas:** Padėti komandai geriau suprasti, kaip žmonės naudojami jūsų teikiamomis paslaugomis, su kokiais sunkumais susiduria ir kur yra galimybių jas pagerinti.

### Priemonės:

- Vartotojo kelionės žemėlapių šablonas
- Personos(-ų) aprašymas
- Lipnūs lapeliai veiksams, mintims, emocijoms, sunkumams ir galimybėms fiksuoti
- Markeriai
- Laikmatis

**Trukmė:** apie 90 min. (gali būti pritaikoma pagal situaciją ir temos sudėtingumą)

**Grupės dydis:** 5–10 dalyvių

### Žingsniai:

1. **Įžanga:** Aiškiai apibrėžiama, apie kokią situaciją bus kalbama – pasirenkamas konkretus žmogus (pvz., mokinys, mokytojas ar tėvas) ir jo patirtis tam tikroje situacijoje (pvz., pirmoji diena mokykloje, tėvų susirinkimas, naujo mokytojo įsitraukimas). Susitariama, kokią „kelionę“ analizuosite – nuo pirmo kontakto iki galutinio rezultato, ir įvardijami pagrindiniai jos etapai (pvz., sužinojimas → pasiruošimas → dalyvavimas → patirties įvertinimas → tolimesni veiksmai).

2. **Etapų ir sąlyčio taškų išgryninimas (15 min.)** Komanda susitaria dėl pagrindinių pasirinktos situacijos etapų (pvz., kaip mokinys ar tėvas juda per visą patirtį – nuo pirmos informacijos iki galutinio įspūdžio). Tuomet įvardijami visi svarbūs momentai, kuriuose žmogus susiduria su mokykla – pavyzdžiui, gauna laišką, apsilanko mokyklos svetainėje, dalyvauja susitikime, bendrauja su mokytoju ar administracija. Šie etapai ir sąlyčio taškai išdėstomi iš kairės į dešinę, kad aiškiai matytųsi visa patirties eiga.

3. **Veiksmų, minčių ir emocijų fiksavimas (30 min.)**. Kiekviename etape dalyviai aprašo vartotojo:

- Veiksmus (ką jis daro)
- Mintis (ką galvoja)
- Emocijas (kaip jaučiasi – galima naudoti simbolius ar emocijų ikonėles)

Įžvalgos užrašomos ir išdėstomos atitinkamose žemėlapio dalyse.

4. **Sunkumų ir galimybių identifikavimas (15 min.)**. Komanda peržvelgia visą žemėlapį ir išskiria vietas, kur žmogui kyla nepatogumų, neaiškumų ar nusivylimo.

Tuomet šie momentai aptariami kaip galimybės – galvojama, ką galima pakeisti ar patobulinti, kad patirtis būtų sklandesnė, aiškesnė ir labiau atitiktų žmogaus poreikius.

5. **Emocinės kreivės sudarymas (5 min.)**. Peržiūrima, kaip žmogus jaučiasi kiekviename etape, ir šios emocijos sujungiamos į bendrą liniją. Taip aiškiai matosi, kur patirtis yra teigiama, o kur – kelia įtampą ar nusivylimą.

6. **Grupės diskusija ir įžvalgos (10 min.)** Komanda kartu peržiūri visą žemėlapį ir aptaria, kas labiausiai krenta į akis. Išskiriamos svarbiausios problemos ir galimybės, į kurias verta sutelkti dėmesį pirmiausia, atsižvelgiant į tai, kas svarbiausia žmonėms ir pačiai mokyklai.

7. **Veiksmų planavimas (10 min.)**. Pasirenkamos 2–3 svarbiausios sritys tobulinimui ir susitariama, ką konkrečiai bus daroma. Aiškiai įvardijama, kas už tai atsakingas, iki kada turi būti atlikta ir kaip bus suprasta, kad pokytis pavyko

### Sekantys žingsniai:

- Pasidalykite vartotojo kelionės žemėlapiu su platesne bendruomene (pvz., mokytojais, tėvais, socialiniais partneriais), kad visi geriau suprastų situaciją ir siektų bendrų tikslų.
- Naudokite žemėlapią kaip pagrindą planuojant pokyčius - tobulinant paslaugas, procesus ar numatant tolimesnius veiksmus.
- Reguliariai atnaujinkite žemėlapią – sugrįžkite prie jo po svarbesnių pokyčių ar naujų įžvalgų.
- Patikrinkite, ar žemėlapis atitinka realią situaciją - remkitės pokalbiais su bendruomenės nariais ar turimais duomenimis, taip pat galite kurti „ateities“ versiją, parodančią, kaip turėtų atrodyti patobulinta patirtis.

Ši veikla padeda geriau suprasti žmonių patirtis, išryškinti problemines vietas ir paversti įžvalgas aiškiais, praktiškai įgyvendinamais sprendimais. Ji ypač naudinga planuojant pokyčius, gerinant patirtį ir stiprinant komandinį bendradarbiavimą.

## PERSONOS ŽEMĖLAPIS

Apžvalga:

Tai praktinė veikla, kurios metu dalyviai kuria detalius, realiais duomenimis ir įžvalgomis pagrįstus fiktyvius vartotojų profilius („personas“), atspindinčius skirtingas tikrų žmonių grupes.

Rezultatas – aiškus personas aprašas, kuris padeda geriau suprasti žmonių poreikius, priimti nuoseklesnius sprendimus ir kryptingai planuoti paslaugų ar veiklų tobulinimą

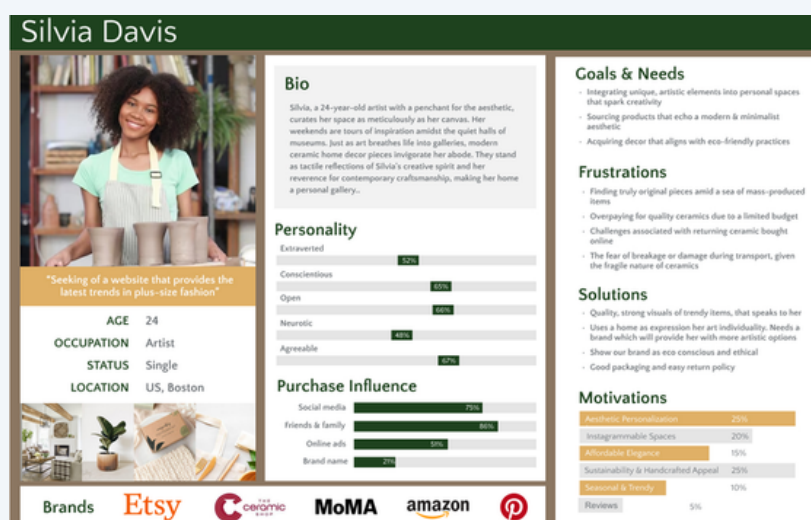
**Tikslas:** Padėti komandai aiškiai įsivaizduoti skirtingus žmones, kuriems kuriamos veiklos ar paslaugos – suprasti jų poreikius, lūkesčius ir iššūkius, kad sprendimai būtų labiau orientuoti į realias situacijas, o ne prielaidas.

### Priemonės:

- Personos šablonas (su skyriais: vardas, nuotrauka, poreikiai, elgsena, iššūkiai, ir pan.)
- Tyrimų duomenys (interviu užrašai, apklausų rezultatai, duomenų analizės įžvalgos)
- Lipnūs lapeliai
- Markeriai
- Nuotraukos arba avatarai
- Laikmatis

**Trukmė:** 60–90 min. (gali būti trumpinama iki 45–60 min., kuriant pirmines – „proto-personas“). Proto-persona – tai supaprastintas, greitai sukuriamas vartotojo (ar bendruomenės nario) aprašas, paremtas komandos turimomis žiniomis ir prielaidomis, o ne išsamiais tyrimais

**Grupės dydis:** 4–8 dalyviai (geriausia – iš skirtingų sričių, kad atsiskleistų įvairios perspektyvos)



Žingsniai:

- 1. Įžanga (5 min).** Paaiškinama, kad persona – tai apibendrintas, bet realistiškas konkretaus žmogaus (pvz., mokinio, mokytojo ar tėvo) paveikslas, padedantis geriau suprasti jo patirtį mokykloje. Ji kuriama remiantis turimomis žiniomis ar duomenimis ir leidžia komandai aiškiau matyti, kam iš tikrųjų kuriami sprendimai bei kaip jie veikia kasdienėje situacijoje
- 2. ResTurimų įžvalgų aptarimas (10 min.).** Pristatoma, ką jau žinome apie žmones: kas jie, kokie jų poreikiai, motyvai, iššūkiai, kaip jie elgiasi. Jei turima, pateikiami pavyzdžiai ar citatos, padedančios geriau suprasti jų patirtį.
- 3. Personos šablono pristatymas (5 min.).** Pristatoma, kokia informacija bus pildoma: vardas, nuotrauka, citatos, trumpas aprašas, tikslai, elgsena, iššūkiai, motyvai.
- 4. Personos kūrimas (20–30 min.).** Dirbdami individualiai arba porose, dalyviai pildo personas šabloną, aprašydami konkretų žmogų – kas jis yra, kokia jo situacija, su kuo susiduria. Skatinama pasirinkti realistišką vardą, parinkti atpažįstamą nuotrauką, sugalvoti trumpą citatą ir paprastą kasdienės situacijos aprašą. Svarbiausia – kad persona atrodytų kaip tikras žmogus, su aiškiais poreikiais ir iššūkiais.
- 5. Pristatymas ir aptarimas (15 min.).** Kiekviena grupė pristato savo sukurtą personą. Aptariami skirtumai, tikslinamos prielaidos, ieškoma bendrų bruožų. Jei reikia, sujungiamos idėjos ir išgryninamos 1–2 stipriausios personas.
- 6. Personos patikslinimas (10 min.).** Remiantis aptarimo metu išsakytomis įžvalgomis, persona patikslinama ir suvienodinama. Patikrinama, ar aiškiai aprašyti pagrindiniai aspektai – kas tai per žmogus, kokia jo situacija, poreikiai ir iššūkiai. Jei reikia, papildoma arba patikslinama informacija: vardas, amžius, trumpas aprašas, citata. Svarbiausia – kad persona būtų aiški, nuosekli ir lengvai suprantama, atspindinti realią patirtį.
- 7. Personų taikymas (5 min.)** Aptariama, kaip sukurtos personas bus naudojamos kasdienėje veikloje – pavyzdžiui, planuojant veiklas ar priimant sprendimus klausiami: „Kaip tai atrodys šio žmogaus situacijoje?“ arba „Ar tai padės jam išspręsti jo problemą?“

### Sekantys žingsniai:

- Personų aprašus laikykite matomoje vietoje (pvz., mokytojų kambaryje ar skaitmeninėje erdvėje), kad jie nuolat primintų, kam kuriamos veiklos ir sprendimai.
- Periodiškai peržiūrėkite ir atnaujinkite personas, remdamiesi naujomis įžvalgomis ar patirtimi.
- Naudokite personas planuojant veiklas, kuriant idėjas, testuojant sprendimus ar analizuojant patirtis.
- Remkitės personomis parenkant žmones pokalbiams ar testavimui – ieškokite tokių dalyvių, kurie būtų panašūs į aprašytas personas ir atspindėtų realias situacijas.
- Jei reikia greito starto, galite taikyti trumpesnę „proto-personų“ versiją – pradinėms prielaidoms įvardyti.

Personos padeda paversti bendrus duomenis aiškiais ir suprantamais žmonių paveikslais. Jos leidžia geriau suprasti poreikius, stiprina empatiją ir padeda komandai priimti sprendimus, orientuotus į realius žmones, o ne prielaidas.

## PENKI KODĖL

**Apžvalga:** Tai struktūruota refleksijos veikla, kurios metu komanda aiškiai įvardija problemą ir kelis kartus (dažniausiai penkis) užduoda klausimą „Kodėl?“. Taip palaipsniui pereinama nuo matomų simptomų prie tikrųjų problemos priežasčių.

**Tikslas:** Padėti komandai suprasti tikrąsias problemos priežastis, kad būtų galima spręsti esmę, o ne tik paviršinius požymius.

### Priemonės:

- Lenta arba konferenciniai lapai
- Lipnūs lapeliai
- Markeriai
- Laikmatis

**Trukmė:** 30–45 min. (paprastesnėms situacijoms gali pakakti ~20 min.)

**Grupės dydis:** 3–8 dalyviai (rekomenduojama įtraukti žmones, kurie gerai supranta nagrinėjamą problemą)

### Žingsniai:

1. Problemos apibrėžimas (5 min.). Aiškiai ir trumpai suformuluojama problema. Taip pat aptariama, kam tai daro įtaką ir kodėl tai svarbu. Pavyzdys (mokyklos kontekste): „Tėvai retai dalyvauja mokyklos susirinkimuose.“ Aptariama, kam tai daro įtaką – mokiniams (silpnėjęs ryšys tarp namų ir mokyklos), mokytojams (sunkiau perduoti svarbią informaciją), mokyklos bendruomenei. Taip pat įvardijama, kodėl tai svarbu – nes tėvų įsitraukimas yra svarbus mokinių pažangai ir bendradarbiavimui.

2. Pirmasis „Kodėl?“ (5 min.). Užduodamas klausimas: „Kodėl taip vyksta?“ Atsakymas užrašomas tiesiai po problema.

- Pavyzdys: „Nes tėvams nepatogu dalyvauti susirinkimų laiku.“

3. Tolimesni „Kodėl?“ klausimai (10–15 min.). Procesas kartojamas – kiekvienas naujas „Kodėl?“ remiasi ankstesniu atsakymu. Siekiama bent penkių kartų, tačiau galima gilintis ir daugiau, kol pasiekiami tikroji priežastis.

#### ◦ **Pavyzdys:**

- Kodėl 2: Nes susirinkimai vyksta darbo metu.
- Kodėl 3: Nes laikas parenkamas pagal mokytojų tvarkaraštį.
- Kodėl 4: Nes nėra aptariamų alternatyvios susitikimo formos.
- Kodėl 5: Nes mokykla neturi aiškios sistemos, kaip įtraukti tėvus skirtingais būdais

**4. Pagrindinės priežasties patikrinimas (5 min.).** Peržvelgiama visa „Kodėl?“ grandinė nuo pabaigos iki pradžios ir įsitikinama, kad ji logiška ir nuosekli. Patikrinama, ar išvados nėra paremtos prielaidomis ar neaiškiais teiginiais.

**5. Sprendimų generavimas ir pasirinkimas (10 min.).** Nustačius tikrąją problemos priežastį, komanda siūlo galimus sprendimus. Aptariama, ką galima konkrečiai pakeisti ar patobulinti, ir pasirenkami realiausi bei didžiausią poveikį turintys sprendimai.

**6. Veiksmų paskirstymas (5 min.).** Kiekvienam pasirinktam sprendimui susitariama, kas bus atsakingas, iki kada tai turi būti įgyvendinta ir kaip bus vertinama, ar sprendimas pasiteisino.

**7. Apibendrinimas (2 min.).** Trumpai apibendrinama, kas buvo aptarta, įsitikinama, kad visi vienodai supranta tolimesnius veiksmus, padėkojama dalyviams ir susitariama, kada bus peržiūrėta pažanga.

## SMART TIKSLAI

**Apžvalga:** Tai praktinė veikla, kurios metu komanda susipažįsta su SMART kriterijais – konkretus (Specific), išmatuojamas (Measurable), pasiekiamas (Achievable), reikšmingas (Relevant), apibrėžtas laike (Time-bound) – ir mokosi jais remdamasi formuluoti aiškius, realistiškus tikslus. Šis metodas padeda neaiškias idėjas paversti konkrečiais, įgyvendinamais veiksmais.

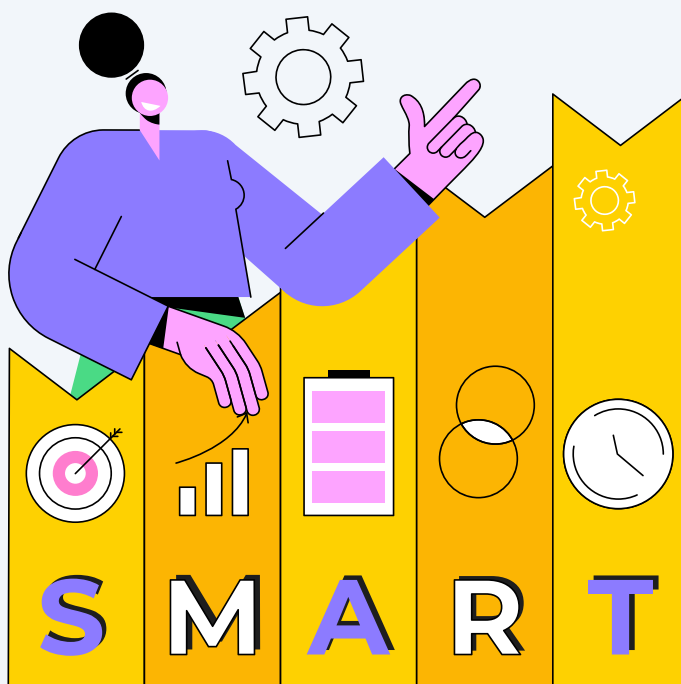
**Tikslas:** Padėti dalyviams suformuluoti aiškius ir konkrečius tikslus, kuriuos būtų lengva įvertinti, realu pasiekti, kurie būtų svarbūs bendram kontekstui ir turėtų aiškų terminą.

### Priemonės:

- SMART tikslų šablonas arba darbalapis (atspausdintas arba skaitmeninis)
- Lipnūs lapeliai
- Markeriai
- Papildoma informacija (pvz., projekto tikslai, komandos prioritetai, strateginės kryptys)
- Laikmatis

**Trukmė:** apie 60 min.

**Grupės dydis:** 4–8 dalyviai (taip pat gali būti atliekama individualiai)



### Žingsniai:

1. **Įžanga (5 min.).** Pristatomas SMART metodas – paaiškinama kiekviena jo dalis: konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas, reikšmingas ir apibrėžtas laike. Pabrėžiama, kad šie kriterijai padeda aiškiai suformuluoti tikslus.
  2. **Bendro tikslo suformulavimas (5 min.).** Komanda pasiūlo bendrą, dar neapibrėžtą tikslą. Pavyzdys: „Stiprinti bendradarbiavimą tarp mokytojų.“
  3. **Tikslo tikslinimas pagal SMART kriterijus:**
    - **Konkretus (10 min.).** Užduodami klausimai: kas? ką? kur? kodėl? Pavyzdys: „Stiprinti bendradarbiavimą tarp mokytojų organizuojant reguliarius dalykų grupių susitikimus.“
    - **Išmatuojamas (10 min.).** Nusprendžiama, kaip bus matuojamas rezultatas. Pavyzdys: „Organizuoti bent 2 dalykų grupių susitikimus per mėnesį.“
  4. **Pasiekiamas (5 min.).** Įvertinama, ar tikslas realus, atsižvelgiant į turimus resursus ir galimybes. Pavyzdys: tai įmanoma, jei susitikimai įtraukiami į tvarkaraštį ir skiriamas aiškus laikas.
  5. **Reikšmingas (5 min.)** Aptariama, kodėl šis tikslas svarbus. Pavyzdys: stipresnis bendradarbiavimas padeda dalintis gerąja patirtimi ir gerina mokymo kokybę.
  6. **Apibrėžtas laike (5 min.)** Nustatomas konkretus terminas. Pavyzdys: „Šią praktiką įgyvendinti per artimiausius 3 mėnesius.“
- 4. Galutinio SMART tikslo suformulavimas (5 min.).** Sujungiami visi elementai į vieną aiškų teiginį: Pavyzdys: „Per artimiausius 3 mėnesius organizuoti bent 2 dalykų grupių susitikimus per mėnesį, siekiant stiprinti mokytojų bendradarbiavimą ir dalijimąsi patirtimi.“
- **Darbas porose (10 min.)** Dalyviai dirba porose, peržiūri vieni kitų tikslus ir patikrina, ar jie atitinka visus SMART kriterijus. Siūlomi patobulinimai.“
  - **Dalijimasis ir pasirinkimas (5 min.).** Tikslai pristatomi visai grupei. Aptariama ir, jei reikia, pasirenkama, kuriuos tikslus verta įgyvendinti pirmiausi

# SMART TIKSLŲ ŠABLONAS

Realistiškų ir pasiekiamų rezultatų nustatymas.

Mano tikslas:

**S**  
KONKRETUS

Ką aš noriu, kad įvyktų?

**M**  
IŠMATUOJAMAS

Kaip sužinosiu, kad pasiekiau savo tikslą?

**A**  
PASIEKIAMAS

Ar tikslas yra realistiškas ir kaip aš jį pasieksiu?

**R**  
REIŠMINGAS

Kodėl šis tikslas man yra svarbus?

**T**  
APIBRĖŽTAS LAIKE

Koks yra šio tikslo įgyvendinimo terminas?

## KAIP GALĖTUMĖME MES...

**Apžvalga:** Tai metodas, padedantis problemas performuluoti į atvirus klausimus, skatinančius kūrybinį mąstymą. Užuoat ieškojusi vieno sprendimo, komanda ieško įvairių galimybių, orientuotų į žmogaus poreikius.

**Tikslas:** Padėti komandai išgryninti tikrąsias problemas ir paversti jas klausimais, kurie skatina platesnį, kūrybišką ir į rezultatą orientuotą mąstymą.

### Priemonės:

- Lipnūs lapeliai
- Markeriai
- Konferenciniai lapai arba skaitmeninė lenta (pvz., Miro, Figma)
- Balsavimo priemonės
- Laikmatis
- Įžvalgos iš tyrimų, problemų aprašai arba personas

**Trukmė:** 45–60 minučių

**Grupės dydis:** 4–6 dalyviai (jei daugiau - dirbama grupėse)

### Žingsniai:

- 1. Įžvalgos ar problemos pristatymas (5 min.).** Pristatoma viena svarbi įžvalga arba problema, išryškėjusi analizuojant situaciją. Pavyzdys: „Tėvai ne visada supranta, kokia informacija yra svarbiausia mokyklos pranešimuose.“
  - 2. Kaip galėtumėme mes..?“ principo paaiškinimas (5 min.).** Pristatoma struktūra: „Kaip galėtume + veiksmas + žmogus + rezultatas“. Pabrėžiama, kad klausimas turi būti atviras, neperšantis vieno sprendimo.
  - 3. Klausimų generavimas (10 min.).** Dalyviai individualiai, tyliai kuria kuo daugiau klausimų (po vieną ant kiekvieno lapelio).
- Pavyzdžiai (mokyklos kontekste):
    - „Kaip galėtume padėti tėvams aiškiau suprasti svarbiausią informaciją iš mokyklos?“
    - „Kaip galėtume pateikti informaciją taip, kad tėvai greitai rastų tai, kas jiems aktualu?“

## **Kaip galėtumėme mes..**

---

**4. Dalijimasis ir klausimų tikslinimas (10 min.).** Visi „Kaip galėtume...?“ klausimai iškabinami ir peržiūrimi. Komanda aptaria jų formuluotes ir, jei reikia, patikslina. Svarbu, kad klausimai:

- remtųsi realiomis įžvalgomis (pvz., „tėvams neaišku...“ → „kaip galėtume padėti jiems jaustis užtikrintai...“)
- neperšų konkretaus sprendimo
- būtų pakankamai platūs, bet orientuoti į aiškų rezultatą

**5. Geriausių klausimų pasirinkimas (5 min.).** Dalyviai balsuoja (pvz., po 3 balsus kiekvienam) už jų manymu, svarbiausius klausimus. Išrenkami 3–5 klausimai, kurie bus toliau vystomi.

**6. Papildomas išplėtimas (5 min.).** Jei reikia, klausimai gali būti dar praplėsti naudojant alternatyvias formuluotes, pvz.: „Kokiais būdais galėtume...?“ „Kas nutiktų, jei...?“

### **7. Idėjų generavimo pradžia (10–15 min.)**

Remiantis atrinktais klausimais, pradedamas sprendimų kūrimas – komanda generuoja idėjas, kaip būtų galima atsakyti į iškeltus klausimus.

#### **Tolimesni žingsniai:**

- Naudokite atrinktus „Kaip galėtume...?“ klausimus tolimesnėse veiklose – idėjų generavimui, diskusijoms ar sprendimų eskizavimui.
- Grįžkite prie klausimų ir juos tikslinkite, kai atsiranda naujų įžvalgų ar išbandote sprendimus.
- Derinkite šį metodą su prototipavimu, kad dėmesys išliktų nukreiptas į siekiamą rezultatą, o ne tik į idėjas.
- Mokykite dalyvius formuluoti atvirus, pozityvius klausimus, kurie neapriboja sprendimų iš anksto.

#### **Kodėl tai veikia:**

„Kaip galėtumėme mes...?“ padeda paversti įžvalgas į klausimus, kurie skatina mąstyti kūrybiškai ir drąsiai:

- „Kaip“ rodo, kad sprendimas yra įmanomas
- „Galėtumėme“ palieka erdvės ieškoti įvairių variantų
- „Mes“ skatina bendradarbiavimą

Tai paprastas, bet labai veiksmingas būdas pereiti nuo problemos supratimo prie idėjų kūrimo – išlaikant dėmesį į žmonių poreikius ir atveriant erdvę kūrybiškiems sprendimams.

## KONCEPTO KŪRIMAS

**Apžvalga:** Tai „Design Sprint“ technika, kurios metu dalyviai individualiai paverčia pirmines idėjas aiškiais, apgalvotais sprendimų eskizais. Kiekvienas „koncepto eskizas“ pateikiamas kaip trumpa trijų dalių seka (mini scenarijus), parodanti konkretų sprendimą. Ši veikla ypač tinkama po „Pašėlusio aštuntuko“, kai jau turima daug idėjų.

**Tikslas:** Padėti paversti atrinktas idėjas aiškiais, suprantamais ir išbandomais sprendimais, kuriuos kiekvienas dalyvis gali pristatyti komandai. Tai leidžia geriau pasiruošti tolimesniems etapams – sprendimų pasirinkimui ir prototipų kūrimui.

### Priemonės:

- Koncepto eskizo šablonas (trys A4 lapai vienoje eilėje )
- Rašikliai, markeriai
- Ankstesnės idėjos (pvz., iš „Pašėlusio aštuntuko“)
- Lipnūs lapeliai komentarams ir paaiškinimams
- Siena konceptams eksponuoti
- Balsavimo priemonės (lipdukai)
- Laikmatis

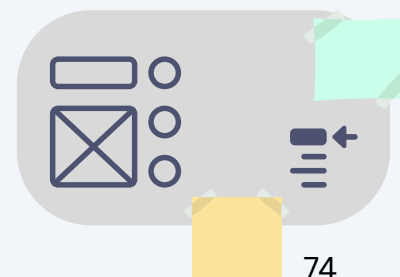
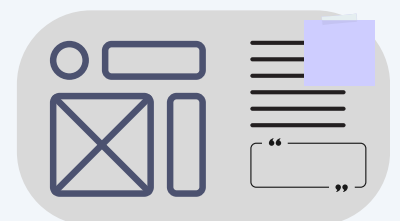
**Trukmė:** 60–90 min. (dažnai atliekama kaip individuali užduotis tarp sesijų)

**Grupės dydis:** bet koks (dažniausiai dirbama individualiai, kad kiekvienas pasiūlytų savo sprendimą)

### Žingsniai:

- 1. Pasiruošimas ir konteksto priminimas (5 min.)** Trumpai primenamas pagrindinis iššūkis, svarbiausios įžvalgos apie vartotojus ir anksčiau sugeneruotos idėjos (pvz., iš „Pašėlusio aštuntuko“). Svarbu, kad visi aiškiai suprastų problemą ir situaciją, kuriai kuriamas sprendimas
- 2. Konceptų kūrimas. (5 min.).** Kiekvienas dalyvis gauna eskizo šabloną su trimis sujungtais langeliais. Kairė dalis (apie 2/3) skirta piešiniam, o dešinė (apie 1/3) – trumpiems paaiškinimams: kas vyksta, kokie veiksmai atliekami, kokia idėjos logika.
- 3. Pavadinimo sugalvojimas (5 min.).** Viršuje kiekvienas dalyvis užrašo savo idėjos pavadinimą (pvz., „Lengvas naujo mokinio įsitraukimo procesas“). Aiškus pavadinimas padeda kitiems greitai suprasti, apie ką yra siūlomas sprendimas

### TITLE



### 4. Individualus koncepto eskizavimas (40–60 min.)

Kiekvienas dalyvis piešia trijų žingsnių sprendimo schemą – kaip jo idėja sprendžia problemą. Kiekvienas langelis atspindi svarbų veiksmą ar situaciją.

- 1 langelis: pradžia (pvz., žmogus pirmą kartą gauna informaciją ar susiduria su situacija)
- 2 langelis: pagrindinis veiksmas (pvz., kaip jis naudojasi sprendimu, ką daro)
- 3 langelis: rezultatas (pvz., kas pasikeičia, kokią naudą gauna)

Galima naudoti rodykles, simbolius, trumpus užrašus, spalvas. Dešinėje pusėje trumpai paaiškinama, kas vyksta.

**5. Pasiruošimas pristatymui (5 min.).** Papildomi trumpi paaiškinimai ar pavyzdžiai (pvz., citatos ar įžvalgos), kurie pagrindžia siūlomą sprendimą.

**6. Peržiūra ir balsavimas (15–20 min.).** Visi eskizai iškabinami. Dalyviai juos apžiūri ir balsuoja už labiausiai patikusius sprendimus. Vertinama, pavyzdžiui, aiškumas, nauda žmogui, įgyvendinamumas..

**7. Geriausių idėjų pristatymas (15 min.).** Daugiausiai balsų surinkusių eskizų autoriai trumpai pristato savo idėjas – paaiškina, kaip veikia sprendimas ir kaip jis padeda žmogui.

**8. Apibendrinimas ir suderinimas (5 min.).** Išrenkami svarbiausi elementai iš geriausių idėjų ir sutariama, ką verta toliau plėtoti (pvz., bendram sprendimui ar prototipui kurti).

### Tolimesni žingsniai:

- Sujunkite geriausias idėjas į bendrą sprendimo planą ar scenarijų.
- Naudokite eskizus kaip pagrindą kuriant prototipą.
- Aptarkite, kiek sprendimai realiai įgyvendinami ir kokių resursų reikės.
- Išsaugokite eskizus – jie gali būti naudingi tolimesniems patobulinimams.
- Vėliau aptarkite: kuris sprendimas pasiteisino geriausiai ir kodėl.

## ATVIRKŠTINIS PROBLEMOS SPRENDIMAS

**Apžvalga:** Atvirkštinis problemų sprendimas - tai kūrybinis problemų sprendimo metodas, kuris apverčia įprastą mąstymą. Vietoje klausimo „Kaip galėtume tai išspręsti?“ dalyviai pirmiausia klausia „Kaip galėtume tai pabloginti?“. Toks netikėtas požiūris padeda išryškinti paslėptas problemas, klaidas ar netinkamus įpročius, kurie vėliau paverčiami aiškiais ir naudingomis sprendimų idėjomis.

**Tikslas:** Padėti komandai atpažinti tikrąsias problemos priežastis, kliūtis ar netinkamus veikimo būdus, o tuomet jas paversti konkrečiais, į žmogų orientuotais sprendimais. Šis metodas skatina mąstyti plačiau ir kritiškai įvertinti nusistovėjusias prielaidas.

### Priemonės:

- Didelis popieriaus lapas arba lenta
- Lipnūs lapeliai
- Markeriai arba piešimo priemonės
- Laikmatis
- Iš anksto apibrėžta problema ar iššūkis

**Trukmė:** 30–45 minučių

**Grupės dydis:** bet kokia

### Žingsniai:

**1. Pasiruošimas ir nusiteikimas (5 min.).** Paruošiama darbo erdvė – lentoje užrašomas pavadinimas, pvz., „Mūsų iššūkis“. Paaiškinamas metodo principas:

„Šiandien pabandykite pažvelgti į problemą kitaip. Vietoje sprendimų ieškojimo galvosime, kaip ją dar labiau pabloginti. Tai padės mums geriau suprasti, kas iš tikrųjų neveikia, ir rasti tikslesnius sprendimus.“

Dalyviai skatinami mąstyti kūrybiškai ir laisvai – veikla gali būti lengva ir žaisminga, tačiau svarbu, kad ji būtų susijusi su realia situacija.

**2. Problemos aiškus apibrėžimas (5 min.)** Lentos centre užrašoma reali problema. Svarbu, kad ji būtų aiški ir susijusi su žmonių patirtimi. Pavyzdys:

- Problema: „Mokiniai praranda susidomėjimą pamokomis.“ Perrašoma: „Norime padidinti mokinių įsitraukimą pamokose.“

**3. Problemos apvertimas (10 min.)** Dabar problema apverčiama į priešingą – tarsi „antikslą“. Pavyzdys: „Kaip galėtume padaryti, kad mokiniai visiškai nesidomėtų pamokomis?“ Dalyviai pirmiausia individualiai, o vėliau kartu generuoja atsakymus į šį klausimą. Skatinamos drąsios, net ir perdėtos idėjos (pvz., „daryti pamokas nuobodžias“, „neklausyti mokinių nuomonės“, „nepaaiškinti užduočių“). Kiekviena idėja užrašoma atskirai ir išdėstoma aplink klausimą.

**4. „Blogų idėjų“ aptarimas ir grupavimas (5–10 min.)** Visos sugeneruotos idėjos peržiūrimos kartu. Aptariama, kodėl jos blogintų situaciją. Idėjos sugrupuojamos pagal temas, pavyzdžiui:

- prasta komunikacija
- neaiškus mokymo procesas
- motyvacijos stoka
- dėmesio trūkumas mokiniams

Šis etapas padeda geriau suprasti problemos esmę.

**5. Idėjų pavertimas sprendimais (10 min.)** Kiekviena „bloga idėja“ apverčiama į priešingą – ieškoma, ką reikėtų daryti kitaip.

Pavyzdžiai:

- „Ignoruoti mokinių nuomonę“ → „Reguliariai klausti mokinių nuomonės ir į ją atsižvelgti“
- „Daryti pamokas nuobodžias“ → „Naudoti įtraukiančius, aktyvius mokymo metodus“

Naujos idėjos užrašomos ir dedamos šalia pirminių – taip aiškiai matosi, kaip problema virsta sprendimu.

**6. Geriausių sprendimų pasirinkimas (5 min.).** Komanda įvertina gautas idėjas pagal du kriterijus:

- Poveikis (ar tai iš tikrųjų sprendžia problemą?)
- Įgyvendinamumas (ar galime tai realiai ir greitai įgyvendinti?)

Galima naudoti balsavimą arba „poveikio/pastangų matricą“, kad būtų išskirtos 2–3 idėjos, kurias verta toliau plėtoti.

**7. Tolimesnių veiksmų planavimas (5 min.).** Aptariama, ką konkrečiai reikia padaryti, kad pasirinktos idėjos būtų išbandytos ar įgyvendintos.

Susitariama: kas atsakingas, iki kada bus padaryta ir koks bus pirmasis žingsnis.

Sprendimai aiškiai užfiksuojami.

### Tolimesni žingsniai:

- Pakartokite šią veiklą su kitomis grupėmis – tai padės gauti naujų perspektyvų apie tą pačią problemą.
- Naudokite šį metodą tikrinant idėjas: ar siūlomas sprendimas netyčia nepablogins situacijos?
- Derinkite su kitais metodais (pvz., vartotojo kelionės žemėlapiu ar „Kaip galėtume...?“), kad idėjos būtų dar aiškesnės ir labiau struktūruotos.
- Naudokite retrospektyvose – aptarti, kokių veiksmų verta vengti ateityje.

### Kodėl tai veikia?

Atvirkštinis sprendimų sprendimas padeda išeiti iš įprasto mąstymo ribų ir atskleidžia tikrąsias problemos priežastis – ypač tas, kurių dažnai nepastebime.

Jis nukreipia dėmesį nuo greitų, paviršinių sprendimų į gilesnę situacijos supratimą ir skatina naujas, netikėtas idėjas.

Šis metodas ypač naudingas sprendžiant sudėtingas, pasikartojančias ar „įstrigusias“ problemas.

## VERTĖS PASIŪLYMO MODELIS

**Apžvalga:** Tai bendradarbiavimu grįsta veikla, kurios metu naudojama Vertės pasiūlymo modelis – struktūruotas šablonas, padedantis suderinti tai, ką siūlote (produktus ar paslaugas, sprendžiamas problemas, kuriamą naudą), su tuo, ko iš tikrųjų reikia žmonėms (jų poreikiais, iššūkiais ir siekiama nauda).

**Tikslas:** Padėti komandai aiškiai suprasti, kaip siūlomos veiklos ar paslaugos atitinka žmonių poreikius. Tai leidžia pastebėti spragas, patikrinti prielaidas ir nuspręsti, į ką verta sutelkti dėmesį, kuriant didžiausią vertę.

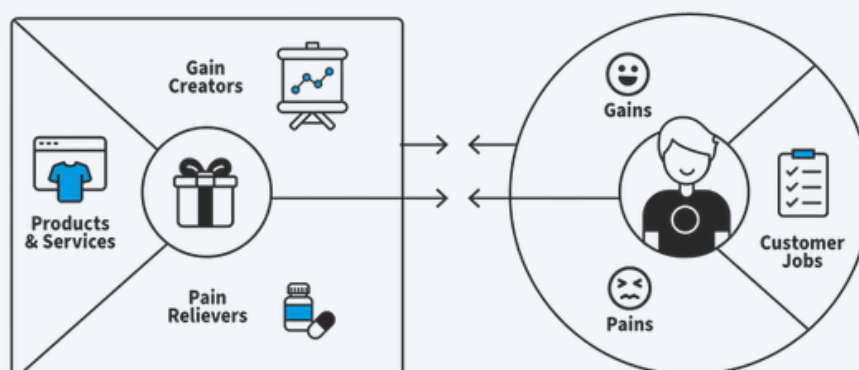
### Priemonės:

- Vertės pasiūlymo drobės šablonas (spausdintas arba skaitmeninis) – galima naudoti Strategyzer pateikiamą versiją
- Lipnūs lapeliai
- Markeriai
- Personos arba vartotojų tyrimų įžvalgos (citasos, apklausų duomenys)
- Balsavimo priemonės
- Laikmatis

**Trukmė:** apie 90 min. (gali būti ilgesnė, priklausomai nuo proceso)

**Grupės dydis:** 6–12 dalyvių

## The Value Proposition Canvas



### **Žingsniai:**

**1. Tikslų įvardijimas (10 min.)** Paaiškinama Vertės pasiūlymo modelio paskirtis – tai įrankis, padedantis suprasti, ar siūlomos veiklos ar paslaugos atitinka žmonių poreikius. Aptariama, ką komanda sieks pasiekti ir kaip vyks darbas.

**2. Sinteresuotos šalies (vartotojo) pasirinkimas (10 min.).** Pasirenkama konkreti žmonių grupė (pvz., mokiniai, tėvai ar mokytojai) arba naudojama jau sukurta persona. Komandai pateikiama turima informacija: kokius tikslus jie turi, su kokiais sunkumais susiduria ir kokių rezultatų tikisi.

**3. Vartotojo profilio pildymas (30 min.).** Komanda dirba su trimis pagrindinėmis dalimis:

- Ką žmogus siekia padaryti - kokias užduotis atlieka, kokias problemas sprendžia
- Sunkumai - su kokiais iššūkiais, nepatogumais ar rizikomis susiduria
- Nauda - kokių rezultatų tikisi, kas jiems būtų naudinga ar svarbu

Dalyviai generuoja idėjas (užrašo ant lapelių), tuomet jas sugrupuoja ir išskiria svarbiausias.

**4. Vertės pasiūlymo modelio pildymas (30 min.). Komanda pereina prie antrosios dalies – ką siūlome vartotojui:**

- Produktai ir paslaugos
- Ką konkrečiai siūlome (pvz., veiklos, paslaugos, sprendimai)
- Sunkumų mažinimas
- Kaip padedame spręsti iššūkius ir mažinti nepatogumus
- Naudos kūrimas
- Kaip kuriame papildomą vertę ir padedame pasiekti norimus rezultatus

Kaip ir ankstesniame etape, dalyviai generuoja idėjas, jas grupuoja ir išskiria svarbiausias.

**5. Suderinimas ir atitikimo įvertinimas (20 min.).** Komanda aptaria, kaip siūlomos veiklos ar sprendimai (pvz., iniciatyvos, pagalbos būdai, organizaciniai sprendimai) atitinka mokinių, mokytojų ar tėvų poreikius. Įvertinama, kas jau gerai atliepia realias situacijas, o kur dar yra spragų ar neaiškumų

**6. Prielaidų tikrinimas ir prioritetų nustatymas (20 min.)** Naudojant balsavimą išskiriamos svarbiausios idėjos ar klausimai, kuriuos verta tikrinti pirmiausia. Komanda susitaria, kaip tai padarys praktiškai – pavyzdžiui, kalbėdamasi su mokiniais ar tėvais, išbandydama naują veiklą ar stebėdama, kaip ji veikia.

**7. Veiksmų planavimas (10 min.).** Pasirenkamos 2–3 svarbiausios kryptys ir aiškiai susitariama, kas ką darys, iki kada ir kaip bus stebima, ar sprendimas veikia (pvz., per grįžtamąjį ryšį ar stebėjimą).

**8. Apibendrinimas ir refleksija (10 min.).** Apžvelgiama, ką pavyko išsiaiškinti, ir susitariama dėl tolimesnių žingsnių. Taip pat numatoma, kada komanda sugrįš aptarti, kas pasiteisino ir ką verta toliau tobulinti.



# GRAFINIS FASILITAVIMAS

## IV dalis



## KODĖL GRAFINIS FASILITAVIMAS?

Galbūt kyla klausimas, kodėl šiame leidinyje atsirado skyrius apie grafinį fasilitavimą ir informacijos perteikimą piešiniais – tarsi jūsų darbe jau ir taip netrūktų iššūkių.

Tačiau skirkite akimirką – gali būti, kad tai taps netikėtai naudinga.

Šiame skyriuje kviečiame pažvelgti, kaip piešiniai ir paprasti grafiniai elementai gali padėti aiškiau komunikuoti, apibendrinti idėjas bei palaikyti grupės darbą sprendžiant problemas ar kuriant naujus sprendimus.

Iš tiesų, nereikia ilgai aiškinti, kodėl toks informacijos perteikimas šiandien svarbus – pakanka pažvelgti į turinį, kurį kasdien vartojame. Vis dažniau informaciją suprantame ir įsimename per vaizdinius sprendimus.

Keletas skaičių:



Smegenys vaizdinę informaciją apdoroja net 60 000 kartų greičiau nei tekstą



Apie 90 % informacijos, pasiekiančios smegenis, yra vaizdinė (šaltinis: Dr. Lynell Burmark).



Maždaug pusė smegenų žievės yra susijusi su vaizdinės informacijos apdorojimu (šaltinis: Feldman, J.).



Turinys su vaizdais sulaukia net 650 % didesnio įsitraukimo nei vien tik tekstiniai įrašai (šaltinis: MDG Advertising)



Vaizdo įrašais socialiniuose tinkluose dalijamasi 12 kartų dažniau nei tekstu ir vaizdais kartu (šaltinis: SmallBizTrends).

Kodėl vaizdinis pateikimas tampa svarbia priemone?

- patraukti dėmesį
- kuo greičiau perteikti žinutę
- komunikuoti vertybes
- supaprastinti sudėtingas, abstrakčias idėjas
- padėti spręsti problemas
- didinti įsitraukimą ir sąveiką
- skatinti kūrybiškumą ir inovacijas
- padėti struktūruoti ir geriau įsiminti informaciją



Todėl verta turėti bent pagrindinius gebėjimus informaciją perteikti vaizdžiai!

## Kodėl verta naudoti piešinius ir vaizdus?



Mąstymo aktyvinimas



Informacijos suvokimas



Vaizdais paremta komunikacija

## Kam naudinga vaizdinė komunikacija?



Vadovai



Mokytojai, edukatoriai,  
mokymų vadovai



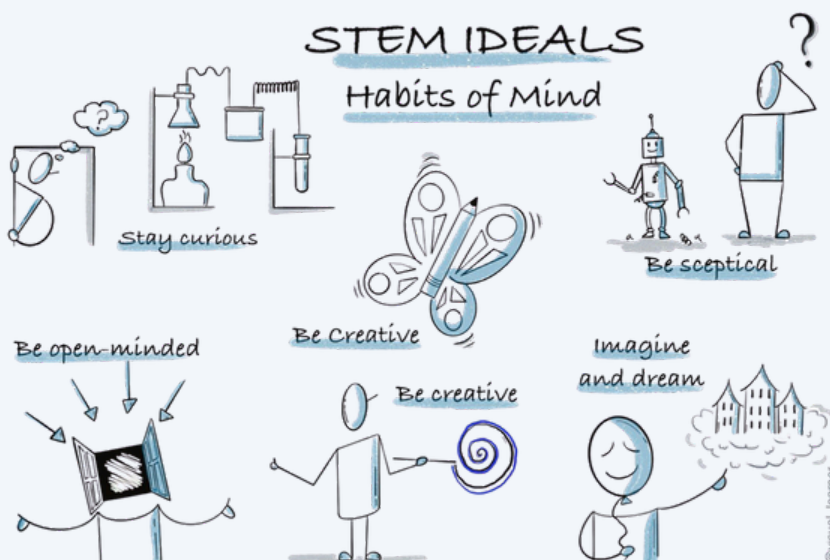
Įvairių sričių  
specialistai

## VAIZDINIO PATEIKIMO FORMOS



### MINČIŲ PERTEIKIMAS VAIZDAIS

Naudojama analizuoti situaciją, struktūruoti informaciją, priimti sprendimus ir susidaryti aiškų, sisteminį problemos vaizdą.



### VERTYBIŲ PERTEIKIMAS VIZUALIAI

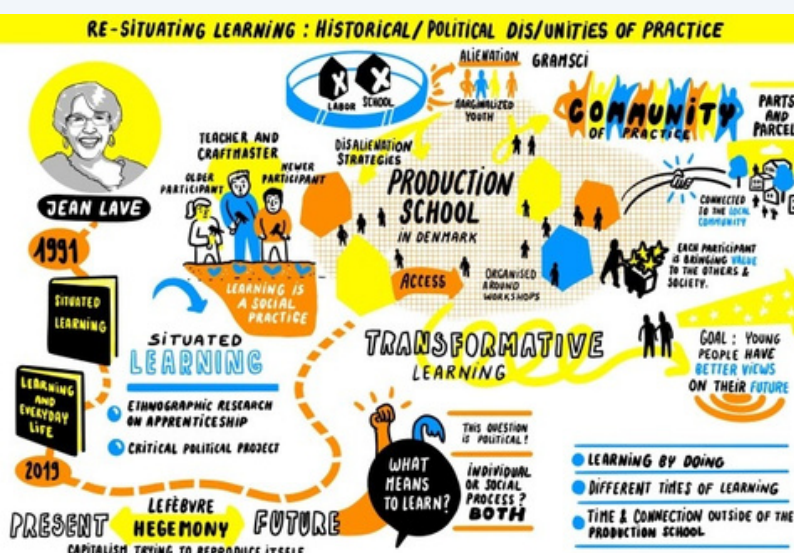
Mokinių sąveika su klasės, mokyklos ar švietimo centro vertybėmis ir misija.



## VIZUALINIAI UŽRAŠAI

Tai informacijos fiksavimo būdas, kai naudojami ne tik žodžiai, bet ir paprasti piešiniai, simboliai ar schemas.

Jie padeda lengviau atsirinkti svarbiausią informaciją, ją struktūruoti, geriau įsiminti ir aiškiau matyti ryšius tarp idėjų.



## GRAFINIS KONFERENCIJŲ AR RENGINIŲ FIKSAVIMAS

Tai didelio formato vizualūs užrašai, kuriuose realiu laiku perteikiamos pagrindinės pranešėjų mintys, idėjos ir akcentai renginio metu.

Tokie užrašai padeda aiškiai matyti svarbiausią turinį, lengviau jį suprasti ir įsiminti.



## VIZUALINIS INFORMACIJOS PATEIKIMAS PAMOKOSE

Vaidų naudojimas pamokų metu, pristatant informaciją, padeda labiau įtraukti mokinius ir skatina jų aktyvų įsitraukimą bei sąveiką su turiniu.



## VAIZDINĖS PRIEMONĖS GRUPINIO DARBO METU

Vaidų naudojimas perteikiant savo mintis ir idėjas kolegoms bei bendradarbiams.

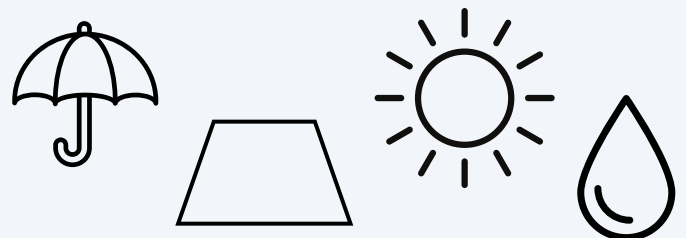
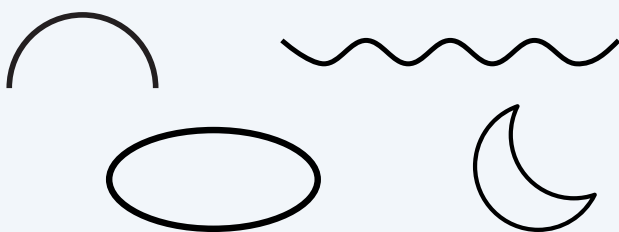
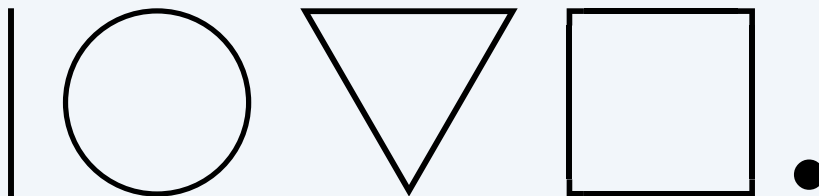
ir dar daug daugiau...

## IŠMOKIME NAUDOTI VAIZDUS SAVO DARBE!

Svarbiausia šiame procese – ne meniniai gebėjimai, tikrai ne! Svarbiausia – gebėjimas supaprastinti.

Pakanka mokėti nupiešti kelias pagrindines formas ir jas sujungti – ir jau galėsite perteikti mintis vaizdais!

### VISKAS KO MUMS REIKIA



Ką, jūsų manymu,  
turėtumėte mokėti nupiešti?

Ką iš tikrųjų pakanka mokėti  
nupiešti



Ko reikia, kad galėtumėte vizualizuoti:

Truputį teksto



TEKSTAS/  
ŠRIFTAS

RĖMELIAI /  
RODYKLĖS

IKONOS

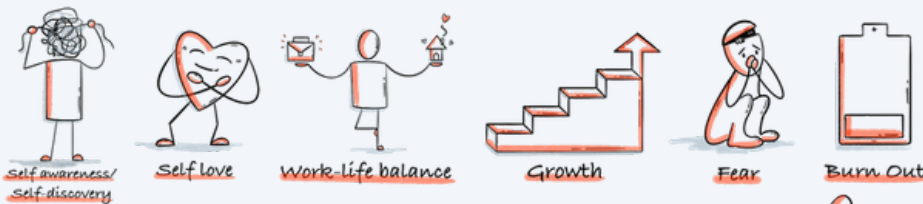
Vien tik struktūruodami turinį šiais trimis elementais, galite pasiekti kur kas aiškesnį ir patrauklesnį rezultatą!

- Pasirinkite skirtingą šrifto dydį, kad parodytumėte svarbą ir informacijos hierarchiją.
- Svarbiausias mintis išryškinkite įrėmindami – pats rėmelis gali perteikti papildomą prasmę ar emociją.
- Papildykite turinį piktogramomis, kurios padeda geriau suprasti ir sustiprina perteikiamas idėjas.



## TAIP PAT GALITE SUSIKURTI SAVO VAIZDINIŲ SIMBOLIŲ „BIBLIOTEKĄ“, KURI PADĖS LENGVIAU IR GREIČIAU PERTEIKTI IDĖJAS.

Pavyzdžiui:



### Personal development

