

# ENTERPRISED

Fullorðnir nemar tilbúnir til starfa

IO2 (Hluti I): Handbók fyrir leiðbeinendur í fullorðinsfræðslu „Þjálfun í tengslum við starfsaðstæður í ferðaþjónustu“

Þróað af  
Fræðslumiðstöð atvinnulífsins



April 2021



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

*This project (project n° 2019-1-IS01-KA204-051147) has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

**Efnisyfirlit**

1. Inngangur .....	3
2. Niðurstöður úr IO1 .....	4
2.1. Straumar dagsins í dag.....	4
2.2. Greining fræðsluþarfa.....	5
3. Aðferðafræðilegar nálganir.....	11
3.1. Aðstæðubundnir prófílar og kennslufræði.....	12
3.2. Aðferðir og verkfæri .....	14
4. Einstaklingsmiðuð leiðsögn og stuðningur .....	15
5. Hæfnikröfur fyrir leiðbeinanda fullorðinna .....	19
6. Aðstæðubundin raundæmi kynnt.....	21

## 1. Inngangur

Í verkefninu “Enterprised - fullorðið fólk tilbúið til starfa” er lögð áhersla á að auka og efla hæfni leiðbeinenda og annars starfsfólks í skilvirkri kennslu fyrir fólk með litla formlega menntun. Með því að veita leiðbeinendum fullorðinna praktískan aðferðafræðilegan ramma og úrræði til árangursríkrar kennslu (þ.e. læsi, talnakunnáttu, tungumálakunnáttu, stafræna færni, frumkvöðlastarf o.s.frv.) í takt við núverandi þarfir atvinnulífsins, miðar verkefnið að því að auka gæði þjálfunar sem veitt er og á sama hátt, sem langtímasjónarmið, að auka líkur á því að nemar hljóti ráðningu í starf - sérstaklega í ferðaþjónustu sem er mikilvæg fyrir öll þátttökulöndin í verkefninu: Ísland, Austurríki, Spán og Noreg.

Markmiðið með þremur megin afurðum í Enterprised-verkefninu er:

*Að styðja leiðbeinendur við að öðlast greinargóðan skilning á því sem einkennir störf fólks með litla formlega menntun í ferðaþjónustu og safna góðum raundæmum um aðstæður við vinnu sem hægt er að nýta sem hluta af þjálfun í samstarfi við fyrirtæki í ferðaþjónustu.*

Hér verður greint frá niðurstöðum verkefnisins fyrir afurð 2 (IO2). Markmiðið með þessari afurð er að draga fram nýlegar lýsingar á dæmigerðum vinnuaðstæðum í ferðaþjónustunni, sérstaklega með áherslu á fyrstu sex mánuðina í viðkomandi starfi. Handbókin mun annars vegar styðja leiðbeinendur til að öðlast greinargóðan skilning á sérkennum vinnu í tilteknum störfum í ferðaþjónustu. Hins vegar mun handbókin veita innihaldsríkt yfirlit yfir safn aðstæðubundinna dæma af vinnustað sem hægt er að nýta í þjálfun.

Afurðirnar tengjast og byggja á efninu sem framleitt var í samstarfinu í afurð 1: **Samantekt á niðurstöður rýnihópa: „Greining á aðstæðum úr störfum í ferðaþjónustu“** sem beindi sjónum að öflun upplýsinga um vinnuaðstæður og að greina þjálfunarþarfir, með áherslu á framlínustarfsfólk í víðum skilningi, þ.e. bein samskipti við notendur þjónustunnar (ferðafólk), starfsfólk í framlínu sem sýnir hæfileika/metnað til að verða teymisstjórar, starfsfólk í ferðaþjónustu sem stendur frammi fyrir nýjum straumum á vinnumarkaði, t.d. vistvæn ferðaþjónusta, menningartengd ferðaþjónusta, frumkvöðlavitund/viðskiptaskilningur o.fl.

Helstu niðurstöður verða kynntar með þessum afurðum verkefnisins (IO2), þ.e. **Handbók fyrir leiðbeinendur í fullorðinsfræðslu „Þjálfun í tengslum við starfsaðstæður“ (Hluti I) og Aðstæðubundin raundæmi (Hluti II).**

## 2. Niðurstöður úr IO1

Áherslan í afurð 1 (IO1) var á að fara yfir núverandi strauma, þróun og stefnu í ferðapjónustu, vinnuumhverfinu og að þróa aðstæðubundin dæmi sem byggjast á skilgreindum þörfum til þjálfunar. Við öflun upplýsinganna leituðu fulltrúar landanna til rýnihópa sem skipaðir voru fulltrúum fyrirtækja í greininni og vönum leiðbeinendum (alls 48 sérfræðingar). Helstu niðurstöður eru kynntar í þessum kafla og tenging þeirra við afurð 2 (IO2).

### 2.1. Straumar dagsins í dag

Ferðapjónustan hefur á undanförunum árum orðið ein stærsta atvinnugrein í heimi. Nú um stundir er ferðapjónustan hins vegar undir miklum áhrifum af Covid-19. Samstarfið í þessu verkefni tók mið af því með því að fá viðbrögð frá hagsmunahópum um stöðuna og hvernig afurðir verkefnisins geta nýst út frá þeim áskorunum og breytingum sem staðið er frammi fyrir. Eins og er, meðan Covid-19 heimsfaraldur geysar, ferðast fólk mest í eigin heimalöndum ef það á annað borð ferðast. Þetta er breytilegt milli landa og byggir í hverju landi á mismunandi takmörkunum og sérstökum ráðstöfunum sem gripið hefur verið til varðandi ferðalög.

Í skýrslunni „Til bata og áfram: Framtíð ferðalaga og ferðapjónustu í kjölfar COVID-19“ [„To Recovery & Beyond: The Future of Travel and Tourism in the Wake of COVID-19“] sem World Travel & Tourism Council (WTTC) gaf út í september síðastliðnum, eru áhrif og afleiðingar Covid-19 á ferðalög og ferðapjónustu skoðuð og fjórar samtengdar stefnur kynntar. Þær eru: Þróun krafna; heilsa og hreinlæti; nýsköpun og stafræn væðing; og sjálfbærni.

**Helstu stefnur og einkenni greinarinnar sem tilgreind eru í afurð 1 (IO1):**

Stefnur	Skýring
<b>Hreyfanleiki</b>	Þörf fyrir starfsfólk í fyrirtækjum í ferðapjónustu á landsbyggðinni er árstíðabundin.
<b>Einstaklingsmiðun</b>	Þjónusta hefur í auknum mæli beinst að persónulegri þjónustu, frekar en sameiginlegum þörfum hópa.
<b>Hnattvæðing</b>	Ferðafólk kemur frá ólíkum löndum og menningarheimum og ferðast oft.
<b>Aukin tengsl við áfangastaði</b>	Ferðafólk hefur áhuga á að skoða nærumhverfið – staðbundnar upplýsingar um ferðapjónustu og leiðir eru eftirsóttar.
<b>Vistvænir þættir</b>	Þörf er á aukinni vitund og nýrri þróun sem byggir á stöðugt meiri eftirspurn eftir visthæfni í gistingu og þjónustu. Ferðafólk er stöðugt meðvitaðra um slíka þætti.

<b>Loftslagsbreytingar</b>	Taka þarf tillit til kröfunnar um minni mengun í tengslum við þjónustu og ferðaleiðir.
<b>Sjálfbærni</b>	Í kjölfar heimsfaraldurs gætir aukins þrýstings á fyrirtæki á sviðum samfélags- og umhverfisábyrgðar í átt að sjálfbærni.
<b>Áskoranir í markaðssetningu</b>	Þörf er á aukinni þekkingu á markaðs- og sölutækni auk nýrrar tækni í markaðsmálum.
<b>Ný tækni</b>	Kröfur ferðafólks um sjálfvirkni og sjálfsafgreiðslu í allri þjónustu hafa aukist í kjölfar Covid-19.
<b>Markviss ferðaþjónusta</b>	Krafa er um aukna þekkingu innan ferðaþjónustu t.d. í tengslum við náttúru- og lúxusferðir, bæði hvað varðar þekkingu og tækni fyrirtækis og starfsfólks.
<b>Mismunandi þarfir hópa ferðafólks</b>	Aldraðir, ungmenni, fjölskyldur, einstaklingar, hópferð, einkaferð, bókmenntaferðir, bleikar ferðir (hinsegin ferðir), ólíkir menningarheimar o.fl.
<b>Heilsa og hreinlæti (hollustuhættir)</b>	Ferðafólk er meðvitaðra og er meira umhugað um heilsu sína og öryggi á ferðalögum.

### Helstu einkenni

- Gæði heildstæðrar þjónustu
- Fagmennska starfsfólks í ólíkum aðstæðum
- Stuttur starfstími (erfitt að þjálfa fólk til starfa)
- Tungumálhindranir starfsfólks í starfsgreininni með innflytjendabakgrunn
- Árstíðabundin vinna
- Skortur á hreyfanleika starfsfólks (mikil velta í dreifbýli)

## 2.2. Greining fræðsluþarfa

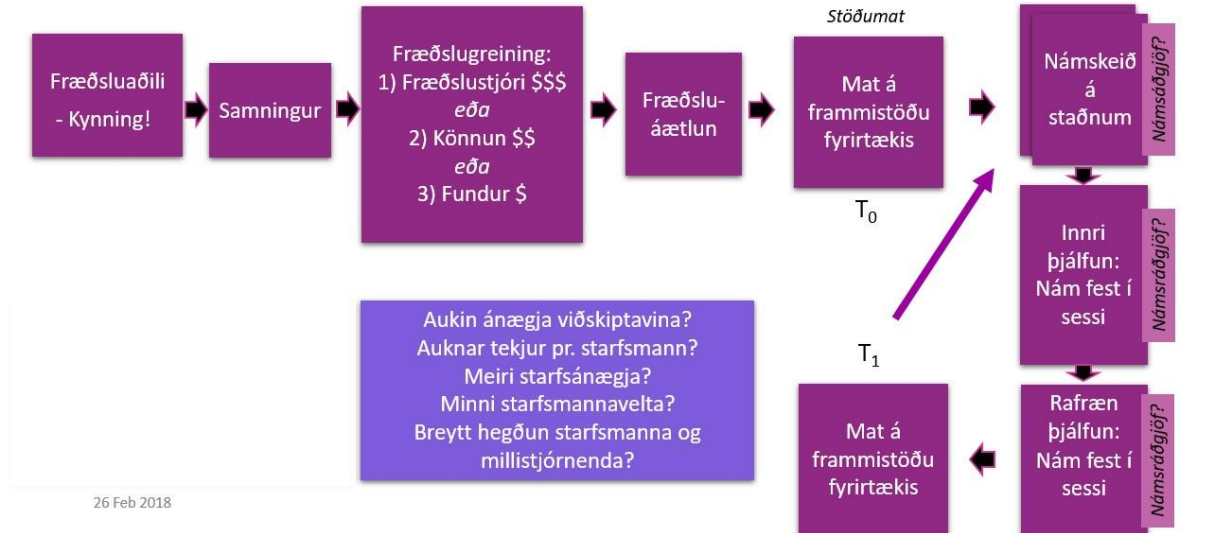
Innlendu rýnihóparnir, þar á meðal rýnihópar með fulltrúum fyrirtækja í ferðaþjónustu og reyndum leiðbeinendum í fullorðinsfræðslu, veittu innsýn í þarfir ferðaþjónustunnar fyrir hæfni. Í þessum kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum þeirra.

Hæfni starfsfólks og árangur fyrirtækjanna eru nátengd. Við undirbúning þjálfunar er afar brýnt að gera þarfagreiningu í nánu samstarfi við fyrirtækið. Jafnframt er mikilvægt að halda utan um árangur þjálfunar og aðlaga hana að þörfunum til þess að ná tilætluðum niðurstöðum. Fyrirtækjatengd aðferð þjálfunar sem lýst er á mynd 1 hér að neðan er beitt hjá Hæfnisetri ferðaþjónustunnar á Íslandi. Í myndinni er ofangreind tenging sett fram.



## Þjálfunarferli og frammistaða fyrirtækis

Hæfnisetur ferðaþjónustunnar: Kerfishönnun og verkfæri  
Fræðsluaðili: Innleiðing og gagnasöfnun



Mynd 1: Þjálfunarferli og frammistaða fyrirtækis.

Til þess að geta mælt árangur þjálfunar er nauðsynlegt að þekkja hæfni starfsfólksins áður en þjálfun hefst. Stærsta/brýnasta spurningin er: Var greind hæfni eflað nægilega til þess að æskilegur árangur næðist? Þegar þetta hefur verið metið er hægt að aðlaga og skipuleggja frekari þjálfun í samræmi við niðurstöðurnar. Þjálfunina er hægt að veita á ólíkan hátt allt eftir samhenginu (í vinnu, í tímum o.s.frv.).

Fræðsluaðila getur borist beiðni um þjálfun úr ólíkum áttum. Til dæmis frá Vinnumálastofnun sem beiðni um almenna þjálfun í ferðaþjónustu fyrir ákveðinn hóp. Þá getur krafan um hæfni ekki verið jafn vel skilgreind og hún væri ef hún bærst frá ákveðnu fyrirtæki. Í öllum tilvikum er mikilvægt að fræðsluaðili hafi myndina hér að ofan til hliðsjónar til þess að ganga úr skugga um að þjálfunin sem veitt er uppfylli núverandi kröfur um hæfni í starfsgreininni. Þetta er hægt að tryggja með nánu samstarfi við hagsmunaaðila innan greinarinnar eða nánum tengslum við viðkomandi fyrirtæki. Dæmi um slíkt samstarf við fyrirtæki er hjá BEST í Austurríki (samstarfsaðila í þessu verkefni) þar sem fræðsluaðilinn BEST hefur þróað ferli þar sem fulltrúar fyrirtækja taka þátt í þjálfuninni og kynna þarfir fyrirtækisins.

Sá sem leiðbeinir fullorðnum þarf að vera meðvitaður um, eða enn þá betra – taka þátt í öllum þáttum námsferilsins. Það eykur lýkur á árangursríkri þjálfun.

## **Mjúk færni/Almenn starfshæfni**

Margir af þeim kjarnahæfnipáttum sem tilgreindir eru í þjónustugeiranum tilheyra floknum „mjúk færni“. Þetta er hæfni sem er á vissan hátt almenn og algeng í mörgum störfum og því yfirfæranleg og oft nefnd „almenn starfshæfni“ líka. Hæfnin spannar oft kjarnahæfileika, eða nauðsynlega undirstöðu undir sértækari hæfni starfa.

Almenn starfshæfni er skilgreind sem:

„Sú hæfni sem einstaklingur þarf að búa yfir eða tileinka sér til þess að taka á virkan hátt þátt í samfélaginu, vera á vinnumarkaði, þróast í starfi og geta sinnt meira krefjandi störfum.“

(Heimild: The Conference Board of Canada).

Hagsmunaaðilar í Enterprised verkefninu bentu á að gerð væri rík krafa um mjúka færni í ferðþjónustugeiranum og undirstrikuðu að leggja bæri aðaláherslu á hana í allri þjálfun, þar á meðal skýringu á hvers vegna hún er svo mikilvæg. Að útskýra mikilvægi mjúkrar færni getur verið hluti af þjálfuninni þar sem raundæmum er beitt.

Hér eru dæmi um „mjúka“ hæfnipætti sem talað er um sem almenna starfshæfni á vettvangi framhaldsfræðslunnar á Íslandi:

### **Aðlögunarhæfni**

Aðlögun til að vinna á áhrifaríkan hátt við óljósar eða breytilegar aðstæður og með mismunandi einstaklingum og hópum.

### **Söfnun og úrvinnsla upplýsinga**

Að finna og draga saman gögn frá viðeigandi aðilum/heimildum og greina þau til að útbúa mikilvægar og hnitmiðaðar skýrslur með útdrætti af upplýsingunum.

### **Árangursrík samskipti**

Að hlusta á aðra, tjá sig skýrt og stuðla að opnum samskiptum. (Einstaklingur með heyrnarskerðingu getur lesið á vörum eða notað táknmál)

### **Vinnusiðfræði og gildi**

Að sýna og styðja siðferði og gildi stofnunarinnar.

### **Skipulag og áætlanir**

Þróa, innleiða, meta og aðlaga áætlanir til að ná markmiðum, en tryggja sem best nýtingu fjármagns.

### **Forysta**

Að taka að sér hlutverk leiðtoga við að hjálpa öðrum að ná framúrskarandi árangri. Að tryggja að liðsmenn hafi nauðsynlegar upplýsingar og auðvelda árangur liðsins.

**Áhersla á þarfir viðskiptavina**

Að veita innri og/eða ytri viðskiptavinum framúrskarandi þjónustu. Hæfni til að mæta þörfum viðskiptavina, viðhalda og fylgja eftir þjónustu og leitast við að veita beiðnum viðskiptavina aukið virði.

**Ábyrg nýting**

Nýta verðmæti (efnis- og efnahagsleg, mannaúð og upplýsingar) til að ná fyrirhuguðum markmiðum.

**Öryggisvitund**

Bera kennsl á hættulegar eða hugsanlegar hættulegar aðstæður og grípa til viðeigandi aðgerða til að viðhalda öruggu umhverfi fyrir sjálfan sig og aðra. Hæfni til að fylgja settum reglum og takmörkunum mun verða eftirsóttari á tímum heimsfaraldursins.

**Samvinna**

Vinna í samstarfi við aðra til að ná markmiðum skipulagsheildar.

**Símenntun**

Greina og taka á eigin þörf fyrir símenntun og þróun til að bæta frammistöðu í starfi.

**Að meta menningarlegan fjölbreytileika**

Byggja á eigin menningarverðmætum og þekkingu til að vinna á áhrifaríkan hátt með einstaklingum með fjölbreyttan bakgrunn í fjölbreyttu vinnusamhengi.

**Gagnrýnin hugsun**

Að meta hugmyndir og upplýsingar um leið og vísað er til hlutlægra viðmiða til að komast að skynsamlegum niðurstöðum.

**Hæfnipættir**

Eftirfarandi hæfnipættir voru skilgreindir sem mikilvægir fyrir störf innan ferðaþjónustunnar af rýnihópum landanna. Öll raundæmin sem sett eru fram í hluta II eru tengd við hæfnipættina.

<b>Þekking á starfsgreininni og starfsemi fyrirtækis</b>	Starfsfólk getur haft væntingar og viðhorf sem eru ekki í samræmi við starfsemi atvinnugreinarinnar. Þekking á eigin hlutverki í samhengi við önnur störf í fyrirtækinu.
<b>Grunnleikni</b>	Lestur, talnaskilningur, sérstök tungumálafærni o.s.frv.
<b>Samskipti</b>	Þar á meðal samskipti, frumkvæði, framkoma og líkamstjáning.
<b>Ferli og vinnulag (hagnýt þekking)</b>	Kynna þarf vinnuaðferðir og ferli fyrir nemum, ef þau búa ekki yfir hagnýtri reynslu, að minnsta kosti þau algengustu í faginu.
<b>Tungumálahæfni</b>	Sérhæfð í sumum tilfellum, í samræmi við þær þarfir sem aðstæður krefjast.



<b>Áhersla á viðskiptavinum og gestrisni</b>	Notendamiðuð þjónusta, miðast að því að skilja og mæta þörfum gesta og fara fram úr væntingum til þess að auka ánægju viðskiptavina.
<b>Þekking á staðbundnum aðstæðum</b>	Vera fær um að svara spurningum um nærliggjandi svæði og tækifæri fyrir ferðafólk (t.d. sögustaði, landafræði, þjóðsögur og annarskonar þjónustu).
<b>Fjölmennningarlegir þættir og margbreytileiki</b>	Vinna með öðrum, þjóna viðskiptavinum með áherslu á inngildandi viðhorf og virðingu fyrir menningu, hefðum, aldri, kynvitund o.s.frv.
<b>Meðferð kvartana</b>	Hvernig á að bregðast við, þekkja setta ferla, halda ró og vita til hvers á að leita ef þörf er fyrir aðstoð og stuðning.
<b>Upplýsingatækni (UT)</b>	Sértækur hugbúnaður aðlagður að skilgreindum þörfum þeirrar þjónustu sem í boði er.
<b>Leiðtogahæfni</b>	Skilningur á eigin hlutverk í teyminu. Að styðja samstarfsfólk, efla lærdómsmenningu og veita leiðsögn til að efla vellíðan og stuðla að þróun.
<b>Umhverfisvitund</b>	Meðvitund, þekking og stuðningur við ferla sem miða að sjálfbærni. Hámarksnýting verðmæta og skipulag vöru og afhendingar.
<b>Meðhöndlun matvæla</b>	Fara eftir ferlum um örugga meðferð matvæla (á veitingastöðum og sölu matvæla yfir búðarborðið).
<b>Sölutækni</b>	Þekking á markaðs- og sölutækni og hvernig á að kynna nýja þjónustu eða vöru fyrir viðskiptavinum
<b>Frumkvöðlahugsun</b>	Að huga að nýstárlegum leiðum til að bæta og aðlaga þjónustu/ferla og þróa nýja þjónustu eða vöru.
<b>Hreinlætisvitund</b>	Sérstakar leiðbeiningar um almennt hreinlæti og Covid – leiðbeiningar ásamt því hvernig eigi að tryggja öryggi viðskiptavina.
<b>Öryggisvitund</b>	Öryggi umhverfisins í samræmi við byggingar, aðstæður og skyndihjálpartæki (svo sem hjarta- og lungnasjúkdóma með notkun hjartastuðtækis, Heimlich Maneuver og meðhöndlun sára).

Til viðbótar við þessi hæfnisvið þarf að líta til framtíðarþróunar í atvinnugreininni til að undirbúa viðbætur er varða þjónustu fyrir sýndarferðir (virtual travelling), stafrænar ráðstefnur og nýjar kröfur um hreinlæti.

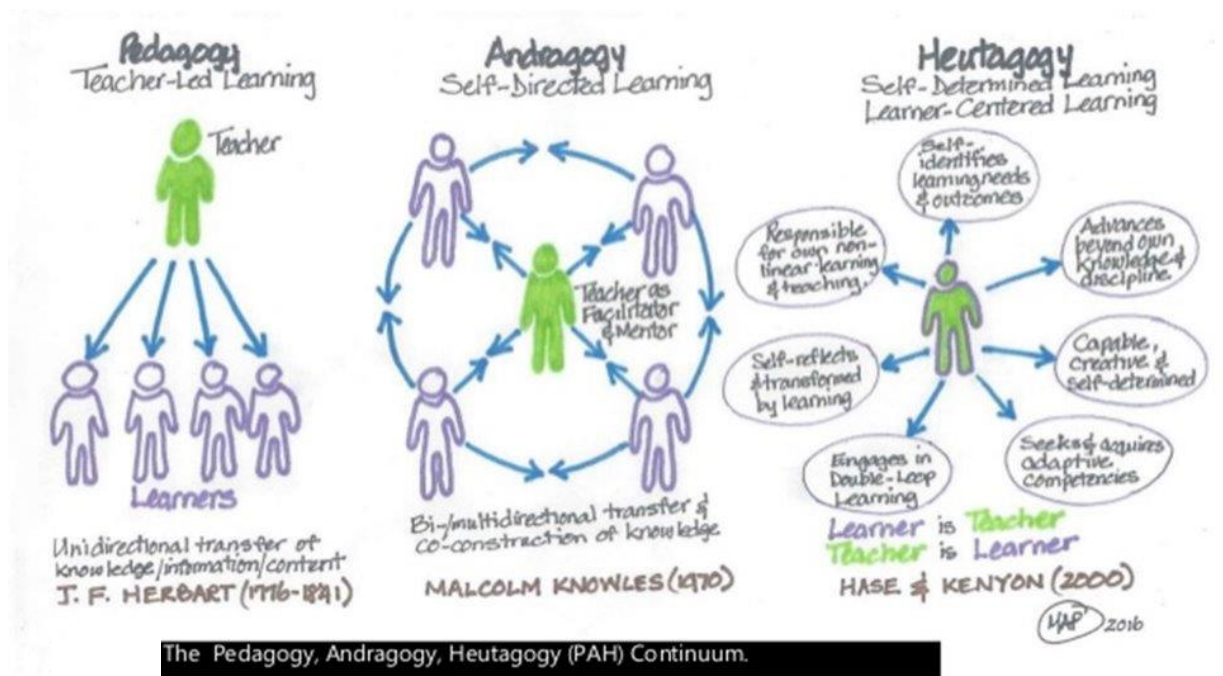
Við upphaf starfs er nauðsynlegt að veita starfsfólki innsýn í til hvers er ætlast, hvaða hlutverki þau gegna, í hverju starfið felst og tengsl við annað starfsfólk. Þetta ætti að vera meginviðfangsefni nýliðaþjálfunar. Ef ekki liggur fyrir formleg áætlun um þjálfun nýliða fyrstu sex mánuðina getur reynst erfitt að halda nýliðum í starfinu. Niðurstöður umræðna í rýnihópum sýna að gagnlegt er að hvetja nýliða til þess að vera gagnrýnin á verkefni og verklag og íhuga hvort þau nái tilætluðum árangri og áhrifum. Það kallar á leiðbeiningar frá þjálfara/leiðbeinanda og stöðuga endurgjöf um hvernig starfsfólkið stendur sig.

Eins og lýst er í afurð 1 (I01) er þörf fyrir heildræna nálgun við þjálfun og stuðning við nýliða á vettvangi með áherslu á að veita hagnýta vinnutengda þjálfun með áherslu á hæfnimiðað nám.

### 3. Aðferðafræðilegar nálganir

Í afurð 1 (IO1) er yfirlit yfir aðferðafræðilegar nálganir sem henta fullorðnum þannig að neminn er virkur í námsferlinu. Gefin er stutt lýsing á aðferðum sem hægt er að haga eftir aðstæðum og þörfum fyrir þjálfun. Áherslan er á hæfnimiðaðar nálganir og skipulag einstaklingsins.

Hvernig nálgast skal einstaklinginn og val á aðferðum í námsferlinu geta haft grundvallaráhrif á það nám sem á sér stað. Leiðbeinandi /þjálfari fullorðinna ber ábyrgð á að koma auga á og taka tillit til mismunandi námsstíla eða óska og persónulegra aðstæðna þegar þjálfun fer fram. Myndin hér fyrir neðan varpar ljósi á þrjár mismunandi aðferðir. Sú aðferð sem Hase og Kenyon (2016) setja fram leggur áherslu á að neminn er í miðjunni (sjá mynd 2 - Heutagogy).



Mynd 2: Samanburður á kennarastýrðu námi (pedagógíu), sjálfstýrðu námi (andragógíu) og sjálfstæðu námi - nemendamiðuðu námi (heutagógíu).

Það er sjálfstætt (nemendamiðað) nám sem er í brennidepli til að raungera sem best þann námsárangur sem lagt var upp með að ná. Þannig tengir neminn á virkan hátt við fyrri þekkingu og reynslu og námið verður innihaldsríkt ferli. Slík nálgun færir hlutverk leiðbeinandans í átt að eftirfarandi áhersluatriðum:

- Farið nær heimi nemans
- Leiðbeinendur þurfa að huga meira að ferlum heldur en innihaldi
- Forðast kennarastýrt/leiðbeinandastýrt nám

- Nemar kanna og læra af því sem þau velja sjálf og sjálfstæðu námi
- Að líta út fyrir okkar eigin greinar og það sem við höldum uppá
- Sjálfstætt nám
- Framtíð byggð á þekkingu, þar sem að þekkingin á hvernig eigi að læra er grundvallarfærni.

### 3.1. Aðstæðubundnir prófilar og kennslufræði

Safnað var saman dæmigerðum aðstæðubundnum starfaprófum úr ferðaþjónustu frá rýnihópum allra landa í verkefninu. Prófilarnir lýsa aðstæðum sem starfsfólk getur lent í og geta kallað á ákveðin viðbrögð. Með þeim er jafnframt verið að ávarpa ákveðnar hæfniparfir.

Eins og fram kemur í afurð 1 (IO1) er mikilvægasti þátturinn í hæfnimiðuðu nálguninni stefnumörkunin að þeim hæfniviðmiðum sem nemar geta og ættu að öðlast. Að búa yfir hæfni þýðir að vera búinn hæfileikanum til að bregðast við, þ.e., að haga sér á viðeigandi hátt við ákveðnar aðstæður, takast á við þær og haga sér á eigin ábyrgð (grundvöllur fyrir hönnun og þróun þjálfunarinnar).

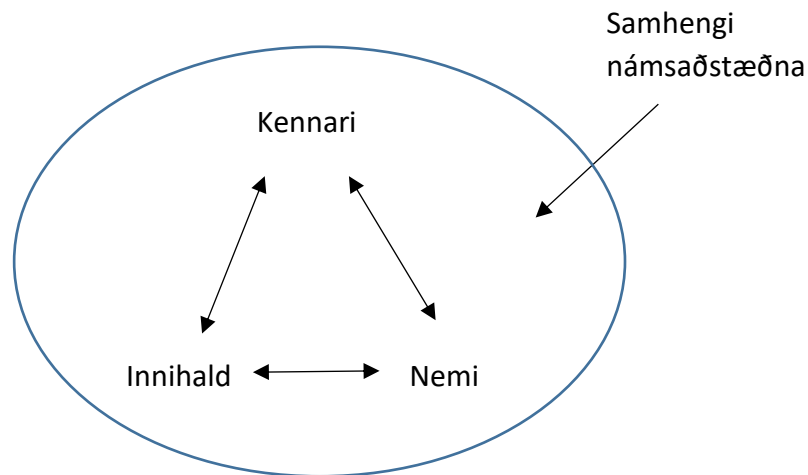
Aðstæðubundnu prófilararnir eru hver um sig settir fram í hluta II af þessari afurð (IO2 – hluti 1 og hluti 2) í formi raundæma tengd við hæfnipætti og lýsingu á því hvernig hægt er að nýta þau til að leysa nám (innleiðing og miðlun).

Hægt er að útfæra með mismunandi aðferðum, mat á því hvernig hver einstaklingur stendur sig með tilliti til hæfniviðmiða, meðan námsferli varir. Til dæmis getur matið byggt á blöndu af sjálfsmati og samtali milli leiðbeinanda og nema; með athugun (e. observation) á vinnustað eða með hlutverkaleik.

Aðstæðubundnu raundæmin eru sett fram sérstaklega í hluta II í afurð 2 (IO2), og flokkuð þar eftir undirgreinum. Raundæmin eru fyrst og fremst sett fram sem hagnýtt tæki til að virkja nemendur í þjálfunaráætlun sem byggir á þörfum fyrirtækisins. Áætlunina er hægt að þróa frekar og aðlaga eða yfirfæra á aðrar starfsgreinar til að þróa svipuð verkfæri.

Í svo nefndum kennslufræðilegi þríhyrningi (e. didactic triangle) eru dregnar fram fjórar víddir við miðlun náms:

1. **Nemar**, sá markhópur sem fær þjálfunina (ætlað innihald þjálfunar)
2. **Innihald**, áherslur í þjálfun/námi (námsefni / kennsluefni)
3. **Kennarar**, sem skipuleggja og koma á fót kennslu- og námsferli
4. **Umhverfi**, námsaðstæður



Mynd 3: Kennslufræðilegi þríhyrningurinn.

Hægt er að útvíkka meginregluna um „kennslufræðilega þríhyrninginn“ til eftirfarandi vídda kennslufræðilegrar aðgerða (Euler und Hahn, 2004):

- að skilja nám
- að skipuleggja nám
- að mynda samskipti
- að skapa námsaðstæður
- að íhuga eigin hegðun
- að nota reynslu og beita kenningum

**Að skilja nám** er að gera ráð fyrir því að nám sé virkt ferli einstaklinga sem aðeins er hægt að styðja utan frá.

Hagnýtur þáttur kennslufræðinnar er **fyrirkomulag náms**: aðferðir verða að passa við innihaldið og ættu að styrkja hvatningu nema.

**Samskipti** í tímum felast ekki aðeins í því að tala skýrt og á skipulegan hátt til að miðla innihaldinu til nemenda. Það er líka nauðsynlegt að bregðast við spurningum nemenda, stýra umræðum og greina og leysa ágreining.

**Íhugun á eigin hegðun** hjálpar til við að ná árangri sem kennari, annaðhvort með persónulegri endurgjöf frá nemum eða með gátlistum/blöðum um endurgjöf með ákveðnu millibili meðan þjálfun eða námskeið standa yfir. Aðeins með því að setja námsmarkmið er kostur á að bera saman „ætti-er“ (e. should-is) til að komast að því hvað virkaði og hvað virkaði ekki og hvers vegna það virkaði ekki.

**Hagnýt reynsla og beiting kenninga** merkir að skapa ákveðna nálgun við miðlun náms og byggt er á fræðilegum og verklegum bakgrunni.

### 3.2. Aðferðir og verkfæri

Hvert þeirra aðstæðubundnu dæma/raundæma sem kynnt eru í hluta II er tengt við hæfnipætti sem lýsa því sem neminn mun hafa náð að þjálfva við lok fyrirlagnar. Þessir hæfnipættir þurfa að byggja á þarfagreiningu fyrirtækisins (sem er hugsanlega einnig kaupandi þeirrar þjálfunar eða fræðslu sem veitt er). Hlutverk leiðbeinandans er að finna leiðir til að aðstoða hvern nema við að ná þessum hæfnipáttum með ýmsum aðferðum allt eftir þörfum nemans.

#### Ferlið: Hugmyndir fyrir notkun aðstæðubundinna dæma / raundæma skref fyrir skref

1	Ákveða hvar á að nota aðstæðubundna dæmið.	Í kennslustofunni, í fyrirtækinu o.s.frv.
2	Tilgreindu viðeigandi flokk/gerð dæmis til að vinna með, út frá nemendahópnum.	Bílaleiga, móttaka, akstur, þrif o.fl.
3	Veldu tungumálið sem nota skal.	Þarfir nema – kröfur fyrirtækis.
4	Veldu dæmi sem hentar fyrirtækinu (eða aðstæðum).	Ef nemahópurinn er frá sama fyrirtæki eða geira sem heyrir þar undir.
5	Veldu/finndu talsmann/hópstjóra fyrir hvern hóp sem vinnur að dæminu.	Hann/hún mun leiða vinnuna/samtalið, draga saman niðurstöður og hvetja eftir því sem við á.
6	Skiptu hópnum í smærri vinnuhópa.	Að hámarki sex í hverjum hópi.
7	Vinnan hefst á því að dæmið er lesið yfir.	Í fyrstu hver einstaklingur fyrir sig í síðan hópstjórinn fyrir hópinn.
8	Farðu í gegnum umræður/spurningar og leystu verkefnið.	Þetta má gera á ýmsa vegu: -Þróað í aðstæðum -Hegðunarlíkön (e. behavioral modeling) -Aðrar aðferðir
9	Hver hópur kynnir eigin niðurstöður, þar á meðal umræður og hugleiðingar.	Leiðir til framsetningar geta verið á ýmsa lund, allt eftir því hve flókið dæmið er og ferlar þar í kring. M.a. má nýta: -Munnlega kynningu -Hlutverkaleiki þar sem lausnir eru jafnframt sýndar

**Útskýringar á atferlismótun (fyrir skref 8 og 9 í ferillýsingunni hér fyrir ofan)**

Gagnleg aðferð til að virkja nemendur og auka nám er kölluð þjálfun í gegnum atferlismótun. Þessi aðferð felur í sér að:

- a) Skilgreina og lýsa ítarlega hvaða færni og hegðun verður æfð í þjálfuninni.
- b) Útvega verkfærin eða leiðbeiningar um hvernig á að sýna hegðun.
- c) Tryggja að nemendur geti æft sig í að nota hegðun.
- d) Veita endurgjöf og félagslega styrkingu eftir að hafa æft hegðun
- e) Skipuleggja hvernig þessi hegðun verður iðkuð í starfinu.

Greining á niðurstöðum úr 117 rannsóknum leiddi í ljós að nám og beiting þeirrar færni sem lærd var í þjálfuninni jókst þegar þjálfunin fól í sér bæði jákvæð og neikvæð dæmi og þegar nemandur bjuggu til sínar eigin aðstæður (Taylor, Russ-Eft, & Chan, 2005). Þetta getur verið byggt á eigin reynslu nema, annað hvort úr fyrri vinnuaðstæðum eða af reynslu í samskiptum við starfsfólk í þjónustustörfum. Leiðbeinandi getur spurt nokkurra spurninga í fljótu bragði, eins og hvernig þeim leið í ákveðnum aðstæðum, hvernig þau vildu bregðast við, hvernig þau brugðust við í raun og veru, áður en leiðbeinandi spyr hvað þeir myndu vilja gera öðruvísi næst. Virkjaðu hópinn og biðu þau um að velta fyrir sér aðstæðum sem nemandur hafa lagt upp. Gakktu úr skugga um að bæði jákvæð og neikvæð reynsla komi fram. Raunveruleg beiting námsins eykst einnig þegar millistjórnandi fær þjálfun, eins og fjallað verður um í næsta kafla.

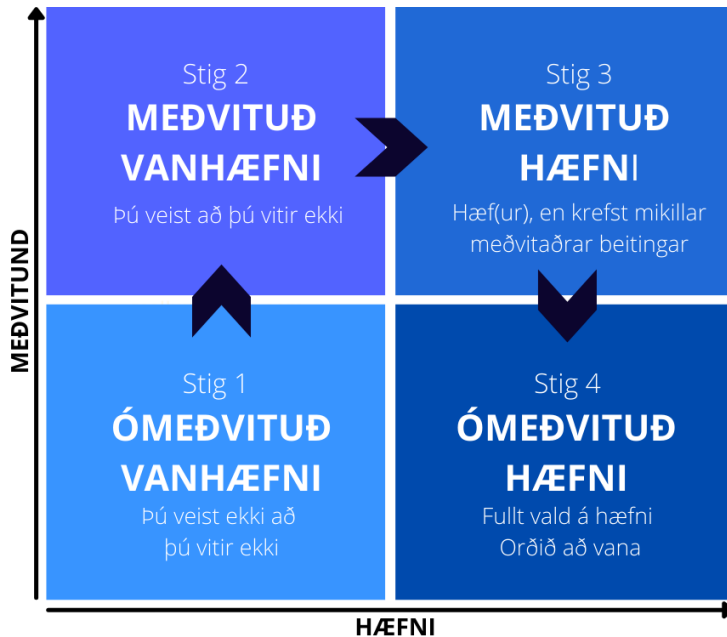
#### **4. Einstaklingsmiðuð leiðsögn og stuðningur**

Rannsóknir sýna að námsaðferðir reynast nemendum misárangurríkar. Þess vegna ætti leiðbeinandi fullorðinna allt frá upphafi og á meðan á námsferlinu stendur að veita námsaðferðum hvers og eins athygli og vera reiðubúinn veita einstaklingsmiðaða leiðsögn.

Fjögur stig hæfnilíkansins sem Noel Burch þróaði árið 1971, sýnir á hvaða stigi skilningur nemandur getur verið við upphaf náms. Að átta sig á því á hvaða stigi þau eru og taka virkan þátt í eigin námsframvindu krefst leiðsagnarfærni af leiðbeinandanum, í stað þess að lýsa/kenna – er hugmyndin að efla uppgötvun.

Skilningur á þessu líkani getur auðveldað leiðbeinendum fullorðinna að átta sig á námsþörfum einstaklinga og þróa markmið út frá því hvar neminn er staddur.

## Fjögur stig hæfni



Mynd 4: Fjögur stig hæfni (Heimild: Noel Burch from Gordon Training International).

1. Á stigi ómeðvitaðrar vanhæfni er neminn ekki meðvitaður um skort á hæfni eða þekkingu.
2. Á stigi meðvitaðrar vanhæfni er neminn meðvitaður um skort á hæfni eða þekkingu og skilur mikilvægi þess að tileinka sér nýja hæfni. Á þessu stigi er getur nám hafist.
3. Á stigi meðvitaðrar hæfni veit neminn hvernig á að nota hæfnina eða leysa verkefnið en til þess þarf æfingu, meðvitaða hugsun og vinnusemi.
4. Á stigi ómeðvitaðrar hæfni býr einstaklingurinn yfir það mikilli reynslu af hæfninni til að geta nýtt hana svo auðveldlega að það gerist ómeðvitað.

Líkanið getur auðveldað leiðbeinendum að skilja tilfinningalegt ástand nemenda. Til dæmis mun nemandi með ómeðvitaða vanhæfni bregðast öðruvísi við þjálfun en nemandi með meðvitaða vanhæfni. Ef einhver veit ekki af vandamáli er ólíklegra að hann eða hún taki þátt í lausn þess. Á hinn bóginn, ef einhver er á þrepi meðvitaðri hæfni, gæti hann eða hún bara þurft viðbótar æfingu frekar en markvissa þjálfun.

Hugmyndin um hæfni er viðkvæmt mál og ætti að nálgast hana af varfærni. Hver einstaklingur býr yfir hæfni sem getur verið grunnur að frekari hæfniþróun. Þetta er hægt að draga fram í upphafi námsins, til dæmis með umræðum um fyrri störf eða reynslu af námi af ýmsum toga – líta ætti á glasið sem hálf fullt.



Líflínan er æfing sem getur hjálpað fólki við að draga fram reynslu og þekkingu sem grunn að símenntun sinni.

Mismunandi verkfæri er hægt að nýta til þess að bera kennsl á námsaðferðir, þar á meðal má nefna:

VARC (Visual/Aural/Read-Write/Kinesthetic)s spurningalistar sem hjálpa nemendum til þess að finna námsaðferð sem hentar þeim (sjá: <https://vark-learn.com/>)

Líkan Gardners um fjölgreindaryfirlit sýnir 9 flokka af hæfni, flokka sem gætu nýst fólki til þess að nálgast námsaðferð sem hentar (sjá til dæmis: <https://www.literacynet.org/mi/assessment/findyourstrengths.html>)

Vegna þessa er æskilegt að leiðbeinandi fullorðinna aðstoði nemendur til þess að bera kennsl á eigin þarfir. Jafnframt er mikilvægt að nemendur fái stuðning í starfi, því hæfni og geta sem aflað hefur verið með þjálfun er ekki endilega nýtt í starfi án viðeigandi stuðnings til langs tíma. Til þess að sporna við þessu ættu að bjóðast tækifæri á vinnustað til þess að útfæra og viðhalda aflaðri hæfni án tafar.

### **Námsumhverfi sem styður við nám**

Stuðningur á vinnustað er mikilvægur til að efla símenntun á meðan og eftir að þjálfun fer fram. Til dæmis, ef stjórnandinn og reyndara samstarfsfólk veitir ekki stuðning umhverfisins til náms, gæti það orðið til þess markmið þjálfunarinnar náist ekki (verði ekki að veruleika) og þekking sem aflað hefur verið gæti dofnað með tímanum. Til að koma í veg fyrir misræmi á milli þjálfunar og þess sem stundað er í vinnuumhverfinu gæti leiðbeinandi, upp að vissu marki, hvatt bæði viðkomandi stjórnanda og reynt samstarfsfólk til virkrar þátttöku í hönnun, undirbúningi og aðkomu þjálfunarinnar. Til dæmis gætu þau tekið þátt í að skapa algengar aðstæður í þjónustu, sem eru mikilvægar fyrir fyrirtækið sem lið í þjálfuninni, tekið þátt í hlutverkaleik á meðan á þjálfuninni varir, og mótað leiðir sem gætu stutt við námsumhverfi að lokinni þjálfun í samvinnu við leiðbeinandann.

Mælt er með því að leiðbeinandi ræði mikilvægi þjálfunarinnar í upphafi, til þess að fá hugmynd um viðhorf fyrirtækisins gagnvart framkvæmd þjálfunar og símenntunar.

Ákjósanlegast væri ef stjórnandinn væri meðvitaður um hversu mikilvægu hlutverki stuðningur við hæfnipróun gegnir. Ef sú er ekki raunin þarf leiðbeinandinn að tala fyrir gildi þjálfunarinnar vegna þess að stuðningur stjórnanda hefur áhrif á árangur þjálfunarinnar. Því er brýnt að stjórnandi leggi áherslu á mikilvægi hennar við framtíðar starfsmenn og hvetji reynda starfsmenn til þess að taka virkan þátt í leiðsögn og styðja við nýliða. Verðlaun og viðurkenningar á viðleitni starfsmanna getur einnig hjálpað til við að auðvelda hæfnipróun.

## Leiðsögn og stuðningur

Best væri ef stjórnendur fengju þjálfun í að veita endurgjöf, setningu markmiða, íhuga vinnubrögð, efla hvatningu og leiðsögn í að fylgja eftir þjálfuninni. Þá geta yfirmenn verið virkir í að veita uppbyggilega endurgjöf og hafa samskipti við starfsfólkið til að sjá hvernig því líður. Þess vegna væri gott að hafa þá með í þjálfuninni frá upphafi. Þetta gæti greitt fyrir langtímaáhrifum þjálfunarinnar, viðhaldið jákvæðri námsmenningu og jafnvel leitt til aukinnar vellíðan starfsfólks.

Reyndari starfsmenn í hópnum gætu tekið þátt sem verðandi starfsþjálfar, gegndu því hlutverki að hvetja til umhugsunar um mismunandi aðstæður í ferlinu. Það gæti verið valkvætt fyrir þá að mæta, en í að minnsta kosti einni lotu gætu þeir verið með, þar sem stuðningur við starfsfólk, stöðugt námsumhverfi og tækni við endurgjöf yrði kynnt.

Hvetja og styðja ætti nýliða við að vinna saman í teyrum við jafningja leiðsögn að loknu þjálfunarferlinu, aðstoða hvern annan og íhuga hvað reynist gagnlegt eða hvað mætti gera betur næst. Á rýnihópsfundi hér á landi var lagt til að hægt væri að búa til námshópa innan eininga á vinnustaðnum svo starfsfólk geti miðlað styrkleikum og þroskast bæði sem einstaklingar og í hópnum. Annar stjórnandi í rýnihópnum bjóst við að leiðbeinandinn tæki þátt í að styðja starfsfólk markvisst við að leiðbeina hvert öðru og stuðla þannig að jákvæðu námsumhverfi þar sem allt starfsfólk sér hag í að þróast í starfi.

## Markmiðasetning

Rannsóknir sýna að árangur af framkvæmd og eftirfylgni náms eykst þegar þátttakendur setja sér markmið (Taylor o.fl., 2005) og leiðbeinandinn mun leiðbeina þeim við það. Algengt regla til að setja sér markmið eru að þau séu S.M.A.R.T markmið (skýr, mælanleg, aðgerðamiðuð, raunhæf og tímasett). Í fyrsta lagi ætti markmiðið að vera nákvæmt í stað þess að vera of almennt. Í öðru lagi ætti að vera hægt að mæla markmiðið og nemandinn getur ákveðið hvernig hann vill setja mælinn. Í þriðja lagi ætti markmiðið að vera þannig að því sé hægt að ná og raunhæft og að lokum ætti tímalína að vera skýr.

Mælt er með því að hafa yfirgripsmikið lokamarkmið og marka nokkur smá skref til að brjóta ferlið niður til þess að kleift verði að ná lokamarkmiðinu. Leggja ber áherslu á smærri skrefin og upplýsingar um að það sé í lagi að fara afturábak, svo framarlega sem haldið sé áfram að fara fram á við í átt að lokamarkmiðinu. Þátttakendur skrifa markmiðin niður og eru hvattir til að hafa þau sýnileg. Ef yfirmaður kemur að þjálfuninni getur hann fylgt eftir með umræðum um markmið starfsmanna þegar ráðning er hafin; og meta í samtali við starfsmann hvort þörf sé fyrir að aðlaga eða endurskoða markmiðin.

Þátttakendur geta sett sér sérstök markmið fyrir þjálfunartímabilið og í lok þess fyrir starfið. Auðveldi má þeim setningu markmiða með því að spyrja: Hvað myndir þú vilja fá út úr þjálfuninni? Markmið við lok þjálfunar geta verið bæði til skamms og langs tíma. Þótt markmiðin eigi að vera raunhæf og aðgerðamiðuð ætti að felast í þeim áskorun fyrir þátttakandann og þau þurfa skipta hann persónulega máli. Kannaðu hver gildi þeirra eru ef þeir hika við að setja sér markmið. Til dæmis með því að spyrja, hvað þeir kunni að meta þegar þeir sjálfir hafa sótt sér þjónustu. Meta má mikilvægi með því að spyrja: Er það mikilvægt er markmiðið fyrir þig? Hve viss ertu um að þú náir þessu markmiði? (í %) Ef svarið er 60% vissa, má spyrja: Hvað þarftu til þess að ná næstum 100%? Til dæmis: Hvaða viðbótar þekking eða reynsla er nauðsynleg til þess að verða fullviss um að ná markmiðinu? Svör við þessum spurningum geta hjálpað til við að bera kennsl á þarfir hvers og eins til þess að öðlast hæfni í starfi. Þegar rætt er um markmið við þátttakendur getur G.R.O.W. ramminn („Grow model“, þróað af Alexander Graham, Sir John Whitmore) reynst gagnlegur.

**G – (Goal) Markmið;** Þátttakandinn skilgreinir markmið og skrefin til að ná þeim.

**R – (Reality) Veruleiki;** Hver er staðan? Hvað er þegar unnið? Hvert er næsta skref?

**O – (Obstacles & options) Hindranir og valkostir;** Hvaða hindranir eru í veginum? Hvernig má yfirstíga þær? Skráning allra leiða til að ná nýju(m) markmiði(um).

**W – (Way forward) Áfram;** Hvenær byrjarðu? Gerðu aðgerðaáætlun.

Hafa verður hugfast að fólk er ólíklegra til að trúa á að það geti náð markmiði ef það hefur takmarkaða reynslu af starfi og mikil áhersla er lögð á góða frammistöðu strax. Álit þátttakandans á eigin getu skiptir miklu við mótun markmiða. Trú á eigin getu (e. self-efficacy) markast af trú á að geta lokið verkefnum og náð markmiðinu. Þjálfunin getur eflt sjálfstraust þeirra ef þeim er hrósað fyrir hæfni sína. Eins má efla trú á eigin getu með því að aðstoða þátttakendur við að sjá sjálfan sig fyrir sér við ýmsar aðstæður og finna mögulegar leiðir til þess að takast á við þær. Trú á eigin getu má efla með æfingum þar sem þátttakendur verða vitni að því þegar aðrir takast á við aðstæðurnar, reyna sjálfir og fá hvatningu er varða framfarir þeirra.

## 5. Hæfnikröfur fyrir leiðbeinanda fullorðinna

Fræðslumiðstöð atvinnulífsins (FA) á Íslandi gerði hæfnigreiningu á starfi leiðbeinanda í fullorðinsfræðslu til að móta starfaprófil. Evrópskir staðlar eru einnig fyrir hendi en þeir eru frekar víðfeðmir. Sumir af kjarnaþáttum starfaprófils FA eru kynntir hér sem stuðningur við leiðbeinendur, og þeir geta jafnframt átt við um þá sem sjá um handleiðslu (mentoring).

**Dæmi um starfaprófil fyrir leiðbeinanda fullorðinna**

Hlutverk leiðbeinanda er að styðja fullorðið fólk í námi svo það geti aukið hæfni sína á tilteknu sviði. Leiðbeinandinn skapar umhverfi fyrir nám og leitast við að vekja áhuga nemenda á viðfangsefni/greinunum sem um ræðir. Helstu verkefni eru að undirbúa og leiða námsferli með ólíkum hópum þátttakenda. Hluti af því er að virkja nemana, hafa áhrif á hugarfar þeirra, miðla upplýsingum, meta framfarir, veita endurgjöf og leiðsögn. Leiðbeinandinn ber virðingu fyrir þátttakendum og mætir þeim þar sem þau eru stödd. Hann/hún starfar sjálfstætt en auk þess oft í samvinnu við aðra og fylgir viðeigandi vinnuferlum og gæðastöðlum í samræmi við starfið. Vinnuaðstæður geta verið breytilegar og stundum krefjandi. Námið sem miðlað er getur farið fram á vinnustað, hjá fræðsluáðila/skóla, hjá félagasamtökum. Námi er hægt að miðla á staðnum og/eða í gegnum fjarbúnað.

Yfirlit yfir hæfnipætti fyrir leiðbeinendur, niðurstöður hóps sérfræðinga sem vann að starfaprófil fyrir starf leiðbeinanda í fullorðinsfræðslu á Íslandi:

Hæfnipáttur	ISQF
Aðlögunarhæfni*	4
Stjórnun auðlinda	3
Gagnvirk samskipti	5
Jafnréttisvitund	3
Mat og lausnir	3
Samvinna	4
Skipulag og áætlanir	4
Starfsþróun og færniefning	4
Söfnun og úrvinnsla upplýsinga	4
Vinnusiðferði og gildi	4
Öryggisvitund	3
Fjölmeningarfærni	3
Frumkvæði	3
Notkun upplýsingatækni	3
Ritunarfærni	3
Sjálfsstjórn	4
Sköpun og nýbreytni	4
Vellíðan	4
Þrautseigja / Seigla	4
Teymisstjórnun	3
Árangursstjórnun	3
Stuðningsmaður náms	4
Viðskiptavinurinn í brennidepli	4

\*Almenn starfshæfni er grænleit.

Fjallað er ítarlegar um hæfni leiðbeinenda í afurð 1 (IO3) þar sem samstarfi fyrirtækis og fræðsluaðila er lýst nánar.

### **Viðmið – menningarleg fjölbreytni**

Stór hluti nema með litla formlega menntun að baki (eða óstaðfesta) eru af erlendum uppruna. Það er auðvitað gott að leiðbeinandi taki tillit til „menningarlegs fjölbreytileika“ en það er oft ekki nægjanlegt. Nauðsynlegt er að raunsönn þekking á menningarlegum bakgrunni nemenda sé til staðar til að skilja val þeirra og það sem hvetur áfram. Helst þarf einn eða fleiri leiðbeinendanna að hafa sama menningarlega bakgrunn og nemarnir. Þessir leiðbeinendur þurfa að vera færir um að vafra milli nokkurra menningarheima og þannig hafa aukin áhrif á nemendur og skilning þeirra á ýmsum vandamálum sem upp kunna að koma. Slíkir menningartúlkar geta hjálpað til við að eyða misskilningi og undirbúa nemana fyrir áskoranir í starfi og fyrir aðstæður sem þau geta staðið frammi fyrir.

## **6. Aðstæðubundin raundæmi kynnt**

Allir samstarfsaðilar í verkefninu þróuðu raundæmi byggt á aðstæðubundnum lýsingum sem komu frá aðilum úr ferðaþjónustu (rýnihópum eða samstarfsfyrirtækjum) afurð 1 (IO1) og í gegnum áframhaldandi þróun í tilraunahluta verkefnisins þar sem þau voru lögð fyrir í samstarfi við fyrirtæki og fræðsluaðila. Aðstæðubundnu dæmin / raundæmin eru kynnt og flokkuð á fimm svið (sjá IO2: Hluti 2):

### **Móttaka**

#### **Þjónusta á veitingastöðum**

#### **Ferðalög og skoðunarferðir**

#### **Bílaleiga og leigubílaþjónusta**

#### **Covid-tengdar aðstæður**

Lykilhæfnipættir eru settir fram fyrir hvert dæmi. Raundæmin eru kynnt í sér skjali sem er hluti II af þessari afurð (IO2) á ensku. Efnið var í öllum tilfellum nýtt á því tungumáli hér á landi.

**Heimildaskrá**

Buckley, R., and Caple, J. (1995). The Training and Development Audit Evolves: Is Your Training and Development Budget Wasted. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 68-79.

Hase, Stewart (2016). Self-determined learning (heutagogy): Where have we come since 2000. Researchgate.net.

Reynisdóttir, M., & Jóhannesdóttir, S. (2020). Skapandi æfingar í þjónustuþjálfun (Creative exercises in service training). Published in Iceland.

Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692- 709.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.692>

Kalantzis and Cope. Learning by Design. Information on the web:

<https://newlearningonline.com/learning-by-design/glossary/didactic>

Didaktik der Erwachsenenbildung. Ein Projekt des DIE. Project website: <https://wb-web.de/wissen/lehren-lernen/didaktik-der-erwachsenenbildung.html>