

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

Paulius Žvirgždas

Lyderystės ir pokyčių vadybos (specializacija - Ugdomasis vadovavimas) magistrantūros studijų programa

**UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMAS JAUNIMO
KARJEROS VALDYME**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
Prof. Dr. Andrius Valickas

Vilnius, 2016

TURINYS

ĮVADAS	3
1. UGDOMOJO VADOVAVIMO IR KARJEROS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAL....	6
1.1. Ugdomojo vadovavimo samprata ir raida.....	6
1.1.1. Ugdomojo vadovavimo santykis su kitomis sritimis.....	12
1.1.2. Ugdomojo vadovavimo sąlygos.....	18
1.1.3. Ugdomojo vadovavimo technikos	22
1.2. Karjera ir savirealizacija	33
1.2.1. Karjeros samprata.....	33
1.2.2. Karjeros tendencijos.....	36
1.3. Jaunimo karjera besirūpinančios institucijos ir ugdomojo vadovavimo mokyklos.....	45
2. UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMO JAUNIMO KARJEROS VALDYME TYRIMO METODIKA.....	51
3. UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMO JAUNIMO KARJEROS VALDYME TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	55
3.1. Bendrieji ugdomojo vadovavimo taikymo jaunimo karjeros valdyje aspektai.....	55
3.2. Ugdomojo vadovavimo taikymo jaunimo karjeroje problemų sprendimas ir perspektyvos.....	61
3.2.1. Ugdomojo vadovavimo probleminių taikymo rėmų sprendimų būdas.....	61
3.2.2. Ugdomojo vadovavimo pritaikymo galimybės siekiant geriau pažinti save ir aplinką.....	62
3.2.3. Ugdomojo vadovavimo taikymas mokyklos specialistams ir tėvams.....	63
3.2.4. Ugdomojo vadovavimo sklaidos švietimo sistemoje perspektyvos.....	63
Išvados ir rekomendacijos.....	65
Literatūros sąrašas	68
Santrauka	71
Summary	71
Priedai	73

Įvadas

Gyvename begalės informacijos ir sparčių pokyčių amžiuje. Šiuo metu pasaulis, vedamas globalizacijos, kuria nuolatinę pridėtinę vertę tobulindamas prekes, siekdamas našumo, efektyvumo ne tik procesuose, bet pačiuose darbuotojuose. Visa tai persiduoda ir jaunajai kartai. Šiandien jaunimas kaip niekad turi daug galimų karjeros pasirinkimų. Pabaigus mokyklą galima daryti praktiškai viską. Pradedant įvairiausiomis savanorystėmis, baigiant nuosavu verslu. „Europos sąjungos fondai finansuoja tūkstančius projektų ir programų visoje Europoje, kuriomis jaunimui padedama įgauti patirties ir suteikiama galimybių, padedančių įsilieti į darbo rinką“ (Europos sąjungos socialinio fondo tinklalapis, 2016). Visa tai yra gerai, bet neretam jaunuoliui esant tiek daug galimybių apsunksta karjeros pasirinkimas.

Kita šios situacijos pusė yra ta, kad paaugliams jau mokykloje renkantis profiliavimo dalykus praktiškai reikia žinoti, kuo užaugęs ketina būti. Tuomet dažnai paugliai jaučia aplinkinių spaudimą, įvairias nuomones, yra gąsdinami pasirinkimo atsakingumu, svarbumu. Direktyvus mokytojų, tėvų, kartais mokyklose esančių karjeros kordinatorių vaidmuo baigiasi – jaunuoliui išsirinkus specialybę ar kažkur įstojus mokytis. Vos sulaukę leistino amžiaus ir įgyję kažkiek teorinių žinių jaunuoliai darbo rinkoje tampa lygiateisiai dalyviai parduodami savo gebėjimus, kompetencijas, įgūdžius ir laiką. Tuomet supratęs, kad pasirinktoji specialybė yra visai ne tai ko tikėtasi ir norint pakeisti specialybę reikia žymiai daugiau resursų. Pasak Juškienės (2013, 28) viena iš pagrindinių jaunimo nedarbo faktorių- savirealizacijos stoka. Tuomet gaila įdėtų pastangų ir laiko. Asmeninė atsakomybė už pasirinktą specialybę ankčiau ar vėliau vistiek tenka jaunajam darbuotojui.

Ankstyvas karjeros planavimas yra būtinas žingsnis, kuriame taip pat turi būti asmeninė atsakomybė. Taip atsiranda nedyrektyviais patarimais grįstos, o asmeninę saviugdą ir atsakomybę skatinančios metodikos atsirandimas dar mokykloje, kuri galėtų padėti jaunuoliams planuoti būsimą karjeros kryptį bei skatintį asmeninę savirealizaciją.

Vienas iš asmeninio tobulėjimo metodas plintantis taip pat ir organizacijose – ugdomasis vadovavimas (angl. koučingas). Šis lavinimo metodas skatina asmeninę atsakomybę, skatina suprasti ir pasitelkti savo gebėjimus išsikeliant ir siekiant asmeninių tikslų. (Misiukonis 2013, 14) Šiame darbe plačiau atskleisiu ugdomojo vadovavimo metodą, taip pat apžvelgsiu, kokios yra ugdomojo vadovavimo pritaikymo galimybės padedančios jaunimui planuojant atsakingą karjerą bei siekiant asmeninės savirealizacijos.

Temos aktualumas: Lietuvoje nėra ištirta, kaip ugdomasis vadovavimas galėtų prisidėti prie jaunimo karjeros planavimo ir savirealizacijos skatinimo. Dabartiniu metu dažnai susiduriama, kad visuomenės, tėvų, mokytojų įtakojami jaunuoliai sprendimus už individualią karjerą skatinami priimti patys. Visa tai gerai, bet yra priešprieša, nes mokyklose visą laiką ugdoma direktyviai. Darbe bus išanalizuota kaip nederektyvus ugdymo metodas – ugdomasis vadovavimas gali būti pritaikomas individualiame jaunimo karjeros valdyme.

Temos ištirtumas: Ši tema Lietuvos mastu yra nauja. Viešojoje erdvėje šiuo metu yra nemažai mokslinių darbų, kur ugdomasis vadovavimas pritaikomas atskirose verslo srityse. Taip yra dėl kelių faktorių: verslas yra ganėtinai lankstus naujovėms, todėl ugdomojo vadovavimo poreikis atsiranda dėl jo gaunamo rezultato. Profesionalus ugdomojo vadovavimo taikymas yra ganėtinai brangus dalykas, tad jį sau leisti gali dažniausiai dideles pajamas generuojančios organizacijos.

Tyrimo objektas: Darbe dėmesys skiriamas ugdomojo vadovavimo dalykui ir specialistams ištirti. Visa tai daroma siekiant pažvelgti, kokios yra ugdomojo vadovavimo pritaikymo galimybės bei galimos problemos šį ugdymo metodą naudojant jaunimo karjerai planuoti bei skatinant individualią savirealizaciją.

Problema: Šiuo metu Lietuvos švietimo sistemoje nėra stabiliai veikiančios jaunimo karjeros planavimo sistemos. Vis daugiau jaunimo netinkamai pasirenka būsimąsias specialybes. Dažnas jų jau įstojęs supranta, kad to, ką mokosi, ateityje nepanaudos. Tėvų ar savo pasirinkimo įkalinti, bet pabaigusieji toliau valstybei neatneša pridėtinės vertės, nes dažnai išvažiuoja dirbti į užsienį arba užsiima visiškai skirtinga veikla negu mokėsi ne vienerius metus. Taip prarandamos valstybės ir mokinių tėvų investuotos lėšos į mokslą, bet svarbiausia lieka potencialiai neatskleistas jaunimas. Pagal auštojo mokslo paruošimo kiekį santykinai tenkančiam gyventojų skaičiui valstybėje esame vieni iš lyderių pasaulyje, tačiau negalime pasigirti jaunimo karjeros orientavimo, motyvavimo dirbti pagal pasirinktas specialybes tendencijomis. Pilna karjeros atsakomybė ankščiau ar vėliau tenka pradedančiam darbuotojui, todėl to suvokimas ir jaunimo potencialas turėtų būti ugdomas nuo mažens.

Darbo tikslas: Ištirti ugdomojo vadovavimo galimybes, bei galimas problemas siekiant pritaikyti šį lavinimo metodą jaunimo karjeros planavime bei savirealizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Apibendrinti ugdomojo vadovavimo teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti karjeros ir savirealizacijos teorinius aspektus.

3. Išanalizuoti ugdomojo vadovavimo pritaikymo galimybes jaunimo karjeros planavimo ir savirealizacijos srityje remiantis interviu su ugdomąjo vadovavimo specialistais.
4. Nustatyti pagrindines ugdomąjo vadovavimo problemas trukdančias šį metodą taikyti jaunimo karjeros planavime ir savirealizacijos atskleidime.
5. Pasiūlyti ugdomojo vadovavimo pritaikymo problemų sprendimo būdus padėsiančius jaunimui planuoti karjerą ir siekti savirealizacijos.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Dokumentų analizė siekiant nustatyti konkrečias ugdomojo vadovavimo pritaikymo problemas jaunimo karjeros ir savirealizacijos planavime.
- Interviu – parinktas atliekant kokybinį pusiau struktūruotą ekspertų interviu.
- Apibendrinant interviu su ekspertais metu gautus rezultatus ir teikiant pasiūlymus naudojamas analitinis – kritinis metodas.

Darbo struktūra ir apimtis:

Darbą sudaro įvadas, dėstomoji dalis (3 skyriai), išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Pirmajame skyriuje apžvelgiami ugdomąjo vadovavimo, karjeros ir savirealizacijos teoriniai aspektai. Antrajame skyriuje, aprašomas ekspertinis tyrimas. Trečiame skyriuje analizuojami kokybinio tyrimo metu gauti ekspertų interviu duomenys, atliekama ugdomąjo vadovavimo pritaikymo jaunimo karjeros planavime galimybių apžvalga, pateikiami ugdomąjo vadovavimo pritaikymo problemų sprendimo būdai padėsiantys jaunimui planuoti karjerą ir siekti savirealizacijos. Bendra darbo apimtis – 72 puslapiai (be priedų). Darbe pateikta 16 lentelių, 10 paveikslėlių. Panaudoti 42 literatūros šaltiniai.

1. UGDOMOJO VADOVAVIMO IR KARJEROS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Ugdomojo vadovavimo samprata ir raida

Ugdomasis vadovavimas (angl. Coaching.) gana naujas ugdymo metodas, todėl normalu kad daugeliui nėra gerai pažįstamas. Šiai veiklai valstybinė lietuvių kalbos komisija rekomendavo ugdomojo vadovavimo pavadinimą, nors viešojoje erdvėje dažnai galima sutikti terminą – koučingas. Pasak, *ICF LITHUANIA*, kočingo specialistų asociacijos Lietuvoje, terminas ugdomasis vadovavimas nepilnai atspindi koučingo filosofiją. Koučinge santykis tarp skirtingų pusių yra grindžiamas partneryste, ne vadovavimu.

Kadangi šis darbas yra atliekamas akademinėje aplinkoje, toliau bus naudojama ugdomojo vadovavimo sąvoka. Taip pat siekiant geriau pažinti ugdomąjį vadovavimą, reikia pastebėti, kad dėl spartaus jos augimo visuomenėje sklendo prieštaringų įsivaizdavimų, apibrėžimų ir lūkesčių. Dažna to priežastis – mažai kvalifikuoti sėkmės mokytojai, lektoriai įvairūs treneriai ir konsultantai, kurie savo mokymuose ar seminaruose naudoja dalį ugdomojo vadovavimo technikų, taip žmonių ir klientų sąmonėje iškreipdami, kas yra ugdomasis vadovavimas.

Vienas pirmųjų prisidėjęs prie kokybiško ugdomojo vadovavimo vystymo viešojoje ir akademinėje veikloje Lietuvoje yra Tomas Misiukonis. Jis yra pirmųjų, pilnai lietuviškų knygų apie ugdomąjį vadovavimą autorius.

Taigi, pasak, T. Misiukonio (2013, 14) „**Ugdomasis vadovavimas** – tai toks tobulėjimo būdas, kuris leidžia žmogui pasinaudoti savo turimais gebėjimais ir patirtimi taip, kad jis galėtų įgyvendinti sumanytus asmeninius pokyčius ir pasiektų norimų tikslų.“

Šis apibrėžimas puikiai perteikia ugdomojo vadovavimo filosofiją ir sampratą, tačiau nėra vienintelis. Pastebima, kad ugdomasis vadovavimas dažnai sietinas su konkrečiais tikslais, individo bei organizacijos poreikiais. Ugdomieji pokalbiai taip pat gali vykti įvairiame kontekste ir situacijose.

J. Starr (2009, 4) „**Ugdomasis vadovavimas** yra pokalbis arba daugybė pokalbių tarp dviejų žmonių. Vienas asmuo – ugdomasis vadovas – siekia sukurti tokį pokalbį, kuris būtų naudingas kitam (ugdomajam) ir padėtų pastarajam mokytis bei tobulėti. Saviugdosa pokalbis gali vykti daugybę skirtingų būdų daugybėje skirtingų aplinkų.“

Taip pat reiktų paminėti, kad ugdomasis vadovavimas tampa neatsiejama verslo ar kitų organizacijų dalimi. Įmonėse įdiegiama ugdomojo vadovavimo filosofija, naujų santykių, tikslų siekimo ir žinoma gaunamų rezultatų dalis. Efektyvus komandinis darbas, sinergijos efektas neatsiajamas nuo sąmoningų ir nuolat ugdomų darbuotojų. Tai dažnas sėkmingai dirbančios įmonės fundamentinis bruožas.

Pasak S. Neale (2008, 43) „**Ugdomasis vadovavimas** – tai judėjimas į priekį ir pagalba gerinant individualų žmogaus darbą, o tai turi stulbinantį poveikį visai komandai ir organizacijai. Tai skatina individualiam asmeniui reikalingus teigiamus pokyčius. Tokius, kurie jam padėtų tapti geresniu negu jis kada nors savo gyvenime buvo.“

Ugdomasis vadovavimas taip pat sietinas su asmenine atsakomybe, situacijos suvokimu įsisamonimu. Pajudėti iš situacijos galima tik tiksliai žinant kas vyksta su tavimi ir kokia aplinka įtakoja rūpimą klausimą. Tai pamini A. M. Juozaitis (2012, 5) „**Koučingas** – tai ugdomasis pokalbis, kurio metu vedantysis (ugdytojas) ir jame dalyvaujantis (klientas) kalbasi kliento pasirinkta tema (klausimu) taip, kad pastarasis, padedamas ugdytojo, pats suranda praktinius jam rūpimos temos (klausimo) sprendimo kelius.“ Šis apibrėžimas atskleidžia kaip ugdomajame vadovavime perkeliama atsakomybė ugdančiajam padarant jį savos srities ekspertu galinčiu veikti.

Taip pat galime surasti dar vieną apibrėžimą kuris papildo, kad ši technika skatina individualų mąstymą ir palengvina individualų žinių įsisamoninimą. Taigi, pasak M. Downey (2003, 34) „**Koučingas** yra menas palengvinti darbą, mokymąsi ir tobulėjimą kitam.“ Taip pat autorius papildo ugdomojo vadovavimo naudą skatinačią sąmoningumo augimą. Ugdomasis asmuo turi galimybę viską apgalvoti pats, įgyti požiūrį ar idėją. Pripažįstama, kad žmogus gali išmokti, net jeigu jo niekas ir nemoko. Tai savo ruožtu reiškia, kad ugdomojo vadovavimo specialistas turi atsisakyti minties, jog jis žino teisingą atsakymą. Jo darbas – paskatinti žmogų tyrinėti, kad jis įgytų geresnį supratimą, taptų sąmoningesnis ir tada priimtų geresnį sprendimą.

J. Starr (2009, 6) Mini, kad ugdomojo vadovavimo specialistas pats neturi būti ekspertas. „Keista, tačiau žmogus, apdovanotas visais gebėjimais, reikalingais rezultatams pasiekti, ne visada gali padėti to pasiekti kitam. „Pavyzdžiui, pasaulio lygio tenisininkui kiltų rimtų sunkumų, jei jam reikėtų ištreniruoti ką nors kitą iki tokio paties lygio. Taip yra todėl, kad treneris turi turėti kitokių žinių ir gebėjimų nei žaidėjas. Jei tenisininkas nori tapti puikiu treneriu, jis privalo visą savo dėmesį skirti trenerio elgsenai ir gebėjimams lavinti. Nepakanka to, kad mokate žaisti – turite sugebėti treniruoti.“

S. Neale(2009,48) teigia, kad pagrindiniai ugdomojo vadovavo tikslai yra didinti supratimą, skatinti atsakomybės jausmą, lengvinti pokyčius. Supratimo didinimas yra tiesiogiai susijęs su asmenine patirtimi, suvokimu.

Taigi iš ugdomajo vadovavimo apibrėžimų galime pastebėti, kad ugdomasis vadovavimas labai susijęs su kliento sąmoningumu, atsakomybe veikti, poreikiais ir išsikeltais tikslais. Taip pat galime suprasti, kad ugdantysis vadovas pats neprivalo būti ekspertas srities tokios pačios kaip ir ugdomasis. Pasak T. Misiukonio (2013, p. 14) „ Koučingo specialisto užduotis – kurti ryšį su klientu ir rūpintis, kad koučingo pokalbis atitiktų kliento reikmes. Tuo tarpu kliento užduotis – įsitraukti į tokį pokalbį ir imtis atsakomybės atlikti asmeninius pokyčius, kurie reikalingi užsibrėžtiems tikslams pasiekti.“ Ugdančiojo specialisto vaidmuo ir atsakomybė yra už patį procesą: pokalbių, vedimo eigą, klausimų skatinančių mąstyti uždavimą, ugdomajo vadovavimo pratimų, technikų taikymą. O šiuo atveju pačio ugdamajo už asmeninį rezultatą.

Pasak T. Misiukonio, ugdomajo vadovavimo **ištakomis** neformaliai galima būtų vadinti Sokrato klausimus. Sokratas buvo didis mokytojas. Pasak Sokrato, pažinimui būdingas besąlygiškas tikrumas. Jis pasiekiamas specialiu protavimo metodu, žmonėms bendraujant intelektualiai, susiduriant jų nuomonėms. Nuomonių gretinimas, tiksliai formuluojant klausimus, padedąs atskleisti prieštaravimus ir prieiti prie sąvokų apibrėžimų, kurie ir reiškia tai, kas iš tikrųjų yra. Savo studentams vietoje tradicinio mokymo jis kėlė sunkius klausimus, skatinančius mąstymą ir aukštino žmogaus proto galias. Viena garsiųjų Sokrato citatų teigia: „Aš negaliu nieko išmokyti, aš tik galiu paskatinti galvoti.“ Ši mintis – vienas pagrindinių ugdomajo vadovavimo principų. (Misiukonis 2012)

1 lentelė. Sokrato klausimai ugdomajame vadovavime

Klausimo tikslas	Klausimų pavyzdžiai
Išsiaiškinti kliento siekius ir tikslus	<i>Kokį pokytį tu nori įgyvendinti? Kokių rezultatų nori pasiekti? Kas atsitiks, jei situacija liks nepakitusi? Kas atsitiktų, jeigu tu to nepadarytum? Kas pasikeis tai įgyvendinus? Kokias pozityvias šio pokyčio pasekmes matai? Kaip tai atsilieps (įvardinkite objektą)?</i>

Išsiaiškinti kliento motyvus	Dėl ko tau svarbu pasiekti šių rezultatų? Kokią naudą turėsi, jei tau pavyks įgyvendinti šią idėją? Kaip tai paveiks...? Kokios mintys kyla, kai galvoji apie šį tikslą? Kokia energija naudojiesi, kokie jos šaltiniai?
Įsitikinti kliento siekių tikslingumu	Ką tau tai reiškia? Kokia šių tikslų prasmė tau? Kaip konkrečiai šie sprendimai tau padės tobulėti? Kaip tai įtakos...?
Įsigilinti į kliento nuostatas	Ką tu galvoji apie tai? Dėl ko keli šį klausimą? Kaip vertini šį mano klausimą? Kokios mintys tave stabdo įgyvendinti šį sprendimą? Kokios mintys tave skatina?
Išsiaiškinti kliento laimėjimus, atskleisti jau esamas gerąsias jo patirtis, pasinaudoti esama patirtimi.	Ką tu jau darei? Kokia geroji patirtis tau padėjo atrasti šias idėjas? Kas pagrindžia (įrodo) tavo idėjų efektyvumą? Kokius argumentus turi? Kaip šie argumentai gali daryti įtaką tavo būsimiems veiksams? Kaip tu pats vertini šiuos argumentus?
Padėti klientui pamatyti problemą iš kitos perspektyvos	Kokius kitus būdus matai? Ką pasakytų kiti? Kaip šiuos veiksmus įvertintų tavo klientai (kolegos)?
Padėti klientui pamatyti ryšį tarp jo minčių	Kaip tai susiję su...? Kokį ryšį įžvelgi tarp savo minčių ir elgesio? Kaip tai, ką tu sakai, galima perkelti į tavo praktiką?
Padėti klientui išsirinkti sprendimus	Kaip tu pasirinkai šias idėjas? Kokios yra šios situacijos silpnosios ir stipriosios pusės? Kuris iš šių sprendimų tau atrodo priimtinausias, dėl ko? Kuo stiprūs visi tavo sprendimai (idėjos)?
Padėti klientui suvokti dalykus	Ką tau tai sako apie tave? Kai jau dabar tai žinai, kaip tai keičia tavo iškeltą klausimą? Kai dabar tai įvardiji, kokios įtakos tai turės tavo praktikai?
Skatinti kliento mokymąsi	Kaip šis pokalbis tau padeda mokytis? Kaip tu patobulėjai šio pokalbio metu? Kokias išvadas

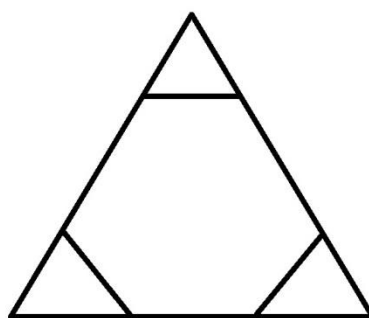
	darai iš to, ką sakai? Kaip galėtum apibendrinti savo pamokas? Koks svarbiausias dalykas, kurį tu suvokei?
--	--

Šaltinis: (Misiukonis 2012)

Yra kitas labiau formalus paaiškinimas iš kur kilo ugdomasis vadovavimas (koučingas). Kaip sufleruoja pavadinimo kilmės žodis „coach“ (angl. „treneris“) – tai savotiška trenerystė, tik kalbama ne apie kokią sporto šaką, o apie gyvenimo žaidimą.

„Priešininkas jūsų pačių galvoje daug pavojingesnis už tą, kuris stovi kitoje teniso aikštelės pusėje“, (Timothy Gallwey, 1972). Autorius savo išleistoje knygoje „Vidinis teniso žaidimas“ pasakoja savo įžvalgas, kaip sekėsi jam treniruti turtingų tėvų jaunimą, žaidžiantį tenisą. Perteikęs geriausią savo patirtį, jis vienam iš berniukų leidžia pasirinkti, koks mokymosi būdas jam yra priimtinas ir efektyviausias. Būdamas treneriu, jis kaskart liepdavo sekti kamuoliuką ir nesikoncentruojant į techniką atmušti jį. Proceso metu būdavo uždavinėjami tik klausimai skatinantys tobulėjimą, atsipalaiduojama ir mėgaujamasi procesu. Visų nuostabai kamuoliukas pasiekdavo kitą akštės pusę.

ATLIKIMAS



MOKYMASIS

MĖGAVIMASIS

1 pav. „Vidinis teniso žaidimas“ schema. (Gallwey, 1972)

Taip gimė mintis, kad mokymasis efektyvesnis už mokymą. Tai buvo tarsi perversmas žmonių sąmonėje, Timothy Gallwey knyga susilaukė milžiniško populiarumo (išpirkta milijonas egzempliorių). Šie principai iš pradžių buvo taikomi tik tarp sportininkų, siekiant geresnių rezultatų, gilinant atitinkamus rodiklius. Kiek vėliau buvo perkelti į kitas gyvenimo sritis, visų pirma – į verslą. Tai taikyti pradėjo įvairūs politikai, visuomenės veikėjai. Tai buvo vienas pirmųjų žingsnių į tai, koks šiandien yra ugdomasis vadovavimas.

Kaip buvo minėta, ugdomasis vadovavimas yra paremtas mokymusi, asmeniu ugdymusi. Tai priešingybė direktyviam mokymui. Ilustracijoje parodoma skirtumai tarp direktyvaus ir nedirektyvaus ugdymo pasitelkiant klausimus.

1 lentelė. Ugdymo kopečios

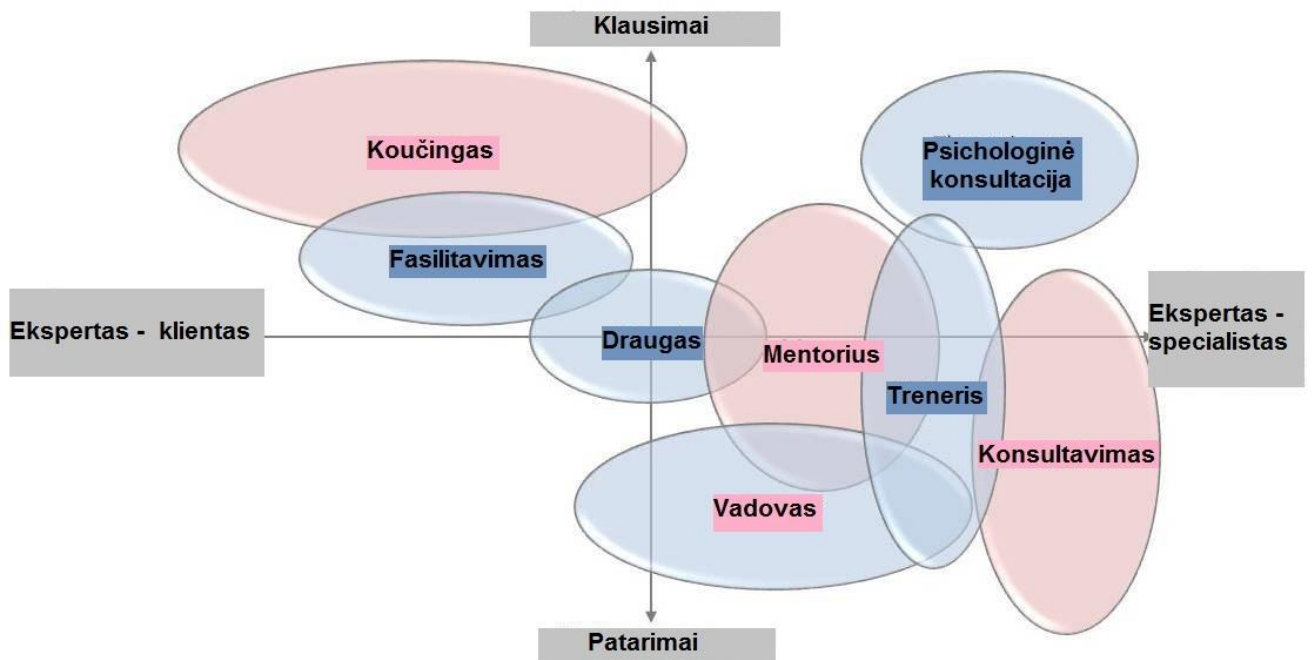
NENURODINĖJANTIS
Klausymas
Klausinėjimas
Išsiaiškinimas
Kūrybinis mąstymas
Idėjų generavimas
Patarimų davimas
Mokymas
Nurodymas
NURODINĖJANTIS

(Neale et al.2008, 48)

1.1.1. Ugdomajo vadovavimo santykis su kitomis sritimis

Norint geriau pažinti ugdomąjį vadovavimą galima apžvelgti, kuo jis skiriasi ir kartu yra panašus nuo kitų konsultavimo ir ugdymo metodų:

2 pav. Ugdomojo vadovavimo (koučingo) vieta tarp kitų ugdymo metodų



(Misiukonis, 2014)

Šiuo metu viešojoje erdvėje labai paplitusi *mentorystės* praktika, kuomet labiau pažengia savo sričių profesionalai padeda jaunajai kartai žengti pirmuosius profesionalius žingsnius.

Pasak P. Skiecevičius (2009,142) sąvoka mentorius mus pasiekia iš antikos laikų. Mentor – graikų mitologijos personažas, kuriam buvo pavesta rūpintis Odisejo sūnaus mokymusi. Mentorius privalėjo ne tik rodyti pavyzdį, bet ir padėti suprasti, kaip pasiekti tam tikrus dalykus. Mentorystė vadinama įvairiais vardais ir pasireiškia įvairiais stiliais, tačiau dažniausiai reiškia metodą, kuris padeda mažiau žinių turinčiam individui mokytis iš labiau patyrusio, kad tobulintų tam tikrą kompetenciją.

Mentorystė, kaip labiau patyrusio asmens – mentoriaus pagalba, gali būti formali ir neformali. Mentoriavimo santykis vystosi spontaniškai arba natūraliai, taip pat jis gali būti sistematiškas ir planuotas. Santykio pradžia gali glūdėti konkrečioje vykdomoje programoje, žmonių grupėje ar bendraujant vienas su vienu. Mentoriavimas gali trukti sąlyginai trumpą laiką arba tęstis visą asmens gyvenimą (Girves, Zepeda, Gwathmey, 2005).

Mentorius atlieka tris pagrindines funkcijas: karjeros funkcija – praktikanto mokymas praktinių įgūdžių (praktinių žinių kūrimas) – kuri yra nukreipta į profesinį tobulėjimą; psichosocialinė funkcija yra nukreipta į praktikanto asmeninį tobulėjimą ir apima konsultavimą bei emocinę paramą. Vaidmenų modeliavimo funkcija tarsi apjungia karjeros ir psichosocialinės paramos funkcijas, kadangi praktikanto konsultavimas, pamokymas ir instruktavimas leidžia jam atpažinti savo vaidmenis bei juos kurti, tobulėti profesinėje srityje. mentorystę galima būtų apibūdinti kaip dvipusį santykį, siekiant visų pirma asmeninio bei profesinio praktikantų tobulėjimo, kuriame esminį vaidmenį atlieka globojantis bei tarpininkaujantis asmuo - mentorius, disponuojantis didesnėmis žiniomis ir patyrimu konkrečioje srityje. Mentorystės procese svarbi yra refleksija, mokymasis veikiant, kadangi tai leidžia modeliuoti naujas mokymosi situacijas, vaidmenis, kurti žinias.

Autoriai išskiria pagrindinius mentorystės naudas visoms dalyvaujančioms pusėms:

2 Lentelė. Mentoriavimo naudos praktikantui, mentoriui ir organizacijai

Naudos praktikantui	Naudos mentoriui	Naudos organizacijai
Moko specifinių įgūdžių	Pasitenkinimas padedant kitam asmeniui tobulėti profesinėje srityje	Geresnis išlaikymas
Vysto intelektualinius gebėjimus ir kritinį mąstymą	Entuziazmas ir užbaigtumo pojūtis	Geresnė mokymosi aplinka visiems besimokantiems
Įtraukia į prasmingas,	Idėjos ir grįžtamasis ryšys naudingas asmeniniam tyrimo	Aiškesnė politika

savarankiškas veiklas	projektui	
Palengvina profesijos ir karjeros pažangą	Praktikantų institucijose tinklas, galimybės bendradarbiauti projektuose, priimti studentus praktikai ir darbui, teikti informaciją	Padidėjęs produktyvumas ir atsidadavimas
Nusako tam tikro veiklos lauko ar profesijos funkcionavimo ypatumus	Praplėstas kolegų tinklas, ypač jei mentorius yra formalios programos dalyvis	Pagerėjęs bendradarbiavimas ir sutelktumas
Nurodo tam tikro (konkretaus) veiklos lauko esminius veikėjus	Paslaugų pripažinimas bendruomenėje	Pozityvesnis požiūris į universitetą ir priklausymo pojūtis
Pataria, skatina	Galimybės profesiniam vystymuisi	
Skatina viltį ir ateities troškimus	Mentoriavimo aktas vadovaujant bei paremiant kitus gali turėti įtakos pačių mentorių keitimuisi	
Kaip pavyzdį pateikia profesinio ir asmeninio gyvenimo vertybes ir požiūrius		

(Girves, Zepeda, Gwathmey,2005)

Psichologinio konsultavimo tikslas – padėti žmonėms išsiaiškinti, suprasti bei spręsti asmeninius arba tarpasmeninius su psichologine savijauta ar elgesiu susijusius sunkumus. Psichologinės konsultacijos metu psichologas gali padėti atpažinti ir keisti negatyvų ar nelogišką mąstymą,

suformuoti teigiamą požiūrį į save bei išorinį pasaulį, įveikti beviltiškumo ir bejėgiškumo jausmą, jaustis atsakingu ir kontroliuojančiu savo veiksmus, sugrąžinti gebėjimą jausti malonumą, surasti kasdienių problemų sprendimus, atrasti stipriąsias savo puses ir pasinaudoti jomis įvairiose gyvenimo srityse, įveikti stresą, potrauminius išgyvenimus, spręsti tarpasmeninius konfliktus. (Vilniaus universitetas, psichologijos konsultavimo svetainė)

Iš pateiktos ketvirtos lentelės, kurioje lyginamas ugdomasis vadovavimas su psichologiniu gydymu matome, kad ugdomojo vadovavimo realizacijos laukas dabartis ir ateitis. Lyginant su psichologija, psichoterapija ugdomasis vadovavimas nesigilina į praeitį.

4 Lentelė. Ugdomojo vadovavimo ir psichoterapijos skirtumai

Psichoterapija	Koučingas
Analizuoja dabartis ir praeitis	Analizuoja dabartis ir ateitis
Orientuojamasi į situaciją ir asmenį	Orientuojamasi į asmens veiksmų modeliavimą
Orientuojamasi į jausmus ir apmąstymą	Orientuojamasi į apmąstymą ir veiksmą
Skirta gydyti	Skirta padėti mokytis
Dažniausiai klientas yra psichologiškai sutrikęs	Klientas yra sveikas ir veiksnius žmogus
Problema susijusi su asmeniu	Problema susijusi su asmeniu ir jo darbine aplinka
Turiniu nesidalijama su kitais	Turinys gali būti viešinamas
Kartais privaloma ir būtina	Laisvai pasirenkama
Apibrėžta pokalbių trukmė	Neapibrėžta pokalbių trukmė
Kartais skiriamas papildomas gydymas (vaistai)	Jokios papildomos kontrolės ar priežiūros
Aiškiai apibrėžtas psichoterapiauto ir jo kliento santykis	Santykis yra kompleksiškas – klientas yra darbuotojas, o koučingo specialistas yra vadovas

(Misiukonis 2014)

Vadovavimas - tai darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus, būdus (Šilingienė 2012, 14)

Konsultavimas– gali suteikti asmeniui pagalbą, kurios dėka būtų gaunama informacija, įsisavinami nauji darbo metodai arba pertvarkomi senieji, prognozuojama veikla, siekiant didesnio rezultatų efektyvumo ir kitų su tuo susijusių tikslų (Melnikas, 1998, 16)

3 Lentelė. Ugdomojo vadovavimo ir konsultavimo, tradicinių mokymų skirtumai

Ugdomasis vadovavimas	Konsultavimas, mokymai
Santykis su ugdomojo vadovavimo specialistu lygiavertis, ugdomojo vadovavimo specialistas nebūtinai gali būti srities, kurioje asmuo siekia tobulėti, ekspertas	Mokytojas ar lektorius yra srities ekspertas ir turi daugiau žinių apie konkrečią sritį nei besimokantieji
Ieškoma vidinių asmens resursų ir pokyčių galimybių. Įgūdžiai lavinami planuojant esamą žmogaus patirtį.	Perduodamos žinios, teikiami praktiniai patarimai, lavinami įgūdžiai
Gilesnis poreikio keistis įsisavinimas	Poreikis keistis gali būti įsisavinamas paviršutiniškai, jei žmogus nesijaučia pritapęs ar tema jo nedomina
Dažniausiai dirbama individualiai	Dažniausiai dirbama su grupe
Programa ir tema priklauso nuo ugdomojo. Proceso metu programa gali keistis priklausomai ugdomojo poreikių.	Dažniausiai dirbama pagal iš anksto suderintą programą.

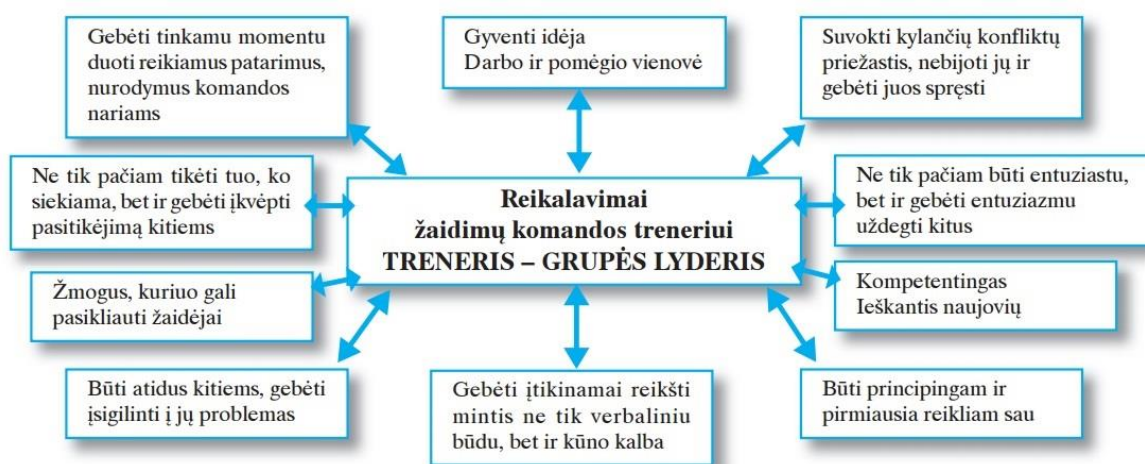
(Misiukonis, 2014)

Konsultavimas padeda klientams analizuoti situaciją, nustatyti problemas ir jų sprendimo galimybes, padidinti bei pagilinti žinias, vystyti išvalgumą, organizuoti ir nukreipti konsultuojamų žmonių žinias, įgauti profesinių žinių, priimti racionalius ir atsakingus sprendimus. Kokybiškas konsultavimas turi pasižymėti ne tik turinio atžvilgiu, bet labai svarbu yra klientų ir konsultantų tarpusavio bendravimo veiksniai, konsultantas turi gebėti suprasti klientą, įsigilinti į jo jausmus bei būdo bruožus. Klientų nepasitenkinimas konsultantų darbu gali turėti ne tik neigiamų pasekmių priimant sprendimus, bet taip gali turėti įtakos jų tarpasmeniniams santykiams. Tuo tarpu geri kliento ir konsultanto bendravimo įgūdžiai, malonus jų tarpusavio bendravimas turės pozityvios įtakos klientų žinių gilinimui bei sprendimų priėmimui. (Dalia Perkumienė, 2010)

Trenerio darbas susideda iš kelių faktorių: asmeninės dalyko kvalifikacijos, srityje kurioje treneris dirba, ir kitų ugdomų gebėjimų, tokių kaip: psichologija, metodinės žinios, bedravimo įgūdžiai, kurie padeda perteikti įgytas žinias ir siekiant norimo rezultato iš ugdomųjų. Treneris privalo žinoti vaiko, paauglio, bręstančio jaunimo ir suaugusio žmogaus, taip pat skirtingų lyčių žmonių psichologinius ir fiziologinius ypatumus, mokėti taikyti edukacinius asmenybės ugdymo principus bei metodus. Treneris daug laiko praleičia su ugdomaisiais, tad turi puikiai pažinti individus, kad galėtų ugdyti jų asmenybes. (Miškinis, 2016, 2)

Kaip ir kiekvienos srities specialistai, o šiuo atveju treneriai turi nuolat mokytis, lavintis, keistis. Kadangi aukštoji mokykla negali parengti ir išleisti trenerio, turinčio galutinai susiformavusius pedagoginius, psichologinius ir metodinius mokėjimus bei savimonę. Ir pradedantysis, ir patyręs treneris susiduria su daugybe sunkumų, įvairiomis kliūtimis. Susidoroti su tokiais trikdžiais padeda įvairios kvalifikacijos kėlimo grandys, tačiau svarbiausia – paties trenerio noras tapti savo darbo meistru, nuolat tobulintis. (Miškinis, 2016, 2)

2 Pav. Trenerio veiklos koncepcijos elementai



(Miškinis 2016, 2)

1.1.2. Ugdomojo vadovavimo sąlygos

Kokybiško ugdomojo vadovavimo sąlygos padeda sukurti siektiną pokytį ir gerą atmosferą. Pasak T. Misiukonio (2013, p. 15) kokybiškos ugdomojo vadovavimo sąlygos yra kuomet klientas yra motyvuotas keistis ir tobulėti, nes kiekvienas pokytis yra nekomfortiškas, nes pokyčio akivaizdoje mes imame bijoti. Nežinomybės baimė yra pagrindinė kliūtis keistis. Jei klientas vardan norimo pokyčio yra pasirengęs šią baimę pripažinti ir įveikti, tuomet jis bus pasiryžęs spręsti savo klausimus.

4 Lentelė. Žmonių pasirengimo ugdomajam vadovavimui lygis

Asmeninės psichologinės problemos	Tarpasmeninės problemos	Ugdomojo požiūris į kolegas	Pasipriešinimas pokyčiams	Veiklos problemos	Motyvacija tobulėti	Pasirengimo koučingui lygis
Nėra	Nėra	Puikus	Nėra	Nėra	Aukšta	Puikus
Nėra	Nereikšmingos	Geras	Nėra/ mažas	Nedidelės	Vidutiniškai aukšta	Geras
Nėra	Vidutiniškai reikšmingos	Vidutiniškas	Vidutinis	Vidutiniškos	Vidutinė	Vidutiniškas
Nėra	Reikšmingos	Prastas	Aukštas	Reikšmingos	Žema	Žemas
Nėra	Netoleruotinos	Labai prastas	Labai aukštas	Labai reikšmingos	Labai žema	Neugdytinas

(Tomas Misiukonis 2015, 55)

J. Starr (2009, 30) mini, kad bendradarbiavimu ir palaikymu grįsta saviugda yra svarbus dalykas procese. Tai suponuoja, kad tarp ugdomojo ir ugdančiojo turi būti atviras ryšys grįstas pasitikėjimu.

Įmonėse, kur ugdomasis vadovavimas taikomas, dažnai susiduriama su efektyvumo ir potencialaus rezultato nauda. Tradicinis direktyvus vadovavimas dažnai neugdo darbuotojų ir yra linkęs į problemų sprendimą, o ne į galimybių paiešką.

5 Lentelė. Ugdomojo ir direktyvus vadovavimo skirtumai

	Direktyvus vadovas	Ugdantysis vadovas
Tikslas	Įvykdyti užduotį	Realizuoti asmens potencialą
Vadovo atsakomybė	Už užduotį, tikslus	Už asmens tobulėjimo procesą, kelių tikslo link
Darbuotojų atsakomybė	Už užduotis ir tikslus	Už savo tobulėjimą
Vadovavimo priemonė	Kontrolė	Darbuotojų vidinių išgalių skatinimas
Siekiai	Organizacijos tikslai	Asmeniniai darbuotojų tikslai, kurie realizuoja organizacijos tikslus
Energijos šaltinis	Galia	Abipusiai įsipareigojimai
Organizacijos kultūra	Nekintanti	Kintanti
Bendravimas	Nurodyti ir liepti	Klausti ir klausyti
Orientacijos kryptis	Į problemą	Į sprendimą
Problemų sprendimas	Pateikti atsakymus ir nurodymus	Pateikti atsakymus ir sprendimus skatinančius klausimus
Veikla	Planuoti, koordinuoti, motyvuoti	Padėti darbuotojams pasiekti norimą rezultatą
Išdava	Vadovui nustojus kištis į darbuotojų veiklą, procesas sustoja	Be vadovo darbo procesas tęsiasi

(Misiukonis 2014)

T. Misiukonio(2013, 15) prie svarbių sąlygų mini, kad klientas ir ugdomojo vadovavimo specialistas pasitiki ugdomuoju vadovavimu kaip tobulėjimo būdu. Kuomet klientas ir ugdomojo vadovavimo specialistas aiškiai žino, kokius tikslus jie turi pasiekti. Taip pat minima, kad ryšys tarp kliento or ugdomojo vadovavimo specialisto yra pagrįstas atvirumu, nuoširdumu,

pasitikėjimu ir tarpusavio pagarba. Klientas ir koučingo specialistas bendradarbiauja ir vykdo susitarimus, kad padėtų klientui pasiekti numatytų tikslų.

Siekiant dirbti su komanda ugdomasis vadovavimas taip pat naudojamas. Tiesiog įgalinama daugiau žmonių, ieškomi bendri sąlyčio taškai ir nauda įmonei bei konkrečioms individams. Dirbant su komanda ugdomojo vadovo nauda išsiskiria tokiose srityse kaip konfliktų valdymas, komunikacija, mokymasis ir kitose.

6 Lentelė. Pagrindiniai direktyvaus vadovavimo komandai ir ugdomojo vadovavimo komandai skirtumai

	Direktyvusis vadovas	Ugdantysis vadovas
Konfliktų valdymas	Atlieka prevencinius veiksmus, kad konfliktas neįvyktų. Konfliktą sprendžia direktyviai - nurodo ir liepia taisyti susidariusią situaciją. Vienpusiškai nustato darbo principus ir taisykles	Leidžia komandai pačiai įvertinti konfliktą - padeda jai pamatyti susiklosčiusią situaciją ir įvertinti nesutarimų pasekmes. Paskatina komandą pačią ieškoti išeičių ir susitarti dėl taisyklių
Komunikacija	Komunikuoja direktyviai ir vienapusiškai. Komunikuoja tada, kada reikia ir tiek, kiek reikia	Padeda komandai pasirinkti jai tinkamus komunikacijos ir bendravimo būdus
Mokymosi procesas	Nurodo komandai, ką ji turi išmolti ir kaip išmoltas pamokas realizuoti praktiškai. Kontroliuoja ir vertina	Užtikrina, kad komanda mokytųsi ir ieškotų sprendimų pati. Nukreipia komandą reikiama linkme ir kelia tobulėjimo klausimus
Kliūčių valdymas	Gina komandą nuo grėsmių ir nurodo, kaip komanda turėtų įveikti kliūtis. Ieško ir pateikia komandai reikiamus resursus kliūtims šalinti	Pasitiki komanda šalinant kliūtis. Skatina komandą būti savarankiška ir padeda atrasti vidinių komandos resursų kliūtims šalinti

Veiklos valdymas	Išgrynina lūkesčius dėl komandos rezultatų ir nustato tikslus. Stebi, kontroliuoja ir vertina komandos veiklą	Padeda komandai atrasti ir efektyviai dirbti su tais aspektais, kurie turi įtakos komandos darbo efektyvumui. Įtraukia komandą į tikslų nustatymą. Užtikrina, kad komanda panaudotų savo potencialą numatytais užduotims pasiekti
-------------------------	---	---

(Misiukonis, 2014)

Prie svarbių ugdomojo vadovavimo sąlygų dera paminėti, jog minima, kad klientas gauna visą reikalingą išorinę pagalbą savo tikslams pasiekti. Taip kai ugdomojo vadovavimo specialisto kompetencija leidžia pritaikyti reikiamas ugdomojo vadovavimo technika konkrečiam klientui konkrečioje situacijoje. Ugdomojo vadovavimo specialistai skiriami į vidinius ir samdomus.

7 Lentelė. Išorinių ir vidinių ugdomojo vadovavimo specialistų skirtumai

	Įmonėje dirbantis ugdomojo vadovavimo specialistas	Samdomas ugdomojo vadovavimo specialistas
Nauda	<ul style="list-style-type: none"> • Išmano organizacijos vidinę kultūrą ir politiką • Geriau supranta ugdomųjų problemas • Gali daryti įtaką ugdomųjų vadovams • Lengviau pasiekiamas 	<ul style="list-style-type: none"> • Neturi sąlyčio su organizacijos vidine kultūra ir politika • Orientuojasi tik į ugdomąjį • Lengviau sprendžiami konfidencialumo, privatumo ir lojalumo klausimai • Galima rinktis iš kelių ugdomojo vadovavimo specialistų kandidatūrų • Didesnė ugdymo patirtis

Rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Konfidencialumas, privatumas ir lojalumas • Sunku atskirti organizacijos ir ugdomojo interesus • Gali būti veikiamas ugdomųjų vadovų • Gali painioti ugdomąjį vadovavimą su veiklos vertinimu • Ugdomasis neturi galimybės pasirinkti 	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnės išlaidos • Visada orientuojasi į ugdomąjį - tai, kas gerai ugdomajam, nebūtinai gerai organizacijai. • Mažesnė prieiga kliento vadovų • Ribotai išmano kliento darbo turinį • Klientas ugdomojo vadovavimo specialistą gali suvokti kaip baudėją
---------------	---	---

(Misiukonis, 2014)

Ugdomojo vadovavimo sąlygos priklauso nuo nemažai veiksnių. Svarbiausia tam turi būti palankūs ugdomieji, noru tobulėti grįstas santykis. Ugdomojo vadovavimo sąlygos taip pat priklauso nuo organizacijos politikos, ugdomojo vadovavimo specialisto (vidinis ar išorinis).

1.1.3. Ugdomojo vadovavimo technikos

T. Misiukonis(2013, 18),, Koučingo technika yra konkretus koučingo specialisto veiksmas ar jų derinys, kuris įtraukiamas į koučingo procesą tam, kad paskatintų klientą mąstyti, leistų jam veikti ir užtikrintų kitas būtinas asmeninių pokyčių prielaidas.“

S. Neale(2009, p.169) „Kalbėdami apie pagrindinius ugdymo įgūdžius, turime galvoje gebėjimą klausyti, kalbėti, suteikti pagalbą žmogui reiškiant mintis, jausmus, išgyvenimus. Šiuos įgūdžius nesąmoningai naudojame kasdien, tačiau ugdyme jie yra aukštesnio lygio, kuri galima pasiekti per sąmoningą praktiką ir tobulėjimą.“

Pasak T. Misiukonio(2013, p. 19) Dauguma koučingo technikų yra kilusios iš įvairių psichoterapijos mokyklų. Jų įvairovė padiktavo tam tikrą eklectiką – taikomi labai įvairūs

metodai. Pavyzdžiui, daugybė darbo su klientų nuostatomis technikų yra kilusios iš kognityvinės – elgesio psichoterapijos bei jos atmainų. Tuo tarpu į sprendimus orientuotos koučingo technikos susijusios su pozityviosios ir į sprendimus orientuotos psichoterapijos praktika. Humanistinė, į klientą orientuota psichoterapija koučingo specialistams leido panaudoti pagrindinius santykio su koučingo klientu kūrimo principus. Vizualizacijų technikos gali būti priskirtos geštalo psichologijos kryptims. Tuo tarpu įvairios tikslų formulavimo ar vaidmenų žaidimo metodikos gali būti kildinamos iš neulingvistinio programavimo ar kitų moderniosios psichologijos mokyklų. Kai kurios koučinge taikomos technikos vėliau evoliucionavo, dauguma jų supaprastėjo ir taip tapo prieinamos plačiam specialistų ratui.

Gyvenimo rato metodą pateikia A. M. Juozaitis (2012, 63) pateikia gyvenimo rato metodą. Kaip vieną iš labiausiai fundamentalią ugdomojo vadovavimo techniką

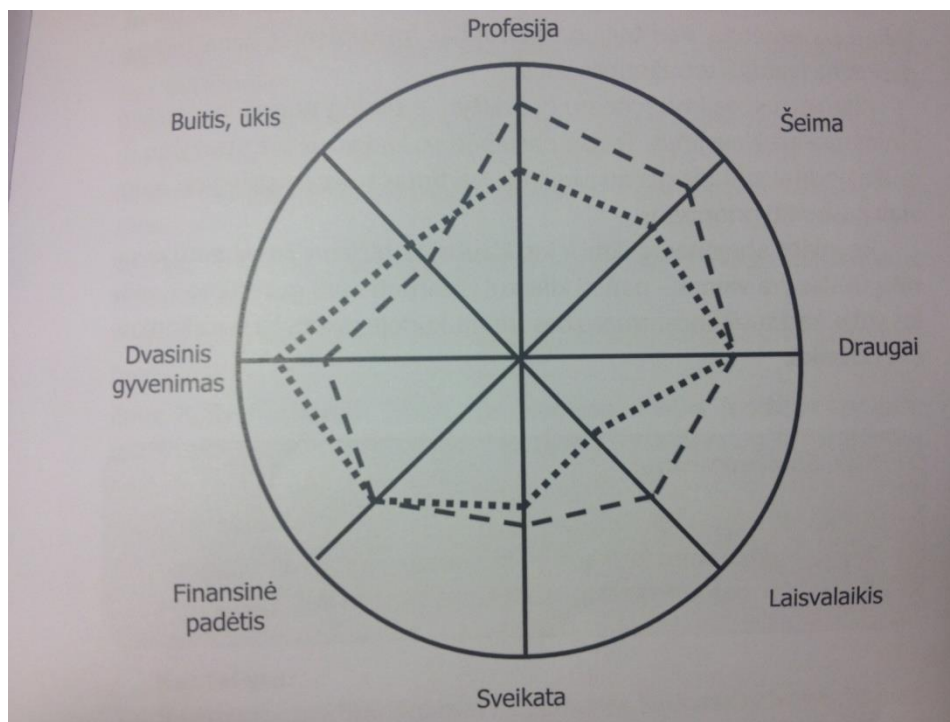
Ši technika puikiai tinka, kai klientas naujai ateina į ugdomojo vadovavimo sesijas. Viskas dažniausiai būna paprasčiau, yra konkreti užklausa, siektinas tikslas, tobulintina sritis. Tuomet, kada ugdomasis pamini, kad jam kažko trūksta gyvenime, bet tiksliai negali įsivardinti, tuomet ši gyvenimo pusiausvyros rato technika puikiai tinka. Ji padeda iššifruoti, dėl kurios srities neįtampa harmonija. Šis įrankis gali būti naudojamas įvairiems tikslams, tačiau pagrindine viena sričiai nustatyti kliento gyvenimo, kur jis jaučia žemą pasitenkinimą. Naudojant šį įrankį nustatoma kliento gyvenimo pusiausvyra ir taip matomas bendras pasitenkinimo lygis. Šios technikos dėka pavyksta išmatuojamai įsivardinti atskirų sričių poreikį tobulėti, o tai būna terpe sekančioms sesijoms, norimam rezultatui pasiekti. Žinoma, pati priemonė negali išspręsti visų problemų, tačiau ji gali suteikti pradinių įžvalgų, kas turi būti padaryta. Taip pat taikant šią techniką reguliariai galima išmatuoti pažangą.

Reikalingas lygus ratas – dažniausiai naudojamas paprasta skritulinė diagrama padalinta į aštuonis sritis, bet, jei klientas kūrybiškas, galima pridėti daugiau sektorių arba tiek, kiek reikia. Nustatykitos reikšmingos sritys, kliento gyvenime labiausiai paplitusios yra:

- Šeima
- Draugai
- Laisvalaikis
- Sveikata

- Finansinė padėtis
- Dvasinis gyvenimas
- Buitis, ūkis

3 pav. Gyvenimo rato technika. Juozaitis (2012, 63)



Taskinė linija – dabartinis įvertinimas, pageidaujamas įvertinimas.

Toliau belieka eiti per atskiras sritis ir paklausti:

Ar esate patenkintas šia savo gyvenimo dalimi? Ugdomojo prašome įvertinti individualias sritis pagal skalę nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia "nepasitenkinimas" ir 10 reiškia "visiškai patenkintas". Nekalbame apie tai, kiek tos konkrečios veiklos yra jūsų kliento gyvenime, bet kaip toje srityje ugdomasis yra patenkintas. Taigi, pavyzdžiui, ugdantysis gali turėti mažas pajamas, bet pasitenkinimą "finansine padėtimi" bus didelis, tiesiog visa tai yra jo poreikiai. Tomet sujunkite jau įvertintas sritis taip, kad būtų individualus ratas. Bažnai pirmą kartą atliekančius gaunamas vaizdas kažkiek šokiruoja – nes vizualiai pamatoma, kuriose srityse nėra gerai tam, kad ratas harmoningai suktųsi. Svarbu suprasti ir paminėti klientui, kad tai yra sudėtinga sistema. Pokytis vienoje srityje greičiausiai įtakos kitas sritis. Pavyzdžiui, jei klientas sako, kad jis turi mažą pasitenkinimą srityje "finansinė padėtis", todėl jis ketina visiškai sutelkti dėmesį į ją ir darys viską, kad gauti daugiau

pinigų, gali lengvai atsitikti taip, kad kita sritis ,tokia kaip „sveikata“ ar „šeima“ automatiškai sumažės. Taigi, visada naudojant šią techniką pravartu atsižvelgti į visus aspektus ir geriau dirbti su dalykais, kurie turi sinergistinį poveikį kitiems. Idealiu atveju, rasti kažką, kas taip pat padidintų pasitenkinimą keliose kitose srityse.

Apie šį metodą taip pat atsiliepia T. Misiukonis(2013, 32) savo knygoje, pavadindamas tik kitu pavadinimu – „Siekių ratas“. Pasak autoriaus – tai viena populiariausių tikslų nustatymo ir formavimo technikų, kurią tikriausiai žino kiekvienas ugdomojo vadovavimo specialistas. Bet, kaip mini T. Misiukonis, tai nebūtinai reiškia, kad su ja yra susipažinę klientai. Minima, kad ši technika yra plačiai paplitusi, nes yra labai aiški ir universali – daugelis žmonių šią techniką gali atlikti savarankiškai ir pritaikyti daugelyje sričių.

Siekių vizualizacija, pasak T. Misiukonio(2013, 27) technika pravarti, kai tiesiog neturime galimų sprendimo priėmimo variantų. Tai geras būdas, kai klientas įvardyja, kad pokytis reikalingas, bet nežinoma, ko tiksliai norima ir kaip pajudėti link sprendimų priėmimo, veiksmų plano.

Technika iš pradžių reikalauja nupiešti ir visai nesvarbu, kad piešti nemokate. Svarbiausia, kad piešinys jums primintų jūsų svajonę ar norimą situaciją ir kad jame būtų kertiniai elementai. Galima padaryti koliažą iškarpius iš žurnalų vaizdinius, kurie charakterizuoja jūsų tikslo rezultatus. Visa tai puiki terpė ugdomajam vadovavimui. Vizualizacija suteikia ugdančiajam daug resursinių klausimų. Klientas gauna puikią progą vizualiai įsivardinti savo siekius, taip gauna galimybę pažiūrėti į norimą situaciją tarsi iš šono. Dažniausiai po šios technikos sekantis etapas norų ir tikslų įsivardinimas, tikslaus veikimo plano sudarymas. Įsivardijus ir užsibrėžus norimus tikslus rekomenduojama piešinį ar koliažą padėkite matomoje vietoje. Tai padės likti motyvuotiems ir neleis nukrypti nuo tikslo gausiame informacijos lauke. Misiukonis(2013, 27)

4 pav. Siekių vizualizavimo technika



Autoriaus paveikslėlis, pateiktas kaip resursinė ugdomojo vadovavimo technika

Tai kūrybinė, kažkiek išlaisvinanti užduotis, kurią rekomenduojama duoti atlikti namie, įspėjant kad piešimo gabumai nebus vertinami. Užduoties metu klientus dažnai pagauna įkvėpimas, koučingo specialistui matant piešinį atsiranda potencialių klausimų, klientas pokalbio eigoje pats labai dažnai įsivardina galimus ir geriausius jam sprendimus konkrečioje situacijoje. Šis metodas tiks tiems žmonėms kuriems piešti priimtina.

GROW Modelis pasak M. Downey,(2003, p. 39) „Vaizduoja pokalbio struktūrą ir padeda koučeriui pasiekti prasmingą rezultatą. Efektyvus koučingas praktikuotas dar prieš GROW modelio,, atradimą“. Jo pradininkai dirbo, remdamiesi intuicija.“

Tai bene pagarindinis ugdomojo vadovavimo modelis, kurį sudaro keturi etapai: pirmajame etape formuluojami kliento tikslai (Ko tu sieki?), vėliau aptariama esama situacija (Kaip yra dabar?), tada kalbama apie galimybes ir sprendimus (Kokių idėjų turi?) ir pokalbis užbaigiamas sutariant, kaip ir koku būdu klientas ims atsakomybės įgyvendinti sutartus veiksmus (Ką ir kaip tu darysi?). GROW modelis atitinka anglišką žodžių Goals (tikslai), Reality (realybė), Options (galimybės), Will/Wrap up (atsakomybė veikti) trumpinį. (Misiukonis, 2016)

5 pav. GROW modelis

G	R	O	W
1) Nustatykite ilgalaikius tikslus ir tobulėjimo gaires	4) Paprašykite pašnekovo apibūdinti esamą padėtį	7) Paskatinkite pašnekovą ieškoti idėjų	10) Pasiteiraukite pašnekovo, kaip jis įgyvendins idėjas savo praktikoje
2) Susitarkite šio pokalbio tikslą	5) Paprašykite pašnekovo pateikti pavyzdžių	8) Paskatinkite pašnekovą pasirinkti esmines idėjas, prisidėkite prie idėjų paieškos	11) Aptarkite galimas kliūtis ir susitarkite, kaip pašnekovas su jomis tvarkysis
3) Susitarkite, kokios temos yra aktualios dabar	6) Išgryninkite esmę ir išsiaiškinkite, ko pašnekovui trūksta	9) Aptarkite idėjų „už“ ir „prieš“	12) Padėkite pašnekovui numatyti konkrečius žingsnius ir laiką

Misiukonis(2016)

Pasak Misiukonio (2016) ugdomojo vadovavimo modelis GROW yra pažįstamas visiems, kurie kada nors mokėsi koučingo. Šis modelis, kurį išvystė vienas koučingo tėvų – John Whitmore, yra bazinė priemonė, kuri padeda vesti gerus koučingo pokalbius. Be modelio GROW ko gero neapsieina jokie koučingo mokymai, nesvarbu, ar skirti jie koučingo specialistams, ar vadovams. Modelis GROW patrauklus tuo, kad turi labai paprastą struktūrą, kurią lengva įsiminti. Ši modelis taip pat yra labai lankstus, nes neįpareigoja koučingo pokalbį vedančio žmogaus griežtai laikytis nurodytų žingsnių. GROW modelis – puiki gairė, kompasas, kuris neleis pasiklysti tiems, kurie koučinge žengia pirmuosius žingsnius.

8 Lentelė. GROW modelio klausimai.

Tikslai	Realybė	Galimybės	Valia veikti
---------	---------	-----------	--------------

<p>Ką tu nori aptarti? Kokio tikslo sieki? Apie ką nori pasikalbėti? Kokio šio pokalbio rezultato lauki? Koks bus geras šio pokalbio rezultatas? Nuo ko norėtum pradėti? Iš kur žinosi, kad šis pokalbis tau davė naudos? Kas turi pasikeisti? Kaip sužinosi, kad tai pasikeitė? Ką nori geriau suprasti? Iš kur žinosi, kad tai supratai? Ką nori patikslinti savo siekiuose? Kas yra taškas B, į kurį nori nueiti? Kokie yra konkretūs klausimai, į kuriuos ieškai atsakymų?</p>	<p>Kuo svarbus šis klausimas? Kokią naudą gautum išsprendęs šį klausimą? Kokią situaciją šis tikslas išsprendžia? Ką jau nuveikei, kad pasiektum šį tikslą? Kas jau veikia gerai, o ką reikia tobulinti? Ko trūksta iki norimos situacijos? Kokius resursus jau panaudojai? Ką išbandei? Kaip apie šią situaciją atsiliepia...? Kaip vertini šiuos atsiliepimus...?</p>	<p>Kokių įgūdžių šiai situacijai spręsti jau turi? Kokios idėjos pirmiausia ateina į galvą? Jei tai būtų ne tavo problema, kokių pasiūlymų turėtum? Ką patartum kitam žmogui? Ką patartų tau reikšmingas žmogus? Kokių idėjų turėtum jei tavęs nevaržytų jokie apribojimai? Kokios yra rizikingiausios idėjos šiam klausimui spręsti? Jei visiškai pasitikėtum savo jėgomis, ką darytum? Kas būtų neįmanoma, tačiau čia tiktų? Iš kur gali pasisemti idėjų? Kas galėtų pametėti gerų idėjų? Kaip kiti sprendžia tokius klausimus?</p>	<p>Koks būtų pirmas pats mažiausias žingsnis? Nuo ko pirmiausia pradėtum? Jei tau reiktų žengti tik vieną žingsnį, koks ji būtų? Kokie paskesni žingsniai? Kas gali prisidėti ar padėti tau? Kokios pagalbos ar resursų tau reikia? Kaip atrodo visas planas bendrai? Kas labiausiai išryškėja? Kokie veiksmų prioritetai ryškėja? Kokie pirmi trys veiksmai? Kas tau gali sutrukdyti? Kaip tokiu atveju elgsiesi? Kas tau suteiks energijos ir kaip ją panaudosi? Kurie veiksmai tave labiausiai motyvuoja? Kaip konkrečiai paprašysi pagalbos, jei jos prireiks? Kaip apdovanosi save sėkmės atveju?</p>
--	---	---	--

Misiukonis(2016)

Iš klausimų matyti, kad tai šabloninis modelis, kuris gali būti naudingas ugdomojo vadovavimo specialistui ir naujokui. Šiais klausimais galima apžvelgti praktiškai visas norimas situacijas ar problemas. Modelis nurodo realybę ir norimą situaciją ateityje, o tai atspindi pagrindinę ugdomojo vadovavimo filosofiją.

S.M.A.R.T. metodika skirta tikslų formavimui. Pirmieji metodo paminėjimai priskiriami George T. Doran, 1981 metais. Nepaisant to, kad šis metodas daugiausiai naudojamas organizacijose, nustatant tikslus darbuotojams, jis yra itin naudingas ir išsikeliant asmeninius tikslus. Šį metodą nesunku prisiminti ir taikyti dėl visiems suprantamo jo paprastumo ir veiksmingumo (Marcinkevičius 2016). S.M.A.R.T. metodas – tai penkių anglišku žodžių trumpinių koduotė reiškianti bendras sąlygas, tam kad tikslas būtų įgyvendintas:

- **Konkretus** (angl. specific). Turi būti aišku, ko konkrečiai siekiame ir kaip tai pasiekti.
- **Išmatuojamas** (angl. measurable). Tai rodikliai, pagal kuriuos suprasime, kada tikslas yra pasiektas
- **Pasiekiamas** (angl. attainable). Tikslas privalo būti realus, atsižvelgtas į individualias galimybes
- **Prasmingas** (angl. relevant). Tikslas turi atitikti fundamentalias vertybes, poreikius, įsitikinimus.
- **Apribotas laike** (angl. timed). Turi būti numatytas tikslo įgyvendinimo terminas

6 pav. SMART metodas

Tikslų formulavimo metodika		
S. M. A. R. T.		
S	pecific	Konkretus
M	asurable	Išmatuojamas
A	chievable	Įgyvendinamas
R	elevant	Prasmingas
T	imed	Apribotas laike

Norint geriau suprasti šio metodo pilną aiškumą ir efektyvumą, derėtų atkreipti dėmesį į išsamesnį SMART punktų paaiškinimą:

Konkretus (angl. specific). Koks turi būti galutinis rezultatas? Svarbu galvoje turėti aiškų tikslo rezultato vaizdinį. Šiuo atveju – galbūt žmogui būti geresniu reikštų skirti daugiau laiko šeimai, o visai konkretus tikslas būtų dažniau aplankyti senelius. Ir, jei įmanoma, geriausia rezultatą formuluoti teigiamai. Pavyzdžiui, vietoje „atsikratyti scenos baimės“ – „įgyti daugiau drąsos scenoje“. Ką turite padaryti, kad rezultatas būtų pasiektas? Tai yra itin svarbi dalis, kuri – turi numatyti, kokių veiksmų ketinama imtis, kad tikslas būtų pasiektas. Konkretus tikslas kaip tik ir atlieka navigacijos funkciją – jis nurodo kryptį. (Marcinkevičius 2016)

Pamatuojamas (angl. measurable). Galimybė stebėti savo tikslo progresą atneša naudos keliais būdais:

- Leidžia pamatyti, ar veiksmai, kurių imamasi tikslui pasiekti, nors kiek priartina prie tikslo. Savo ruožtu tai leidžia koreguoti įdedamos energijos kiekį arba keisti metodus tikslui pasiekti.
- Realus progresas dažnai stipriai ir teigiamai motyvuoja. Smagu matyti savo pažangą, išreikštą skaičiais, atliktų darbų kiekiais.

Šis principas pritaikomas tikrai ne visiems tikslams ir neretai tai tampa kritikos SMART atžvilgiu priežastimi. Čia svarbu paminėti, kad nėra būtina pritaikyti kiekvieno SMART kriterijaus, kiekvienam tikslui. Tiesiog taip daugelyje tikslų dingsta anksčiau minėtas lankstumas. (Misiukonis 2016)

Pasiekiamas (angl. Achievable). Tikslas neturi būti toks sunkus, kad jo neįmanoma pasiekti, tačiau tai visgi turėtų būti iššūkis. Per mažai ambicingi tikslai neįdomūs ir daug motyvacijos nesuteikia, per daug ambicingi – retai pasiekiami, tad gali greitai baigtis nusivylimu savimi, savo tikslais.

Apibrėžiant tikslą galima išsikelti kelių lygių gaires tam tikslui:

- Teoriškai įmanomas, bet labai sunkiai pasiekiamas tikslas.
- Sudėtingas, tačiau realesnis tikslas.
- Realiausias tikslas, kurį pasiekęs dar būčiau savimi pilnai patenkintas.

Šis būdas, tiktų visiems, kadangi tokiu būdu visados yra „maksimumas“, kuris motyvuoja ir sukelia azartą, bet kurį nedidelė tikimybė pasiekti, bei „minimumas“, kuris gal ir neįdomus, tačiau

yra didelė tikimybė jį pasiekti, todėl mažesnė tikimybė, kad patirsi motyvaciją mažinančią nesėkmę. (Misiukonis 2016)

Prasmingas (Relevant). Šis skirsnis susijęs su tikslo prame. Dažnai tai būna kertis, fundamentalus faktorius rodantis asmeninę tikslo svarbą. Ar tikrai nori pasiekti šį tikslą? Ar tikslo pasiekimas pakeis tavo gyvenimą gerąja linkme? Dabar tiesiog tereikia prisiminti, kad būtų gerai dar ir turėti noro pasiekti savo tikslą, o idealu, kad tai būtų asmeninis noras, ne aplinkinių. (Marcinkevičius 2016)

Apibrėžtas laike (Timed). Itin svarbus principas. Dažnai daroma klaida – tikslas yra, bet sprendimo, kada jį reikia pasiekti – ne. Taip daugelis naujametinių pažadų (ar kitų tikslų) nukeliami į artimiausią pirmadienį, tada į kitą, kol galiausiai vėl atsiduria kitų metų tikslų sąrašė. Kai tikslas neapibrėžtas laike, yra didelis pavojus paskęsti iliuzijoje, kad kažką darome, nors pats įgyvendinimas neribotai atidėliojamas. Kita dažna klaida – galutiniai terminai, kurie kartais dėl nekokybško laiko valdymo ir atsiradusių aplinkybių kinta. Atidėliojimo galima išvengti skaidant tikslą į mažesnes dalis ir nustatant konkretų laiką, kada skiriama kuriai nors tikslo daliai valandėlė. Visa tai duoda kelis faktorius:

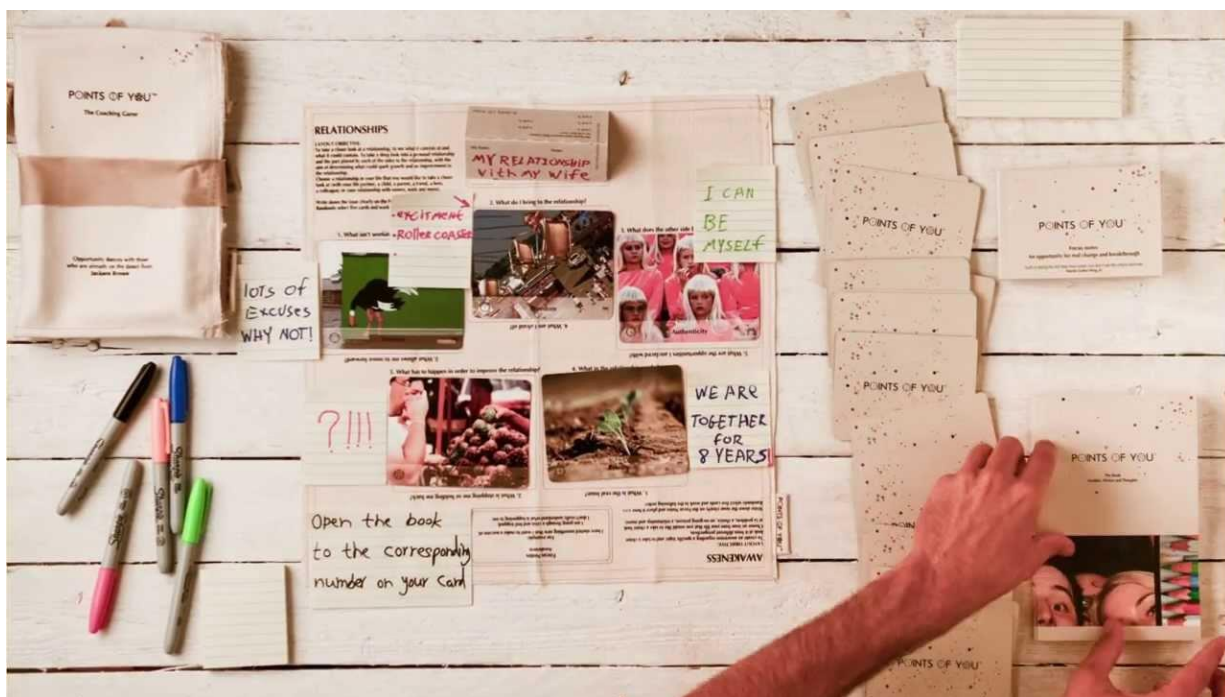
- Tikslas, suskaidytas į mažesnes dalis, nebeatrodys toks didelis ir baisus.
- Pradėti sunkiausia. Kai prisiverčiama atlikti anksti smulkų darbėlį, kad ir susidaryti tikslo įveikimo planą, vėliau dirbti tampa lengviau. Taip mažėjama tikimybė, kad bus atidėliojama.
- Dažniausiai geras tikslas motyvuoja pats savaime – nereikia nei galvoti apie papildomus apdovanojimus už rezultato pasiekimą. (Misiukonis 2016)

Visgi dažna kritika SMART ir apskritai tikslų kėlimo teorijos atžvilgiu yra ta, kad per daug konkretūs tikslai skatina „tunelio regėjimą“. Tai yra, jie gali nukreipti dėmesį į smulkesnes detales, nematyti tikslo visumos. Šio situacijos savotiškas priešnuodis – lankstumas. Reikia nebijoti eigoje peržiūrėti savo tikslus ir juos koreguot. O jei tiksliau, su ilgalaikiais tikslais kitaip ir neįmanoma – gyvenime per daug nenuspėjamų galimybių, kad galėtume būti be galo konkretūs. Reiktų bent kas mėnesį peržiūrėti savo ilgalaikius tikslus, siekiant pažvelgti, ar nereikėtų jame ko nors keisti, atsižvelgiant į aplinkybes. Be to, nors konkretumas labai padeda tuo, kad leidžia susitelkti ties pagrindiniais tikslo aspektais ir nesiblaškyti, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje lengva pasimiršti, kokio galutinio rezultato siekiama. Ilgalaikio tikslo eigoje svarbu skirti dėmesį ne tik atsakymui į

klausimą „ką šiandien turima dėl šito tikslo padaryti?“, bet ir nepamiršti, priminti sau „kokio galutinio tikslo siekiama?“. Svarbios yra tiek detalės, tiek visuma. (Marcinkevičius 2016)

„Points of you“ – tai ugdomojo vadovavimo žaidimas. Ši lavinimo technika šiuo metu labai sparčiai plintant dėl savo lengvo pritaikymo ir plačių panaudojimo galimybių. Ši priemonė, tiesą sakant, yra tarsi žaidimas, kuris įgalina žaidėją pažvelgti į svarbias gyvenimiškas problemas ir procesus kitomis akimis. Technika, kuri įgalina veikti, ieškoti bei kurti naujas galimybes. Specialiai atrinktų fotografijų ir ugdomojo vadovavimo klausimų visuma sukuria kurybiškumą ugdančią terpę. Dėl šios ugdomojo vadovavimo technikos vizualių ir vaizduotę skatinančių galimybių puikiai tinka jaunimui. Didžiausias pokytis gyvenime matomas, kai mes esame pasiruošę pamatyti esamus dalykus kitu kampu. Kartų tai ir potencialas asmeniniam augimui. Šį ugdomojo vadovavimo technikos ir priemonių rinkinį galima integruoti su kitais ugdomojo vadovavimo metodais. (Baltijos koučingo centras, 2016)

7 pav. „Points of you“ ugdomojo vadovavimo priemonė



1.2. Karjera ir savirealizacija

1.2.1. Karjeros samprata

Pasak, A. Gamuliauskienė,(2002, p. 6) ,, Karjera – tai individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir pozytyvus jos vertinimas tiek asmeniniu, tiek visuomeniniu požiūriu.“

Pasak E. Pohl,(2003, p. 9),, Iš pirmo žvilgsnio pradinį karjeros laiptelį įveikęs darbuotojas nelabai skiriasi nuo perspektyvaus nemažai pasiekusio vadybininko. Omeny turėdamas sveiką profesinę garbėtrošką, kiekvienas iš mūsų gali tikrai daug nuveikti ir savo norus tikslingai paversti sėkme.“

9 Lentelė. Biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratos ir skirtumai

Karjeros sampratos kriterijai	Biurokratinė karjera	Šiuolaikinė karjera
Karjeros modelis	Vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje; karjeros laiptai.	Lanksti vientisa struktūra, neįvertinta organizacijoje.
Karjeros sėkmės matas	Individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir kt.) tam tikrame amžiuje lyginami su kitų tokio pat amžiaus pasiekimais.	Savirealizacijos, asmens laisvės, individualaus požiūrio į sėkmę tenkinimas.
Karjeros ateities planavimas	Numatoma, aiški, susijusi su organizacija.	Sunkiai nuspėjama, susiju žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu.
Socialinis	Stabilus aiškios ateities	Reliatyvus, priklauso nuo

(materialinis)saugumas	progresijos kontekste.	daugelio personalių ir socialinių veiksnių.
Žmogui keliami reikalavimai	Paklusnus, gerai atlieka įprastą užduotį; būtini profesiniai įgūdžiai.	Novatoriškas, iniciatyvus, kūrybiškas neapibrėžtoje darbo rinkoje. Būtinai karjeros „portfelis“ (karjeros kompetencija, kai derinami specifiniai ir universalūs įgūdžiai).

(Gumuliauskienė et al. 2002, 17)

Karjeroje yra galimos įvairios kyptys. Kaip matome lentelėje šiuolaikinė karjeros samprata iš darbuotojo reikalauja iniciatyvumo, atsakomybės, savirealizacijos.

10 Lentelė. Karjeros keliai

	Horizontalus	Stabilus	Vertikalus	Cikliškas
Kada jis pasirenkamas	Dažniausiai žmonės pasirenka nesąmoningai šį kelią	Paauglystėje	Paauglystėje	Kas 5-10 metų
Kaip dažnai keičiamos profesijos	Kas 1-2 metai	Niekada arba retai, kai priverčia aplinkybės	Niekada arba retai, kai priverčia aplinkybės. Darbai keičiami kylant karjeros laiptais	Kas 5-10 metų
Kokia pokyčių kryptis	Lygis nesvarbus	Pasiliekame tame pačiame lygyje	Kylama aukštyn	Lygis nesvarbus

Kokia šio karjeros kelio pasirinkimo motyvacija	Įvairovė, iššūkiai, siekis daryti tai, ką nori, tai kas patinka	Saugus, vidinis pasitenkinimas darbu, noras turėti darbą visam gyvenimui	Pasiekimai, statusas, materialinė sėkmė, jėga	Įvairovė, asmenybės augimas
---	---	--	---	-----------------------------

(Valickas et al. 2014, 174)

Karjeros keliai – susisteminti būdai, sprendimai, kuriais atliekama individo karjera. Dažniausiai žmonės negalvoja apie šiuos būdus specialiai arba net nevisada žino pavadinimus, tačiau kuria naujus planus arba atlieka reguliarius pokyčius savo karjeroje.

11 Lentelė. Karjeros etapai

	Fantazijos įtakoti pasirinkimai	Amžius: 6-11 m.
1 etapas	Realistiniai pasirinkimai Interesai: pomėgiai/ nepatinkantys dalykai Gabumai: gebėjimai/ įgūdžiai Vertybės: įsitikinimai, moralės normos Perėjimas: pasiruošimo trukmė, atlygis, nauda	Amžius: 11-12 Amžius: 13-14 Amžius: 15-16 Amžius: 17m. ir daugiau
2 etapas	Realistiniai pasirinkimai Tyrinėjimas: informacijos rinkimas, pirminė patirtis Kristalizacija: tyrinėjimo kulminacija. Asmuo įvertina tyrinėjimo veiksmus ir tampa įsipareigojęs karjeros tikslams, net jei ir kyla neaiškumų dėl tam tikrų detalių. Patikslinimas: karjeros tikslų specifikacija	Amžius: 17-25

3 etapas	<p>Visą gyvenimą trunkantis sprendimų prėmimo procesas, kurio metu asmuo siekia atrasti optimalų pasirengimo karjerai ir siekių atitikimą darbo pasaulio realybei:</p> <p>Grįžtamasis ryšys tarp asmeninio pasirinkimo bei pasitenkinimo ir realios darbo patirties galimybių;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atsirandantis laisvės pojūčio kylimas/ smukimas dėl kintančių šeimyninių aplinkybių; • Kaita darbo vietoje, įtakojanti ir asmens kaita. 	Nuolatinis
----------	---	------------

(Eli Ginzberg 2005, 98)

Eli Ginzberg išskyrė karjeros teorijoje tris etapus, kuomet kintant sąmoningumui atliekami skirtingi pasirinkimai. Pagrindą sudaro savęs pažinimas ir nuolatinis realybės tikrinimasis siekiant atskleisti savo gabumus.

1.2.2. Karjeros tendencijos

Karjeros pokytis ir tendencijos yra nuolat kintančios, susietos su kintančiu sąmoningumu ir pasaulio darbo rinka, bei santykiais. Globalizacija ir rinkos ekonomika yra pagrindas naujiems darbo santykiams įsivyrėti, todėl juntamas spartus karjeros apibrėžimo kitimas.

12 Lentelė. Karjeros apibrėžimo pokyčiai

Metai	Autorius	Konceptija
1960	Becker	Tai procesas, kurio metu organizacijos nariai sudaro „grupines lažybas“ su organizacija ir sujungia ankstesnius, netinkamus ir pašalinius veiksmus bei atlyginimus su nustatyta veiklos linija taip, kad asmuo netenka dalies savo laisvės dėl būsimo elgesio
1974	Porter ir kt.	Tai stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir jos vertybių

		pripažinimas, pasiryžimas dėti pastangas organizacijos labui ir didelis troškimas likti organizacijoje
1981	Angle, Perry	Tai pozityvi sąsaja su organizacija ir ekonominiai mainai tarp orgaizacijos ir dardarbuotojo, kas suvokiama kaip priedermė likti orgaizacijoje
1982	Mowday ir kt.	Tai asmens emocinės reakcijos į jį samdančios organizacijos charakteristikas; atsidavimas organizacijos tikslams ir vertybėms, asmens vaidmuo ir lojalumas organizacijai jos pačios labui, o ne dėl instrumentinių vertybių
1988	Penley Goud	Tai išskaičiavimas, pasilikimas organizacijoje todėl, kad stokojama kitų įdarbinimo galimybių, taip pat organizacijos tikslų pažinimas ir pritarimas jiems
1990	Allen, Meyer	Tai emocinis prisirišimas, kai suvokiamos galimos sąnaudos ir priedermė/pareiga
1990	Mathieu Zajac	Tai požiūris į darbą, kuris yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų dalyvavimu organizacijos veikloje, ketinant organizacijoje likti, ir akivaizdžiai susijęs su darbo atlikimu
1992	Bar- Hayim, Berman	Tai identifikavimas ir įsitraukimas į organizaciją, taip pat troškimas likti įsidarbinusiam
2001	Elizur, Kowlowsky	Tai emocinis ir funkcinis prisirišimas prie savo darbo vietos
2003	Naude ir kt.	Tai svarbiausias kintamasis, tiesiogiai susiejantis darbuotoją ir organizaciją. Pirmas pozityviai nusiteikęs antrojo perspektyvos atžvilgiu ir tikisi, kad jų ryšiai tęsis ilgai
2004	Petkevičiūtė, Kalinina	Tai santykinė asmens susitapatinimo ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją jėga, apibūdinta per tris veiksnius: stiprų tikėjimą organizacinėmis vertybėmis ir tikslais, pasiryžimą dėti visas pastangas organizacijos labui ir stiprų norą būti organizacijoje

(Kavaliauskienė 2009,15)

Norint save įsivertinti ir pritaipyti darbo rinkoje būtinas asmeninis įsivertinimas. „Savęs pažinimas yra vienas iš neatsiejamų sėkmingos karjeros elementų. Tik gerai pažindamas save, savo interesus, vertybes, stipriąsias bei tobulintinas puses asmuo gali pasirinkti ar susikurti tas karjeros galimybes, kurios jam neša didžiausią pasitenkinimą, kurios padeda kurti prasmingą pilnavertį gyvenimą., (Valickas et al.2014,71)

Autoriai taip pat pateikia kompetencijas padedančias geriau pažinti asmeninės karjeros ypatumus:

Žinios ir supratimas

- Suprasti savęs pažinimo reikšmę karjeros valdymui.
- Žinoti karjerai svarbius asmenybės ypatumus, tokius kaip asmeninės savybės, vertybės, interesai, gabumai, kompetencijos ir kt., bei suprasti jų sąsajas su karjera.
- Žinoti savęs pažinimo ir įvertinimo būdus ir priemones.
- Suprasti skirtumus tarp asmens savęs vertinimų ir kitų (išorės) vertinimo.
- Suprasti, kodėl karjerai yra svarbus realus ir teigiamas savęs vertinimas.
- Suprasti refleksijos naudą savęs pažinimui ir turėti reikalingų žinių refleksyvumui lavinti.

Gebėjimai

- Gebėti parinkti tinkamus būdus ir priemones pažinti karjerai svarbius asmenybės ypatumus.
- Gebėti įsivertinti karjerai svarbius asmenybės ypatumus, tokius kaip asmeninės savybės, vertybės, interesai, gabumai, kompetencijos ir kt.
- Gebėti įsiverinti savo stipriąsias ir tobulintinas puses.
- Gebėti eksperimentuoti su savo požiūriais ir elgesiu, įvertinti įgytą patirtį ir panaudoti ją karjerai.
- Gebėti savęs pažinimui pasinaudoti aplinkinių grįžtamoju ryšiu.

Nuostatos

- Siekti geriau pažinti save.
- Siekti ugdyti savo refleksyvumą.
- Drįsti rizikuoti, siekti atvirai tyrinėti save, gauti grįžtamąjį ryšį iš kitų.
- Siekti save vertinti save realiai ir teigiamai.

Autorių minėtos kompetencijos puikiai nusako fundamentalius ir kartu ypač svarbius karjeros kūrimo aspektus. Didelė dalis šių karjeros kompetencijų gali būti ugdomos naudojant ugdomąjį vadovavimą.

Organizacijos nebenori įdarbinti tokių darbuotojų, kurie patys nežino, ką gali pasiūlyti ir ko nori iš organizacijos. Darbuotojų sąmoningumas ir savarankiškumas tampa didžiausiomis vertybėmis. Ir darbuotojas, ir organizacija yra partneriai, derybomis bei susitarimu besidalinantys atsakomybę už abipusę sėkmę. (Baruch, 2004m.)

13 Lentelė. Karjeros paradigmos pokyčiai

Senoji paradigma	Pokytis	Naujoji paradigma
Biurokratinė organizacija	Organizacijų gyvavimo ciklo trumpėjimas, kvalifikuotų darbuotojų įtakos organizacijos veiklos rezultatams didėjimas	Bendra vizija ir misija
Nuolatinis darbas, darbo funkcijų aprašymas	Darbo santykių įvairovės formavimas	Darbas kaip projektas ar programa, orientacija į užduotis ir laukiamus rezultatus
Darbas biure	Informacijų technologijų įtakos padidėjimas darbo organizacijos srityje	Darbas virtualioje erdvėje
Profesiniai titulai, diplomai ir laipsniai	Neformalaus mokymosi ir mokymosi mokytis reikšmės didėjimas	Praktinėje veikloje reikalingi bendrieji ir profesiniai gebėjimai
Sėkmė – karjeros laiptai	Ilgai egzistuojančių, tvirtų organizacinių struktūrų nykimas	Sėkmė – įrodyti vertingi gebėjimai
Vadovas	Administracinių darbų mažėjimas ir gebėjimas lanksčiai vadovauti žmonėms nestandartinėse situacijose	Lyderis
Teisių turėjimas autoritetas	Orientacija ne vien į titulus, bet į siekiamą rezultatą „čia ir dabar“	Paklausa darbo rinkoje, darbštumas, įtaka
Didžiulis dėmesys vadovui	Orientacija į vertės kūrimą galutiniam vartotojui	Didžiulis dėmesys klientui

Lojalumas organizacijai	Individo įtakos santykiuose su organizacija padidėjimas, organizacijos ir individo partnerystės reikšmės padidėjimas	Lojalumas sau ir darbui
Atlyginimas ir nekintanti darbo aplinka	Lankščių darbo organizavimo formų paieška	Kontraktas ir honoraras
Darbo saugumas	Nuolat kintančios darbo sąlygos	Asmeninė laisvė ir kontrolė prisitaikant prie nuolatinių aplinkos iššūkių
Darbuotojo tapatumas – pareigos darbe	Asmens tapatumo sampratos plėtra	Darbuotojo tapatumas – asmeninis indėlis į organizacijos ir bendruomenės sėkmę kintančioje aplinkoje
Darbuotojų darbo rezultatų vertintojai – kolegos ir vadovai	Nuolatinė darbo procesų aplinkos kaitos poveikis veiklos vertinimui	Darbuotojų darbo rezultatai vertinami vidinių ir išorinių klientų
Darbuotojas – vykdytojas	Darbo atsakomybės sričių plėtra ir įvairovės didėjimas	Darbuotojas – komandos narys, verslininkas, gebantis kurti ir parduoti veiklos rezultatus

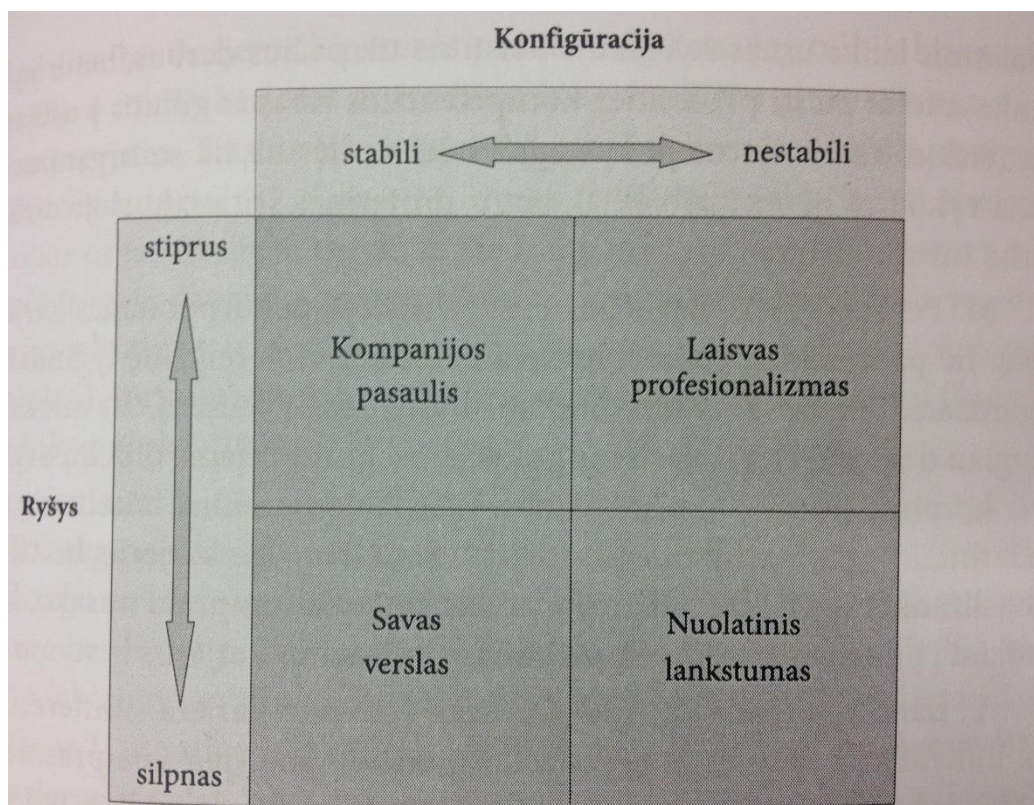
(Valickas Gražulis et.al. 2012, 22)

Apžvelgiant karjeros paradigmos mokyčius matome, kad pradeda dominuoti tokios sąvokos kaip lyderis, rezultatai, efektyvumas. Visa tai atspindi greitėjantį urbanistinį gyvenimą. Visa to dalimi vis labiau tampa žmogiskųjų išteklių vadyba ir darbo santykiai, grįsti skirtingų pusių nauda ir efektyvumu.

Mayhoferis(2004, 34) Pateikia šiuolaikinės karjeros modelį, kur išskiriamos dvi jo dimensijos: ryšio ir konfigūracijos. Ryšio dimensija apibūdinama santykių artumą ir abipusės individo ir organizacijos įtakos intensyvumą. Stiprus ryšys yra tuomet, kai individo ir organizacijos sprendimai yra labai susiję ir turi didelę įtaką vieni kitiems. O silpnas ryšys, kai atlikdamas darbą individas priima nepriklausomus sprendimus, o organizacijos priimami sprendimai neturi didelės įtakos individo darbo veiklai. Konfigūracijos dimensija apibūdina pokyčių intensyvumą. Stabili

konfigūracija reiškia, kad nei aplinka, nei darbo užduotys nesikeičia greitai. Nestabili konfigūracija – priešingai, reiškia intensyviai kintančias ir įvairėjančias darbo užduotis. Atsižvelgiant galima išskirti keturis karjeros tipus.

8 pav. Karjeros modelis



Mayhoferis(2004, 34)

Jie aplinkoje nedaug, o individo ir organizacijos ryšys stiprus, galime kalbėti apie organizacijos karjerą (kompanijos pasaulis), pasižyminčią santykinai aiškia ir stabilia karjeros sistema.

Laisvas profesionalizmas – tai toks karjeros tipas, kai individo ryšys su organizacija apibrėžtą laiko tarpą yra gana tvirtas, tačiau aplinkoje vyksta ganėtinai daug pokyčių, tenka keisti atliekamus darbus. Šiuo atveju profesionalas darbo rinkoje teikia specializuotas savo srities paslaugas net ir neturėdamas ilgalaikių darbo sutarčių ir užsakymų garantijų.

Savas verslas – tai toks karjeros tipas, kai individas sąmoningai apsisprendžia dirbti už organizacijos ribų bei imtis atsakomybės kurdamas ir plėtodamas savo verslą. Šiuo atveju ieškoma stabilių aplinkų, reikalaujančių tam tikrų specializuotų žinių.

Nuolatinis lankstumas – tai situacija, geriausiai apibūdinanti šiuolaikinę karjerą. Ji yra panaši į laisvą profesionalizmą dažno darbų keitimo požiūriu. Tačiau esminis skirtumas yra tas, kad siekiant prisitaikyti darbo rinkoje nuolatinis lankstumas reikalauja keisti ne tik pačius darbus, bet ir jų turinį. Tenka nuolat plėsti profesinės kompetencijos ribas ir gilintis į naujas sritis. Tai reiškia, kad karjeros pokytis gali būti susijęs ne tik su organizacijos, su kuria vykdomi bendri projektai, bet ir profesinės srities, kurioje dirbama, ir darbo turinio kaita.

Taip pat vyrauja tendencijos kuomet vadovas prisideda prie individo karjeros formavimo. Lipinskienė teigia „, kad vadovo pareiga yra ne sukurti darbuotojo karjero planą, bet jį paremti, skatinant darbuotojus atpažinti savo įgūdžius, vystimosi galimybes ir žinių sritis, kurių reikia kiekvienai alternatyvai įgyvendinti (2012, 34)

Byars Rue (1991, 275) išskiria šiuos septynis vadovo vaidmenis planuojant karjerą:

Komunikatorius

- Veda formalias ir neformalias diskusijas su darbuotoju
- Išklauso ir supranta darbuotojo rūpesčius
- Aiškiai jie efektyviai bendrauja su darbuotoju
- Kuria atvirai bendrauti tinkamą atmosferą

Konsultantas

- Padeda darbuotojui identifikuoti su karjera susijusius įgūdžius, interesus ir vertybes
- Padeda darbuotojui identifikuoti įvairias karjeros galimybes
- Padeda darbuotojui įvertinti įvairių galimybių tinkamumą
- Padeda darbuotojui sudaryti/suplanuoti karjeros siekimo strategiją
- Siūlo tinkamas karjeros vystymo strategijas
- Siūlo darbuotojui naudingus ir prieinamus mokymus

Vertintojas

- Identifikuoja kritinius darbo elementus
- Kartu su darbuotoju sudaro veiklos tikslų ir uždavinių sąrašą
- Vertina veiklą pagal nustatytus tikslus ir uždavinius
- Su darbuotoju aptaria veiklos vertinimo procesą ir rezultatus
- Kuria vystymosi planus, susijusius su ateities tikslais ir uždaviniais
- Skatina ir stiprina efektyvią veiklą
- Peržiūri veiklos vystymo planus

Instruktorius

- Moko specifinių, su darbu susijusių ar techninių įgūdžių
- Skatina ir stiprina efektyvią veiklą
- Siūlo konkrečius veiklos tobulinimo pasiūlymus
- Išaiškina ir aptaria darbo grupės ir organizacijos veiklos tikslus ir uždavinius

Patarėjas (mentorius)

- Sudaro darbuotojui galimybę dalyvauti įvairiose veiklose organizacijos viduje ir jos išorėje
- Veikia kaip darbuotojo karjeros vystymo pavyzdys, demonstruodamas elgseną, lemiančią sėkmingą karjerą
- Palaiko darbuotoją tiek organizacijos viduje, tiek jos išorėje pristatydamas jo veiklos efektyvumą rezultatus kitiems

Tarpininkas

- Padeda dirbti kartu darbuotojams, kurie gali padėti karjeroje vieni kitiems
- Tarpininkauja derinant darbuotojų išsilavinimo, kompetencijos lygį su įsidarbinimo, karjeros galimybėmis
- Padeda darbuotojui identifikuoti esamos situacijos keitimo kliūtis
- Padeda darbuotojui identifikuoti šaltinius, įgalinančius karjeros vystymo pokyčius

Advokatas

- Identifikuoja karjeros, asmeninių, sveikatos ir kt. problemų turinčius darbuotojus
- Padeda darbuotojui sukurti neteisybės, žalos ir pan. atitaisymo planus ir juos pristatyti aukštesnio lygio vadovams
- Reprerzentuoja darbuotojo interesus aukštesnio lygio vadovams

Galima pastebėti, kada šiuolaikinėje karjeroje vadovo vaidmuo išties svarbus darant įtaka pavaldinio karjerai. Direktyvų vadovavimą pamažu keičia konsultavimas arba net ugdomasis vadovavimas. Padėti darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių tobulinant savo einamų pareigų įgūdžius yra vadovo pareiga, tačiau už savo karjerą yra atsakingas tik pats darbuotojas.

Pasak Lipinskienės vadovuii nedera siūlyti, ką darbuotojai turi daryti dėl savo karjeros. Vadovas turi siūlyti galimybes, kurias išanalizuoti ir apsvarstyti turi jie patys. Autorė taip pat mini, kad sėkmingas karjeros planavimas yra bendrų darbuotojo, tiesioginio vadovo ir organizacijos pastangų rezultatas: darbuotojas planuoja karjerą, tiesioginis vadovas teikia konsultacijas, paramą bei padrąsinimus, organizacija kuria karjeros vystimąsi remiančias bei lengvinančias sąlygas ir aplinką, aprūpindama darbuotoją reikalingais ištekliais ir struktūra. (2012, 46)

Taip pat jau šiuo metu vyraujanti karjeros tendencija yra lyderio savybės ir noras nugalėti, kadangi toks darbuotojas dažniausiai generuoja įmonei didesnes pajamas. Pasak, Gamuliauskienės,(2002, 56),„Jei ateisite pas darbdavį kaip pralaimėtojas, jis ir gali nuspręsti, kad Jūs netinkate darbui, kuriam ieško darbuotojo. Taigi norėdami laimėti pirmiausia turite laimėti prieš save, t.y pralaimėtojo elgesį pakeisti į laimėtojo.“

14 Lentelė. Skirtumai tarp darbuotojo laimėtojo ir pralaimėtojo

Pralaimėtojas	Laimėtojas
Yra auka	Veikia
Stengiasi keisti kitų elgesį	Keičia savo elgesį
Kaltina kitus	Prisiima atsakomybę
Yra subjektyvus	Yra objektyvus
Visada per daug užimtas, kad padarytų kas reikalinga	Daug dirba ir turi laiko
Atmeta pasiūlymus	Klauso ir reaguoja
Kritikuoja	Siūlo sprendimus

Nepastebi kitų žmonių gabumų, bet ieško jų silpnybių ir trūkumų	Gerbia kitų žmonių gebėjimus ir stengiasi mokytis iš jų
Orientuojasi į problemas	Orientuojasi į galimybes
Įžvelgia grėsmę	Įžvelgia galimybę
Paniręs į smulkmenas	Plataus akiračio
Pažada	Prisideda
Atsiprašinėja	Paaiškina
Kalba apie problemų priežastis	Stengiasi įveikti problemų priežastis
Nusileidžia, kai nebūtina, ginčijasi, kai neverta	Žino, kada nusileisti, o kada nepasiduoti
Yra išmokęs	Mokosi

(Gamuliauskienės 2002, 56)

1.3 Jaunimo karjera besirūpinančios institucijos ir ugdomojo vadovavimo mokyklos

Lietuvos jaunimo karjeros planavimas įgavo kitą kryptį nuo 2012 m. rugsėjo 1 d. Būtent tuomet švietimo ir mokslo ministras 2012 m. birželio 26 d. parašė įsakymą V-1043, kuriuo buvo jaunimo karjera pradėta orientuojama į karjeros ugdymą. Iki tol taikytus direktyvius konsultavimo, orientavimo principus ėmė keisti metodai orientuoti į geresnį savęs pažinimą. Ugdomasis vadovavimas, turintis mokyklų Lietuvoje, yra kaip tik palankus metodas, nes atspindi švietimo ministerijos kryptį, kuria siekiama skatinti jaunimo karjeros ugdymą.

Įvairūs šaltiniai nurodo skirtingas jaunimo amžiaus ribas. Pagal jaunimo politikos pagrindų įstatymą, priimtą 2003 m. gruodžio 4 d. (Nr. IX-1871), jaunas žmogus laikomas asmuo nuo 14-29 metų. Taigi tolimesnė analizėje atsispindės būtent šis amžiaus kontingentas.

Žiūrint Lietuvos mastu į jaunimo karjeros ugdymą ir planavimą galima pamatyti, kad tai kuruoja kelios institucijos. Tai būtų Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Tai numato 2012 m. liepos 4 d. įsakymu Nr. V-1090/A1-314 abiejų ministerijų išleistas Profesinio orientavimo vykdymo tvarkos aprašas. Jis numato, kad profesinio orientavimo specialistai mokykloje padeda mokiniui pasirinkti jam tinkamas ugdymo ir užimtumo galimybes ir planuoti būsimą darbo karjerą. Profesinis orientavimas aprėpia šias paslaugas: ugdymo

karjerai, profesinio informavimo ir profesinio konsultavimo. Profesinis orientavimas vykdomas vadovaujantis šiais principais:

Prieinamumo – profesinis orientavimas mokykloje teikiamas nemokamai visiems be išimties mokiniams.

Nešališkumo – specialistai padeda mokiniui pasirinkti tinkamiausią būsimą karjerą, negali proteguoti savo ar kitų institucijų interesų; dėl asmeninės karjeros kiekvienas apsisprendžia savarankiškai.

Individualizavimo – profesinis orientavimas vykdomas atsižvelgiant į individualius poreikius.

Kokybės – profesinio orientavimo specialistai atsakingi už paslaugų kokybę ir laikosi profesinio elgesio etikos.

Mokykla turi užtikrinti, kad kiekvienas mokinys žinotų, kur, kada ir kaip gali gauti ugdymo karjerai, profesinio informavimo ir konsultavimo paslaugas. Mokykloje yra paskirtas už tai atsakingas asmuo. Nesimokantiems vaikams, taip pat nesimokantiems ir nedirbantiems asmenims (iki 21 metų) profesinio orientavimo paslaugos teikiamos kooperuojant savivaldybių, švietimo, darbo rinkos, kitų įstaigų darbą. Pinigų mokinių profesiniam orientavimui mokyklose skiriama iš mokinio krepšelio, taip pat kitų lėšų.

Nuo 2012 m. rugsėjo 1 d. remiantis LR švietimo ir mokslo ministro 2012 m. birželio 26 d. įsakymu V-1043, Lietuvos mokinių informavimo ir techninės kūrybos, Lietuvos jaunųjų gamtininkų, Lietuvos mokinių ir studentų sporto, Lietuvos jaunimo turizmo centrai, buvo reorganizuoti ir sujungti į vieną Lietuvos mokinių neformaliojo švietimo centrą, tuo pačiu keitėsi ir Karjeros planavimo skyriaus pavadinimas – dabar jis vadinasi Ugdymo karjerai skyriumi. Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija pasitelkusi neformaliojo švietimo centrą šiuo metu vykdo mokinių ugdymo karjerai planą. Ši įstaiga kartu su Lietuvos švietimo ministerija sudarė ir išleido BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ IR PROFESINIO MOKYMO ĮSTAIGŲ MOKINIŲ UGDYMO KARJERAI MODELĮ.

Šiuo metu Lietuvos mokinių neformaliojo švietimo centro, karjeros ugdymo skyrius esantis Žirmūnų g. 1 B Vilniuje turi šešis darbuotojus: skyriaus vedėją ir penkis metodininkus. Ugdymo karjeros skyrius informacijos sklaidai naudoja intertetinę svetainę: www.mukis.lt

Šios įstaigos pagrindiniai uždaviniai:

- Teikti informaciją ir metodinę pagalbą mokykloms ir švietimo pagalbos įstaigoms dėl profesinio orientavimo (ugdymo karjerai) paslaugų teikimo
- Užtikrinti šiuolaikiškų mokiniams skirtų profesinio orientavimo (ugdymo karjerai) metodinių ir informacinių leidinių/priemonių prieinamumą
- Organizuoti profesinio orientavimo (ugdymo karjerai) specialistų kvalifikacijos tobulinimą
- Organizuoti ir vykdyti bendrojo ugdymo mokyklų ir profesinio mokymo įstaigų mokinių profesinio orientavimo (ugdymo karjerai) stebėseną
- Skatinti ir koordinuoti profesinio veiklinimo iniciatyvas
- Organizuoti Atviros informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistemos (AIKOS) turinio plėtrą
- Užtikrinti centrinio profesinio informavimo taško veiklą, teikti profesinio orientavimo (ugdymo karjerai) paslaugas mokiniams
- Teikti informaciją mokinių tėvams, mokyklų profesinio orientavimo (ugdymo karjerai) specialistams, savivaldybių profesinio orientavimo (ugdymo karjerai) koordinatoriams
- Bendradarbiauti su profesinio orientavimo (ugdymo karjerai) įstaigomis užsienio šalyse, palaikyti ryšius su aukštųjų mokyklų karjeros centrais, darbdavių organizacijomis ir kitais socialiniais partneriais

Ugdymo karjerai skyrius **užtikrina:**

- skyriaus darbuotojų pagalbą ieškant karjeros informacijos.
- informacijos teikimą įvairiomis formomis (knygos, žurnalai, katalogai, lankstinukai, filmai, nuotraukos, tinklapiai ir kt.)
- individualaus interviu nešališkumą ir konfidencialumą (skyriaus darbuotojai vengia patarimų bei vienų ar kitų studijų programų ar mokymo įstaigų reklamos)
- nuolatinį karjeros informacijos atnaujinimą.

(Lietuvos mokinių neformaliojo švietimo centras, 2016)

Sekanti grandinė yra profesinio orientavimo koordinatoriai Lietuvos savivaldybėse. *Karjeros koordinatorius* – karjeros specialistas, koordinuojantis bei teikiantis karjeros paslaugas konkrečioje bendrojo ugdymo mokykloje arba profesinio mokymo įstaigoje. Šiuo metu jų yra šešiasdešimt. Pateiktoje nuorodoje galima matyti kontaktus.

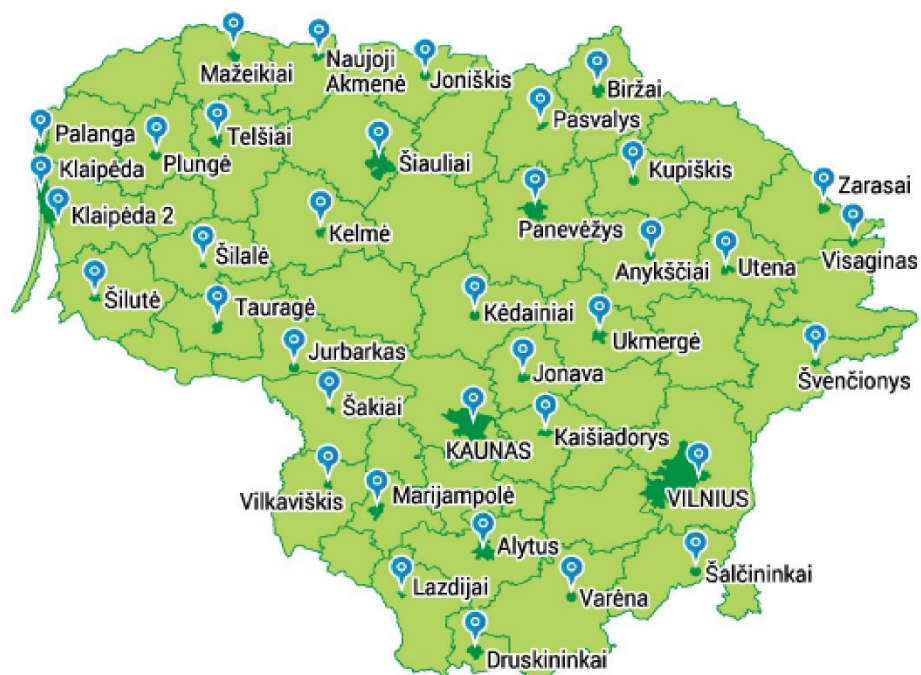
http://uks.lmnc.lt/po_koordinatoriai/?sel_apskritis=&sel_savivaldybe=&submit=Ie%C5%A1koti

Pagal anksčiau minėtą ir priimtą modelį mokyklos yra įpareigosos skirti asmenį, kuris vadovautų ugdymui karjerai, profesiniam informavimui ir profesiniam konsultavimui skirtos mokyklos specialistų, klasės (-ių) ar grupės (-ių) kuratorių, įvairių dalykų mokytojų, profesijos mokytojų, socialinių pedagogų, mokyklos psichologų ir kitų švietimo pagalbą teikiančių specialistų grupės darbui, koordinuotų ir vykdytų susijusias veiklas; sudaryti sąlygas šiame punkte išvardytiems asmenims įgyti karjeros paslaugoms vykdyti reikalingų kompetencijų ir tobulinti atitinkamą kvalifikaciją. (Lietuvos mokinių neformaliojo švietimo centras, 2016)

Šiek tiek vyresniems jaunuoliams galima kreiptis į aukštojo mokslo įstaigas. Jose esantys karjeros centrai besiskelbiantys net tik studentams bet ir moksleiviams padėsiantys išspręsti karjeros klausimus. Taip pat centruose padedama susikurti gyvenimo aprašymus (CV), reikalingus dirbinantis pas būsimus darbdavius. Centrai taip pat atlieka tarpininkavimą tarp studentų ir potencialių darbuotojų. (Projektas karjera.lt, 2016)

Lietuvos jaunimo karjeros klausimais taip pat rūpinasi Lietuvos darbo birža. Savo veikloje administruojanti jaunimo darbo centrus. Šiuo metu Lietuvoje veikia 37 Jaunimo darbo centrai, kuriuose aptarnaujami darbo ieškantys ir profesinę karjerą planuojantys jauni asmenys iki 29 metų amžiaus bei darbdaviai, siekiantys įdarbinti jaunos asmenis. Jaunimo darbo centrai priklauso teritorinių darbo biržų struktūriniais padaliniais – Jaunimo darbo centro skyriams, kuriems vadovauja skyrių vedėjai.

9 pav. Lietuvos jaunimo darbo centrai



(Lietuvos darbo biržos tinklalapis, 2016)

Ugdomojo vadovavimo mokyklos Lietuvoje

Lietuvoje šiuo metu veikia keturios ugdomojo vadovavimo mokyklos: UAB „Baltijos Koučingo centras“, UAB „Sapientia“, Novaterra ir NLP centas.

10 pav. Ugdomojo vadovavimo mokyklos Lietuvoje



Lentelė sudaryta autoriaus

Taip pat nuo 2015 metų ugdomojo vadovavimo programa pasiekė aukštąjį mokslą ir šiuo metu yra dėstoma Mykolo Romerio Universitete, magistratūros studijose.

Verta paminėti, kad NLP centro ruošiami ugdomojo vadovavimo specialistai akredituojami pagal ICTA (Tarptautinė koučingo ir trenerių asociacija) standartizaciją. Ugdomojo vadovavimo mokyklos: UAB „Baltijos Koučingo centras“, UAB „Sapientia“, Novaterra pabaigusiomis studijoms suteikia pagal ICF (Tarptautinė koučingo federacija) atitinkamą akreditaciją. ICF (Tarptautinė koučingo specialistų federacija) – didžiausia pasaulyje koučingo specialistų asociacija, turinti daugiau nei 18 000 narių 100 pasaulio šalių. Pagrindinis jos siekis yra plėtoti profesionalaus koučingo meną, mokslą bei praktiką. (Tarptautinės koučingo federacijos puslapis, 2016)

15 Lentelė. Pagrindinės koučingo specialistų kompetencijos pagal ICF standartus

Pagrindų apibrėžimas	Abipusis tarpusavio santykių kūrimas
<ul style="list-style-type: none"> • Profesinės etikos ir standartų laikymasis • Susitarimas dėl koučingo (kontrakto sudarymas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarpusavio pasitikėjimu pagrįsto ryšio užmezgimas • Pilnavertis dėmesys koučingo metu
Efektyvus bendravimas	Mokymosi proceso palengvinimas ir rezultatų pasiekimas
<ul style="list-style-type: none"> • Aktyvus klausymas • Puikūs klausinėjimo įgūdžiai • Tiesus, atviras bendravimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Įsisąmonijimo skatinimas • Veiksmų modeliavimas • Tikslų planavimas ir formavimas • Proceso valdymas ir kliento atsakingumo skatinimas

(Tarptautinės koučingo federacijos puslapis, 2016)

2. UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMO JAUNIMO KARJEROS VALDYME TYRIMO METODIKA

Tyrimo metodas. Tikslui išsikeltam darbo pradžioje pasiekti buvo įgyvendintas kokybinis tyrimo metodas. Anot Krathwohl 1993 duomenų rinkimo ir jų analizės etapuose dažniausiai tyrimas yra grindžiamas vien tik kokybiniu arba vien tik kiekybiniu požiūriu (rečiau — apjungiami abu požiūriai). Kokybinis metodas pasirinktas, nes, pasak R. Tidikio, metodo pagalba geriau suvokiamas tyrinėjamas reiškinys, detaliau ir išsamiau suformuojamas tiriamojo dalyko vaizdas. Sąvoka „kokybės“ kaip tik nusako metodą tyrimų kontekste. „Kokybė apibrėžiama kaip esminis daikto apibrėžtumas, dėl kurio objektas yra tas, o ne kitas daiktas, ir skiriasi nuo kitų daiktų; objekto santykyje su kitais išryškėja įvairios jo savybės“ (R. Tidikis p.358)

Kokybinis tyrimas labiau leidžia įsigilinti į tyrimo esmę, suteikdamas tyrimui gilumo, naujumo lyginant su kiekybiniu tyrimu. Krathwohl (1993) mini, kad kokybiniai tyrimai labiau tinkami atradimams, o kiekybinius tyrimus - atrastiems dėsniams, modeliams, teorijoms patvirtinti.

Pasak W. G. Bailey (1995), esminis skirtumas tarp kiekybinio ir kokybinio metodo yra apimties ir gilumos faktoriai: kiekybinis orientuojasi į platesnę tiriamųjų imtį, nes siekia parodyti socialinio reiškinio išplitimą, o kokybiniu tyrimu norima atskleisti tą patį socialinį reiškinį, remiantis

„tiriamųjų akimis ir jausmais“ W. G. Bailey (1995,p. 295).

Tyrimui pasirinkti asmenys, turintys daugiausia teorinių žinių ir praktinės patirties nagrinėjamai darbe tematikai atskleisti. Asmenys buvo puikiai susipažinę su ugdomuoju vadovavimu ir jaunimo karjeros konsultavimu. Buvo sudaryta tyrimo ekspertų grupė iš respondentų, kurie buvo parinkti pagal reikalingus kriterijus: žinios, darbo patirtis, santykis su ugdomuoju vadovavimu ir karjeros konsultavimu.

Pasak R. Tidikio, vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų yra interviu (2003,P.464). Verta paminėti, kad skiriamos įvairios interviu formos (standartizuotas interviu, pusiau standartizuotas interviu, nestandartizuotas interviu)

Tyrimo metu ekspertai buvo apklausiami pusiau standartizuoto interviu metodu. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausiančiojo su respondento būna laisvesnė atmosfera. Tyrėjas turi iš anksto parengęs klausimus, kurie pateikiami respondentui. Kadangi šis metodas nereikalauja griežtos klausimų eigos, formuluotės, tyrėjas gali nevaržomas užduoti papildomus klausimus arba kreipti pokalbį tyrimui palankia kryptimi. Šio metodo išskirtinis bruožas lankstumas, tad tyrėjas nesunkiai gali varijuoti pokalbį individualiai spręsdamas naudingą eigą.

Ekspertai (respondentai) ir tyrimas. Tyrime dalyvavo 10 ekspertų: 5 ugdomojo vadovavimo ekspertai, 5 ugdomojo vadovavimo ir karjeros konsultavimo ekspertai.

Ekspertai tyrimui buvo atrikti pagal šiuos kriterijus:

1. Eksperto žinios susijusios su ugdomuoju vadovavimu ir karjeros konsultavimu.
2. Darbinė ugdomojo vadovavimo patitis.
3. Karjeros specialistų asociacijos nariai ir ugdomojo vadovavimo mokyklų absolventai, darantys įtaką jaunimui karjeros pasirinkime.

16 Lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai

Ekspertų grupė	Eksperto eilės numeris	Eksperto kodas	Eksperto padėtis ugdomojo vadovavimo ir karjeros specialisto kontekste
Ugdomojo vadovavimo specialistai	1.	U1	Aistė Dromantaitė, ugdomojo vadovavimo specialistė bei šios srities studijų vadovė Mykolo Romerio universitete
	2.	U2	Vitoldas Masalskis, ugdomojo vadovavimo specialistas, ugdomojo vadovavimo mokyklos steigėjas, mokymų lektorius
	3.	U3	Daiva Kazlauskaitė, ugdomojo vadovavimo specialistė
	4.	U4	Donaldas Duškinas, ugdomojo vadovavimo mokyklos (NLP centras) lektorius bei ugdomojo vadovavimo

			specialistas
	5.	U5	Kristina Jakubaitytė- Revutienė, ugdomojo vadovavimo specialistė, ugdomojo vadovavimo konferencijų pranešėja
Karjeros ir ugdomojo vadovavimo specialistai	6.	K1	Kęstutis Mikolajūnas, karjeros bei ugdomojo vadovavimo specialistas
	7.	K2	Rūta Klimašauskienė, karjeros, ugdomojo vadovavimo specialistė, asmeninio augimo specialistė, lektorė
	8.	K3	Asta Blažinskienė, ugdomojo vadovavimo ir karjeros specialistė
	9.	K4	Sergej Marmazov, ugdomojo vadovavimo ir karjeros specialistas
	10.	K5	Danguolė Kraskauskienė, karjeros bei ugdomojo vadovavimo specialistė, mokymų lektorė

Lentelė sudaryta autoriaus

Interviu klausimai. Darbo metu, apžvelgus teorinę literatūrą, respondentams (ekspertams) buvo suformuoti klausimai, padėsiantys atlikti tyrimą. Interviu klausimai:

1. Su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduria jaunimas planuodamas karjerą?
2. Kas daro didžiausią įtaką jaunimui planuojant asmeninę karjerą?
3. Kokie specialistai daro didžiausią įtaką jaunimui planuojant asmenę karjerą?
4. Kaip koučingas (ugdomasis vadovavimas) gali prisidėti prie jaunimo karjeros planavimo?

5. Kokios yra pagrindinės problemos su kuriomis susiduria koučingas (ugdomas vadovavimas) jaunimo karjeros planavime?
6. Kokios koučingo (ugdomojo vadovavimo) technikos efektyviausios jaunimo karjeros planavimui?
7. Ar būtų tikslinga koučingą (ugdomąjį vadovavimą) taikyti mokyklose?
8. Su kokiomis pagrindinėmis problemomis galėtų susidurti koučingo (ugdomojo vadovavimo) taikymas mokyklose?
9. Kokio amžiaus jaunimui galėtų būti taikomas koučingas (ugdomas vadovavimas)?
10. Su kokiomis pagrindinėmis savirealizacijos problemomis susiduria jaunimas?

Respondentų informavimas apie interviu. Kokybiniuose tyrimuose respondentai atrenkami tikslingai, žinant apie juos išankstinę informaciją. Po to sekdamo kontaktavimas telefonu arba gyvai. Po prisistatymo ir susipažinimo būdavo paaiškinami tyrimo tikslai ir kodėl pasirinktas būtent tas respondentas. Gavus sutikimą interviu būdavo įrašomas skaitmeniniu būdu.

Ruošimasis interviu ir jo eiga. Interviu tyrimą sudarė etapai: klausimų parengimas, respondentų (ekspertų) išankstinis informavimas apie interviu, interviu paėmimas. Interviu trukmė svyravo nuo 10min iki 30 min. Interviu metu respondentams būdavo pateikti iš anksto parengtas ir atspausdintas klausimų sąrašas, propoguojama laisva pokalbio forma, tam kad ekspertai galėtų laisvai reikšti savo mintis. Taip pat užduodami papildomi klausimai, siekiant patikslinimo, bet nenukrypstant nuo temos. Interviu atlikimas fiksuojamas naudojant skaitmeninį įrašymo įrenginį.

3. UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMO JAUNIMO KARJEROS VALDYME TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1. Bendrieji ugdomojo vadovavimo taikymo jaunimo karjeros valdyme aspektai

Pateikiami apibendrinti ekspertinio tyrimo rezultatai pagal užduotus klausimus. Klausimai suformuluoti remiantis bendru darbo turiniu, tad tai yra teorinės dalies tęsinys. Tyrimo metu gauti duomenys bus toliau panaudoti trečiojoje dalyje, taip pat ugdomojo vadovavimo pritaikymo jaunimo karjeros planavime siūlymuose bei išvadose.

Jaunimo karjeros planavimo problemos

Verta paminėti, kad ekspertai dalyvavę tyrime skyrė nemažai dėmesio negatyviems aspektams aptarti, pasižiūrėti į reiškinius iš kritinės pusės. Įvardijant su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduria jaunimas planuodamas karjerą išryškėjo pagrindinės problemos:

- Nemokoma pasirinkti (K1, K5,U1,K3,K4,U5)
- Tėvų, visuomenės spaudimas (K2,K3, K5, U2)
- Informacijos stoka (U1)
- Nežinojimas, ką nori veikti (U1,U4)
- Pasitikėjimo trūkumas (K5)

Ekspertai kalbėdami apie jaunimo karjeros problemas kaip vieną pagrindinių problemų išskyrė nemokėjimą pasirinkti. Mokykla nemoko pasirinkti, o ruošia gerai išlaikyti egzaminus (K3). Ekspertai kalbėjo nuo mažens koncentruojamasi ties autoritetingu mokymu, silpnai arba išvis neugdoma asmeninė atsakomybė. Taip pat buvo paminėta, kad nemokėjimui pasirinkti ypač didelę įtaką daro baimė suklysti (K5).

Taip pat kaip labai stiprus faktorius buvo pabrėžtas tėvų ir mokytojų ir likusios visuomenės spaudimas renkantis specialybes. Jaunuoliai kartais net per daug nesukdami galvos pasirenka studijuojamus dalykus, kad atkristų tėvų spaudimas. Žinoma, toks elgesys gali suponuoti asmeninės atsakomybės stygių, kurį įtakoja direktyvus mokymas ir santykis su pedagogais ir jaunuolių tėvais.

Didžiausią įtaką darantys asmenys jaunimui planuojant karjerą

Ekspertai įvardijo šiuos asmenis ir specialistus, darančius didžiausią įtaką jaunimui planuojant asmeninę karjerą:

- Šeima (K1,K2,K3,K4,K5, U1,U2,U3)
- Siektini pavyzdžiai iš šeimos ir asmeninės aplinkos (K1, K2, K5,U4)
- Mokytojai (K1, K3,K4, K5, U1,U2,U3,U5)
- Psichologai, socialiniai darbuotojai (K1,U1,U2)
- Žurnalistai (U4)

Kaip matome, iš gautų duomenų didžiausią įtaką jaunimo karjerai daro šeima. Ekspertai paminėjo, kad dažnai atsitinka taip, kad jaunimas pasirenka būtent tėvų dabartinę specialybę (K1). Taip atsitinka dėl kelių priežasčių: jaunimui dažnai tėvai yra siekiamybė arba kitu atveju tėvai įtakoja jaunuolių pasirinkimą manydami, kad dabartinė jų specialybė yra perspektyvi jiems, todėl ji gali būti tinkama ir atžaloms. Taip ekspertai paminėjo, kad esti momentų, kuomet jaunimui daromas spaudimas rinktis vieno iš tėvų norėtą, bet neįgyvendintą karjeros kelią – kitaip tariant išpildyti tėvų „nerealizuotą svajonę“.

Iš tyrimo metu gautų duomenų manoma, kad mokytojai yra būtent tie specialistai, kurie daro didžiausią įtaką jaunimui renkantis asmeninės karjeros kelią. Taip pat verta paminėti, kad dažnai atsitinka taip, kad jaunam žmogui mokytojas iš pradžių tampa savotišku idealu, kiek paaugus juntamas atotrūkis (K1). Siektini pavyzdžiai iš šeimos ir asmeninės aplinkos taip pat sudaro didelį vaidmenį. Ekspertai paminėjo taip pat įdomų niuansą, kuomet jaunimą dažnai traukia šių asmenų ar mokytojų asmeninės savybės. Tai gali būti savotiška iliuzija renkantis pagal patikusį asmenį, nes dažnai patinka ne darbas, kurį idealizuojamas žmogus dirba, o tokios savybės kaip charizma ar net patraukli finansinė padėtis.

Psichologai, socialiniai darbuotojai buvo paminėti taip pat prie specialistų, kurie turi įtakos jaunimui planuojant karjerą. Tačiau vertėtų pažymėti, kad dažnai atsitinka taip, testų pagalba yra subjektyvi, šabloniška, nukreipiant, bet neskatinti auginti karjeros kompetencijų patiems jaunuoliams.

Ugdomojo vadovavimo nauda jaunimui planuojant karjerą

Iš ekspertų gautų duomenų matyti pagrindinės ugdomojo vadovavimo galimos naudos, jaunimui padėsiančios efektyviau planuoti asmeninę karjerą:

- Jaunimui padėti susivokti aplinkoje (K2, K5, U1,U2)
- Darbas su tėvais (K2)
- Pažinti save (K3, K5,U1,U3,U4)
- Kūrybiškai įvertinti būdus, kaip vystyti karjerą (K3,U2)
- Ugdomojo vadovavimo taikymas mokytojams (K4,U1)

Iš gautų duomenų pastebime, kad didžiausia naudą ugdomasis vadovavimas galėtų atnešti jaunimui geriau pažįstant save. Dažnai susiduriama, kad dabartinėje švietimo sistemoje mokoma, kokie yra teisingi atsakymai, o ne kas jiems patiems patinka veikti (K5). Dažnas jaunuolis sunkiai gali įsivardinti savo paties stipriąsias ir silpnąsias puses, savo didžiausius siekius, svajones, asmeninę viziją ar vertybes.

Kitas lygiai taip pat svarbus tyrime gautas rezultatas – tai ugdomojo vadovavimo nauda padedanti jaunimui pažinti aplinką, įsivertinti save keliant asmeninį samoningumą tarp savo bendraamžių, potencialių darbdavių.

Kiti tyrimo rezultatai surinkę mažiau balų, bet turintys įdomią ir aktualią pritaikomąją vertę:

- Ugdomojo vadovavimo taikymas tėvams, nes dažnas jų įgyvendina savo nerealizuotas svajones ar perduoda perdėtus lūkesčius jaunimui (K2)
- Ugdomojo vadovavimo taikymas mokytojams(K4). Direktyvus metodai dažnai uždaro jaunus žmones mokant gauti norimus „visuotinai teisingus“ atsakymus, taip dingsta pasitikėjimas asmenine, kažkiek skirtinga nuomone ar požiūriu.

Ugdomojo vadovavimo taikymo mokyklose galimos problemos

Ekspertiniame tyrime buvo išsiaiškinta, su kokiomis pagrindinėmis problemomis galėtų susidurti ugdomojo vadovavimo naudojimas Lietuvos respublikos švietimo sistemoje. Iš gautų duomenų matomos šios problemos:

- Ugdomojo vadovavimo taikymo rėmai (K1, K4, K5,U2)
- Specialistu trūkumas (K1, K4,U1)
- Neigiamas visuomenės požiūris apie ugdomąjį vadovavimą (K2, U1,U2,U4)

- Ugdomasis vadovavimas yra per mažai žinomas (K3,K4, U1,U3)
- Tikimasi patarimų (K3)
- Finansinės, brangus (K3, U1)
- Jaunimas nepasitiki mokykla (K3)
- Jaunimo abejingumas specialistų pagalbai apsispręsti (K4)
- Reikalinga vidinė jaunimo motyvacija, sąmoningumas (K5)
- Laiko stygius (U1)

Iš gautų tyrimo rezultatų matoma, kad problema yra ugdomojo vadovavimo specialistų trūkumas. Jie nei patys pilnai galėtų integruotis į Lietuvos respublikos švietimo sistemą, nei paruošti mokytojų pilnai taikyti ugdomąjį vadovavimą. Ugdomasis vadovavimas ir mokymas yra visiškai skirtingi dalykai. Mokytojas nemoko, kaip konsultuoti apskritai, nekalbant apie ugdomąjį vadovavimą, kur viskas nedirektyvu (K1, K4). Kitas rezultatuose matomas taip pat svarbus dalykas, finansinės aplinkybės. Profesionalūs ugdomojo vadovavimo specialistai yra ganėtinai brangūs, nes dažniausiai dirba verslo srityje, kur algos yra didesnės.

Taip pat viena svarbiausių problemų taikant ugdomąjį vadovavimą yra ribos, kur ir kada jį taikyti. Svarbu nustatyti ugdomojo vadovavimo taikymo rėmus, kadangi mokyklose yra mokymų elementai ir jai žiūrėti į tą modelį, kuomet tikrasis ugdomasis vadovavimas neduoda patarimų, atsiranda subtilūs momentai, kaip tai suderinti (K1). Reikia paminėti, kad santykis ugdomajame vadovavime remtas lygiateisia draugyste. Ugdomojo vadovavimo rėmai, kur gali vykti konsultavimas, kur ugdomasis vadovavimas svarbus, mokytojas nepajėgus to atskirti ir išsiugdyti (K4). Ugdomasis vadovavimas turėtų lyfiagrečiai eiti su mokymosi procesu (K5), nes vien taikant ugdomąjį vadovavimą susiduriama su problema, kad jaunas žmogus elementariai neturi žinių ir patirties.

Ekspertų tyrimo rezultatuose taip pat išryškėja ugdomojo vadovavimo reklamos ir pristatymo visuomenei problema (K3,K4, U1). Labai mažai žmonių žino, kad ugdomasis vadovavimas gali būti pritaikomas orientuojant jaunimą karjeros klausimuose (U1). Dažna problema – prasta ugdomojo vadovavimo reputacija dėl per menkai visuomenėje esančio apibrėžtumo.

Taip pat ekspertai pastebi, kad šiam, kaip ir bet kuriam kitam, metodui būtų iš pradžių sunkiau pritaipyti, nes mokykla neturi jaunuolių pasitikėjimo, jaunuoliai mokyklą mato kaip savotišką blogį, nesitiki pagalbos iš išorės, kuri padėtų apsispręsti karjeros klausimuose (K3).

Efektyviausios ugdamojo vadovavimo technikos jaunimo karjeros planavime

Tyrimė matyti ekspertų naudojamos technikos, padėsiančios jaunimui geriau planuoti asmeninę karjerą.

- Atspindėjimas (K1)
- Stiprūs klausimai (K1, K2, U1,U2,U5)
- Refleksija, „is vaikystės“ (K1,K3)
- Nusikėlimas į ateiti, „ideali darbo diena“ (K1, K3, K5)
- Svajojimas (K3,K5)
- Dėmesio fokusavimas į mėgstamą veiklą (K4)
- Kėdžių technika (K5)
- Stipriųjų, silpnųjų pusių išryškėjimas (U1)
- Metafora (U1)
- Disnėjaus technika (U2,U3)
- Deakarto modelis (U2,U3,U4)
- Gyvenimo ratas (U3)
- Grow (U4)

Iš gautų rezultatų galime matyti, kad stiprūs klausimai lakomi efektyvia technika. Kaip respondentai teigė, tai tiesiog baziniai ugdamojo vadovavimo klausimai, priverčiantys susimąstyti ir pažvegti į save giliau, tiesiog neiškoti „reikiamų atsakymų“ (K5)

Nusikėlimas į ateiti, aprašant įdealią darbo dieną, taip pat labai dažnai naudojama ugdamojo vadovavimo technika, labiausiai gretinama anksčiau jau aprašyti siekių vizualizacijai.

Jaunimo amžius, kada tikslinga taikyti ugdomąjį vadovavimą

Ekspertų pateiktas ugdamojo vadovavimo efektyvaus taikymo amžius jaunuoliams:

- Nuo 16 (K1,K2, K3, U5)
- Nuo 12 (K4,U2,U3)
- Nuo 14 (K5)
- Nuo 7 (U4, U1)

Ugdomojo vadovavimo galimas metodų taikymas nuo darželinio amžiaus, tiesiog būtų daugiau direktyvumo (U1). Ugdomojo vadovavimo elementus galima taikyti nuo pradinuko amžiaus, o paskui labai daug priklauso, kiek brandus moksleivis ypač kokiose veiklose jis dalyvauja ir kokią patirtį kaupia ir save pažįsta (K5).

Ekspertai labiausiai sutiko, kad nuo šešiolikos metų jaunuoliuose jaučiamas ženklus sąmoningumo padidėjimas, todėl atsiranda pilnavertiškas darbas. Iki 16 metų dažnai būna dvipolis pasaulio suvokimas, dėl mažo sąmoningumo, patirties trūkumo, nors kai kurie ugdomojo vadovavimo elementai gali būti taikomi (K1).

Jaunimo savirealizacijos problemos

Ekspertų pateiktos savirealizacijos problemos jaunimo tarpe:

- Neradimas savo vietos pasaulyje (K1,U3)
- Jaunimas įpratęs viską gauti ant „lėkštutės“ (K2)
- Siaura erdvė savirealizacijai (K3,U1)
- Nepasitiki savomis jėgomis, tėvai mažina savivertę spausdami ar nudirbdami už jį darbus (K4,K5)
- Sunku suprasti vertybes (U2,U4)

Ekspertai tyrime įvardino kelias didžiausias jaunimo savirealizacijos problemas. Siaura savirealizacijos erdvė savanorystės principu vieną jų (K3,U1). Jaunimui trūksta galimybių išbandyti save savanorystėje dėl nepalankių įstatymų. Yra savanoriškų veiklų, kurias normuoja savanorių amžius (U1), taip pat savanorystės dažniausiai prieinamos tik didmiesčiuose gyvenančiam jaunimui (K3).

Kita aktuali savirealizacijos problema tėvų įsakmus spaudimas arba perdėtas problemų išsprendimas. Tėvai dažnai atima vaikui galimybę klysti ir daryti savo išvadas, jei tėvai kontroliuoja, nurodinėja atimamas kritinis mąstymas – dingsta mąstymo procesas (K5).

Taip pat didelė savirealizacijos problema – „neradimas savo vietos po saule“, kuomet žmogus nesijaučia pilnai išpildęs savo gabumų. Taip yra dėl to, kad mokyklose mokosi individualūs žmonės, o mokykla yra kaip konvejeris, kur gaminamos vienodo skonio ir dydžio bandelės (K1).

3.2. Ugdomojo vadovavimo taikymo jaunimo karjeroje problemų sprendimas ir perspektyvos

3.2.1 Ugdomojo vadovavimo probleminių taikymo rėmų sprendimų būdas

Atsižvelgiant į atliktą tyrimą ir ekspertų vertinimus pastebėta, kad yra problema, nes sunku įvardyti ugdomojo vadovavimo taikymo rėmus (K1, K4, K5). Mokymas, konsultavimas, visa tai direktyvūs švietimo sistemoje taikomi mokymosi metodai. Ugdomasis vadovavimas yra specifinis ugdymo metodas, kuris išsiskiria mažu arba visiško direktyvumo nebuvimu. Tad į šioje vietoje atsiradusią prarają tarp tradicinio mokymo ir nedirektyvių ugdomųjų pokalbių galime pažvelgti pasitelkę tyrimo metu gautais duomenimis. Tyrimo metu pastebėta, kad ugdomąjį vadovavimą galima taikyti nuo pat mažens, tiesiog tuomet dėl mažesnio ugdomojo sąmoningumo, taikymas tampa kiek direktyvesnis (K5, U1). Šią situaciją gali spręsti pasitelkiant mokytojus, kuriuos galima būtų apmokyti ugdomojo vadovavimo pagrindų. Jų mokymo įgūdžiai taptų mažiau direktyvūs, skatintų ankstyvąją jaunuolių atsakomybę. Tai ypač svarbu, nes mokytojų vaidmuo prie mokyklos specialistų, kurie daro didiausią įtaką jaunimui planuojant karjerą (K1, K3, K4, K5, U1).

Tyrimo metu atskleista, kad pilnas ugdomojo vadovavimo (visiškai nedirektyvus) panaudojimas galimas nuo 16 metų. Tai ypač svarbus faktas, reiškiantis, kad asmuo pakankamai sąmoningas ir su juo galimas tikslingas darbas. Toks amžius yra būtent tas, kuomet jau tikrai jaunimui reikia galvoti apie būsimos karjeros planą, asmeninę misiją ir sąmoningą įgyvendinimą, galimų veiksmų suderinimą. Tuomet atsiranda pilna terpė ugdomojo vadovavimo taikymui. Tai atlikti jau galėtų vienas ar keli specialiai, apmokyti specialistai mokykloje ar kituose karjeros centruose. Mokytojų propoguojamas daugiau ar mažiau direktyvus ugdymas galėtų vykti lygiagrečiai ištraukiant profesionaliems ugdomojo vadovavimo specialistams. Toks galimas variantas yra tik dėl to, kad pilnai visų mokytojų nepavyktų išmokyti dirbti nedirektyviai. Jiems taip pat būtų sunku nuolat „persijunginėti“ į skirtingus ugdymo metodus. Pilnas ugdomojo vadovavimo taikymas nuo 16 metų galimai padėtų išspręsti dar vieną tyrime atskleistą problemą. Jaunimas yra nevisada pasitiki mokykla, specialistais, nes vyrauja neigiama jaunimo nuomonė apie mokyklą (K3, K4). Ugdomasis vadovavimas puikiai galėtų šioje vietoje su tuo susidoroti, nes būtent šiame metode yra lygybe grįstas santykis tarp specialisto ir ugdomojo. Tai paskatintų sąmoningėjančius jaunuolius pasitikėti ugdomojo vadovavimo specialistais. Šių specialistų neireikėtų ytin daug, iš pradžių galėtų būti apmokyti mokyklose dirbantys karjeros konsultantai, psichologai ar socialiniai darbuotojai. Tiesiog būtina sąlyga – kokybė, nes kitaip gautųsi konsultavimas arba mokymas.

3.2.2. Ugdomojo vadovavimo pritaikymo galimybės siekiant geriau pažinti save ir aplinką

Atsižvelgiant į atliktą tyrimą, nustatyta, kad ugdomasis variantas labiausiai galėtų būti naudingas: jaunimui padedant geriau pažinti save (K3,K5,U1), susivokti supančioje aplinkoje (K2, K5, U1). Nuodugnus savęs pažinimas išties opus klausimas dabartinėje švietimo sistemoje, direktyvaus ugdymo pasekmė, kuomet jaunimas mokomas atsakinėti „teisingais atsakymais“ (K1). Tai skatina savojo identiteto, nuomonės ir žinoma, savęs pažinimo nykimą. Ugdomasis vadovavimas – puikus ugdymo metodas, kuomet skatinamas savitumas, savęs pažinimas. Šio metodo taikymas yra būtinas, nes anksčiau ar vėliau karjeros ir kitos atsakomybė jaunimą užgriūna praėjus savarankišką gyvenimą. Dar vienas reikšmingas faktorius savęs, savo poreikių pažinimas ugdomas nuo mažens, skatina asmeninę atsakomybę pasirenkant studijas ir planuojant karjerą nuo pat mažens. Būtų mažiau netikslingai išnaudojama valstybės finansuojamų studijų vietų. To pasekoje sutaupoma pinigų ir laiko resursų.

Pasak atliktų ekspertinių tyrimų, jaunimui ugdomasis vadovavimas galėtų padėti pažinti supančią aplinką (K2, K5, U1,U2). To pasekoje, padėtų ieškant savirealizacijos galimybių ir praktinės patirties. Išsikelti tikslai pažinti geriau save per įvairias savanorystės formas ar laikinus darbus yra ypač naudinga. Tikslams pasiekti ir bendrai savivoką sustiprinti, taip pat galėtų padėti ugdomasis vadovavimas.

Jaunimą ugdomasis vadovavimas pasiekti geriausiai galėtų per mokyklose dirbančius specialistus, kurie būtų apmokyti taikyti ugdomojo vadovavimo metodą. Ugdomojo vadovavimo taikymas pagal gautus tyrimo rezultatus galėtų būti taikomas nuo 7 metų (U4). Kita dalis ekspertų pažymėjo, kad ugdomasis vadovavimas gali būti taikomas nuo 12 metų (K4,U2,U3). Dabartinėje švietimo sistemoje tai atlikti galėtų mokytojai, išklausę kursų, praėję praktinių mokymų kursus. Kiek vyresniems, turintiems jau 16 metų jaunuoliams, pasak visų kalbintų ekspertų, ugdomasis vadovavimas pilnai pritaikomas. Su tokio amžiaus jaunimu derėtų apmokyti mokyklų psichologus, socialinius darbuotojus arba net skirti specialius naujus etatus. Apmokymus galėtų teikti sertifikuotos ugdomojo vadovavimo mokyklos. Tai turėtų ne vienos dienos ar savaitgalio, o tęstiniai mokymai su privalomomis praktinėmis ugdomojo vadovavimo valandomis, kad būtų suteikta pilna sertifikacija ir kad toks specialistas būtų pilnai taikantis ugdomąjį vadovavimą. Mokytojams galėtų būti taikoma mažesnis praktines valandas apimanti programa. Tiesiog, mokytojai galės ugdomojo vadovavimo metodus dalinai taikyti mokymo srityje. Dera pažymėti, kad tokios iniciatyvos jau yra prasidėjusios individualiai. Jau anksčiau minėta ugdomojo vadovavimo mokykla „Baltijos koučingo centras“ yra paruošęs ugdomojo vadovavimo programą mokytojams. Pagrindinė

problema, kad tai šiuo metu tik individualios iniciatyvos. Iš to galima daryti prielaidą, kad nauda ir poreikis yra, tačiau dar pilnai neįrodyta moksliniais tyrimais. Švietimo ministerijos mąstu turėtų būti iširta nauda, galimybės ugdomajam vadovavimui pritaikyti. Esant tyrimo išvadoms derėtų būti inicijuota bendų projektų su ugdomojo vadovavimo mokyklomis. Žinoma, tam turėtų būti skirtas finansavimas iš vyriausybės. Finansavimą taip pat galima gauti pritraukiant Europos sąjungos finansuojamus projektus.

3.2.3. Ugdomojo vadovavimo taikymo mokyklos specialistams ir tėvams galimybės

Tyrimo dalyvavę specialistai įvardijo, kad labiausiai jaunimo karjerai įtaką daro šeima (K1,K2,K3,K4,K5, U1,U2,U3) ir mokytojai (K1, K3,K4, K5, U1,U2,U3). Tai yra pilnai logiškai paaiškinama, kadangi šių grupių atstovai daugiausia laiko praleidžia su jaunimu būnant mokykloje, tiek namuose. Mokyklose ir kitų švietimo prjektų dėka visuomenėje po truputį plinta nuomonė – mokymai skirti tėvams, kurie skatina gerbti savo atžalų pasirinkimą ir skatinti individualią paiešką. Visa tai tikėtina vyksta neveltui, nes apklausus ekspertus tapo aišku, kad jaunimas susiduria su pagrindiniu sunkumu planuojant asmeninę karjerą – tėvų ir visuomenės spaudimu (K2,K3, K5, U2). Šioje vietoje greta mokymų, konsultacijų tėvams taip pat puiki terpė ugdomajam vadovavimui. Šis metodas yra naudingas tuom, kad yra nedirektyvus ugdymo būdas, tad leistų tėvams ir kitiems artimiesiems pažvelgti į save. Tai būtų naudinga, nes dažnas iš tėvų įgyvendina savo nerealizuotas svajones ar perduoda perdėtus lukesčius jaunimui (K2). Taigi taip tėvai išsikėlę teigiamus asmeninius tiklus susijusius su atžalų palaikymu, galėtų juos įgyvendinti. Ugdomojo vadovavimo paslaugas tėvams galėtų teikti specialiai apmokyti mokyklų psichologai, socialiniai darbuotojai ar priimti nauji specialistai. Šie specialistai, dirbantys mokykloje, taip pat galėtų apmokyti mokytojus ir nuolat ugdyti jų profesines kompetencijas pasitelkus ugdomąjį vadovavimą. Mokytojams tai būtų naudinga perimti ir diegti ugdomojo vadovavimo pagrindus tiesiogiai mokiniams. Tai paskatintų asmeninę jaunimo atsakomybę ir stiprintų savęs pažinimą.

3.2.4. Ugdomojo vadovavimo sklaidos švietimo sistemoje perspektyvos

Atlikus tyrimą paaiškėjo paaiškėjo problema, su kuria susiduria jaunimas planuodamas asmeninę karjerą – mokyklose nemokoma pasirinkti (K1, K5,U1,K3,K4). Taip yra todėl, kad vien tik direktyvus ugdymo būdas neskatina asmeninės atsakomybės ir neprisideda prie savo poreikių pažinimo. Ugdomojo vadovavimo metodai, kaip atsvaras direktyviam ugdymui turi būti taikyti

švietimo sistemoje. Tam, kad tai įvyktų, būtinas teisingas informavimas apie šį metodą. Tyrimo metu išaiškėjo, kad visuomenėje mažai žinoma, kad ugdomojo vadovavimo metodai gali padėti karjeros planavime (K3,K4, U1,U3). Kadangi metodas yra naujas, mažai reglamentuotas, to pasekoje visuomenėje yra atsirandę net neigiamas požiūris į udomąjį vadovavimą (K2, U1,U2,U4). Taigi norint pradėti pilnai ugdomąjį vadovavimą taikyti švietimo sistemoje iš pradžių reikėtų imtis kelių dalykų: įnešti skaidrumo, apibrėžtumo ir užsiimti reklama. Labai didelį pokytį to link pradėjo atsiradusios pirmosios ugdomojo vadovavimo magistratūros studijos Mykolo Romerio Universite. Tai prisidės prie kokybiškos ugdomojo vadovavimo metodo sklaidos. Kitas žingsnis šiuo klausimu turėtų būti žengtas iš vyriausybės, švietimo ministerijos. Kaip ir buvo jau aprašyta 3.2 darbo dalyje mokytojai šiuo metu savo iniciatyva ugdomosi privačiose ugdomojo vadovavimo mokyklose. Tad ministerijos pavestos darbo grupės ar institucijos turėtų nustatyti šio ugdymo metodo pagrįstumą, naudingumą. Po to turėtų sekti finansinių galimybių suradimas šiam metodui taikyti švietimo sistemos kontekste. Kadangi tyrimo metu nustatyta, kad tai brangus ugdymo metodas (K3, U1), pritraukti lėšų galima būtų pasinaudojus įvairiais Europos sąjungos projektais. Tas leistų pradėti tolesnį etapą, kurio metu būtų supažindinama visuomenė, švietimo darbuotojai su ugdomojo vadovavimo nauda ir perspektyvomis. Sekantys žingsniai būtų ugdomojo vadovavimo specialistų paruošimas, nes tyrimo metu nustatyta, kad kaip galimos problemos, trukdančios ugdomajam vadovavimui pasiekti švietimo sritį – specialistų trūkumas (K1, K4,U1). Specialistai dirbantys mokyklose, psichologai, socialiniai darbuotojai, puikiai galėtų būti lygiagrečiai esamoms jų specialybėms apmokomi ugdomojo vadovavimo metodo jau veikiančiose privačiose mokyklose. Šį metodą taikytų visiškai nedirektyviai ir vyresniems mokiniams nuo 16 metų, kadangi tyrime paaiškėjo, kad šis amžius pilnai priimtinas šiam ugdymui. Jaunesnius jaunuolius ir kitus mokinius pilnai galėtų ugdyti mokytojai, naudodami elementus iš ugdomojo vadovavimo. Mokytojus galėtų paruošti taip pat ugdomojo vadovavimo mokyklos, bet su žymiai trumpesniais kursais negu psichologus, socialinius darbuotojus ar naujus ugdomojo vadovavimo darbuotojus švietimo įstaigose. Taip pat mokytojų ugdomojo vadovavimo gebėjimo lygį ir kompetencijas šioje srityje galėtų nuolat tobulinti pilnai apmokyti ir turintys sertifikatus ugdomojo vadovavimo specialistai dirbantys mokyklose. Jaunimui besimokančiam universitetuose, kolegijose ar specializuotose mokyklose, taip pat padėtų ugdomojo vadovavimo specialistai. Specialistais galėtų tapti karjeros centrų darbuotojai, vėlgi pilnai pabaigę ugdomojo vadovavimo kursus ugdomojo vadovavimo mokyklose ir gavę sertifikatus. Taip pat tokie specialistai būtų reikalingi jau anksčiau minėtuose Lietuvos darbo biržos jaunimo darbo centruose.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinus teorinę dalį ir atliktą kokybinį tyrimą daromos išvados, apibendrinus darbo metu gautus rezultatus teikiamos rekomendacijos.

Išvados:

- Ugdomasis vadovavimas gana naujas ugdymo metodas, todėl siekiant efektyviai jį pritaikyti jaunimo karjeros planavime, būtina metodiškai pažinti ir sukurti praktinio pritaikymo galimybes.
- Karjeros formavimo įgūdžius būtina ugdyti nuo mažumės skatinant asmeninę atsakomybę ir individualius sprendimus. Mokymosi įstaigose šiuo metu kaip tik trūksta tokių metodų, todėl ugdomasis vadovavimas puikiai tiktų, nes yra priešingybė vyraujančiam direktyviam mokymui.
- Nuodugnus savęs pažinimas išties opus klausimas dabartinėje švietimo sistemoje, direktyvaus ugdymo pasekmė, kuomet jaunimas mokomas atsakinėti „teisingais atsakymais“. Visa tai skatina savojo identiteto, nuomonės ir žinoma savęs pažinimo nykimą. Ugdomajam vadovavimo metodas prisideda asmenybės pažinimo skatinimo, identiteto augimo.
- Tyrimo metu nustatyta, didžiausią įtaką jaunimo karjerai daro šeima ir mokytojai. Dažnai įvyksta taip, kad jaunimas pasirenka būtent aplink supančių žmonių specialybę. Taip atsitinka, nes artimieji gali būti siekiamybė, kitu atveju tėvai įtakoja jaunuolių pasirinkimą manydami, kad viena ar kita specialybė yra perspektyvi, todėl ji gali būti tinkama jų atžaloms. Tokie karjeros scenarijai neskatina asmeninio pažinimo ir atsakomybės už savo karjerą.

- Išanalizavus įstatymus reglamentuojančius jaunimo karjeros planavimą pastebėta, kad profesinio orientavimo specialistai mokykloje padeda mokiniui pasirinkti jam tinkamas ugdymo ir užimtumo galimybes ir planuoti būsimą darbo karjerą. Tačiau tyrimo metu paaiškėjo, kad jaunimui planuojant karjerą yra problema, nes esant direktyviai ugdymo sistemai nemokoma pačiam rinktis ir prisiimti atsakomybę už sprendimus.
- Tyrimo metu atskleista, kad pilnas ugdomojo vadovavimo (visiškai nedirektyvus) panaudojimas galimas nuo 16 metų. Tai ypač svarbus faktas, reiškiantis kad asmuo pakankamai sąmoningas ir su juo galimas tikslingas darbas. Toks amžius yra būtent tas kuomet jau tikrai jaunimui reikia galvoti apie būsimos karjeros planą, asmeninę misiją ir sąmoningą įgyvendinimą, galimų veiksmų suderinimą. Iki 16 metų amžiaus galima prie mokymo lygiagrečiai pritaikyti kai kuriuos ugdomojo vadovavimo metodo elementus.
- Ugdomajo vadovavimo taikymas jaunimui šiuo metu susidurtų su tokiomis problemomis kaip kvalifikuotų specialistų trūkumu, metodo taikymo rėmų neapibrėžtumu, per mažu žinomumu, dėl kurio dažnai iškyla abejotina reputacija.
- Tyrimo metu nustatyta, kad efektyviausia ugdomajo vadovavimo technika taikant metodą jaunimui yra „Stiprūs klausimai“. Kuomet ugdomasis skatinamas mąstyti ir pasižūrėti naujai į iš pirmo žvilgsnio natūralius dalykus.
- Atlikus ekspertinį tyrimą nustatyta, kad ugdomasis vadovavimas galėtų padėti jaunimui planuoti asmeninę karjerą, skatindamas geriau pažinti save, susivokti supančioje aplinkoje, ieškant savirealizacijos galimybių ir praktinės patirties.

Rekomendacijos:

- Siekiant integruoti ugdomąjį vadovavimą į Lietuvos švietimo sistemą, derėtų švietimo ministerijos iniciatyva atlikti šio metodo tinkamumo įvertinimą.

- Siekiant ugdomąjį vadovavimą padaryti prieinamesnį, dalį lėšų galėtų skirti švietimo ministerija pasitelkus Europos sąjungos paramą. Taip pat projektams galėtų būti ieškoma privačių investuotojų ir rėmėjų.
- Supažindinti mokytojai galėtų taikyti ugdomojo vadovavimo metodus lygiagrečiai savo mokomoms disciplinoms.
- Ugdomajo vadovavimo užuominos galėtų būti taikomos jau pradinėse klasėse kombinuojant su direktyviu mokymu.
- Mokyklose esantys karjeros konsultantai, psichologai, socialiniai darbuotojai, galėtų įgyti pilną ugdomojo vadovavimo akreditaciją ir metodą taikyti jaunimui.
- Reglamentuoti šio metodo specialistus specialiai sukurtomis atitiktimis, kurios sudarytų sąlygas integruoti šį metodą į švietimo sistemą.
- Švietimo ministerijos lygmeniu užsiimti ugdomojo vadovavimo metodo sklaida ir populiarinimu projektų forma.
- Ugdomasis vadovavimas galėtų būti taikomas jaunimo tėvams, nes jie daro didžiąją įtaką renkantis karjeros kelią.
- Formuojama ir skatinama vieninga ugdomojo vadovavimo specialistų inicityva, siekiant metodą taikyti švietimo sistemoje.

Literatūros sąrašas

1. „Profesinio orientavimo tvarkos aprašas.“ 2012 metų liepos 4 d. Nr. V-1090/A1-314 Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas. Prieiga per internetą. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=430003&p_query=&p_tr2=2
2. Lietuvos Respublikos „Jaunimo politikos pagrindų įstatymas“ 2003 m. gruodžio 4 d. Nr. IX-1871 Prieiga per internetą. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.223790?jfwid=191fum7v6a>
3. Doran, George. There's a S.M.A.R.T. : way to write management's goals and objectives., *Washington: Ama Forum*, 1981.
4. BARUCH Yehuda. *Managing careers: Theory and practice*. Harlow : Prentice Hall, 2004.
5. Byars Leslie Lloy, Nabil Ibrahim. *Human Resource Management*. Boston: IRWIN, 1991.
6. Bailey William. *The Encyclopedia of Police Science*. New York: Garland Publishing Inc., 1995.
7. Downey, Myles. *Efektyvus koučingas: Koučerių mokytojo pamokos*. Vilnius: UAB,, *Vadybos pokyčių konsultavimas*“. 2008
8. Pohl Elke, *Būkime karjeristai: 100 išmintingų patarimų, kaip siekti karjeros*. Vilnius: Versus aureus, 2006.
9. Girves, Jean., Zepeda Yolanda., Gwathmey Judith. *Mentoring in a post-affirmative action world*. Ohoi: Ohoi universite, 2005.
10. Vladimieras Gražulis, et al. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: MRU, 2012.
11. Gumuliauskienė Aušrinė, et. al. *Karjera šiandien ir rytoj*. Šiauliai, Šiaulių universitetas, 2002m.
12. Ginzberg Eli, *Karjeros projektavimo vadovas*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2005.
13. Juozaitis, Aurimas. *Ugdomieji pokalbiai: apie koučingą ir mentoringą*. Vilnius: Edukologija, 2012.

14. Juškienė Rasa, „Jaunimo integracijos į darbo rinką skatinimas Šiaulių apskrityje“. Kaimas 5 (2013): 28-29
15. Kavaliauskienė, Žaneta. Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2009.
16. Krathwohl, David. Methods of Educational and Social Science Research: The Logic of Methods. Niujorkas: Waveland press, 1993.
17. Lipinskienė, Diana. Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: Technologija, 2012.
18. Misiukonis, Tomas. Koučingo technikos. Vilnius: Vaga, 2013
19. Miškinis Kęstas „Besimokantis treneris“ , Treneris nr.1 (2016), 2p
20. Misiukonis, Tomas., Matusevičiūtė, Viktorija, ir Grjauskas, Mindaugas. Dėmesio, grupė!: Praktiniai darbo su grupe būdai ir technikos. Vilnius:Vaga, 2014.
21. Melnikas, Borisas., Strazdas, Rolandas. Šiuolaikinė verslo konsultavimo samprata. Kaunas: Technologija, 1998.
22. Tomas, Misiukonis. Ugdymo praktika vadovams. Vilnius: Vaga, 2015.
23. Mayhoferis, Wolfgang. Et al. International Carrer Habitus- Thick Descriptions and Theoretical Reflections. New Orleans: Academy of Management, 2004.
24. Neale, Stephen., Spencer-Arnell, Lisa., ir Wilson, Liz. Emocinis intelektas ir ugdymas. Klaipėda: Logotipas, 2008.
25. Prunskus Valdas, VIZUALIZACIJOS SAMPRATA IR FUNKCIJOS PRAMOGŲ KONTEKSTE. Žurnalas Litlogos 2014, nr. 81.
26. Dalia Perkumienė, Aidanas Perkumas. „KONSULTANTŲ IR KLIENTŲ BENDRAVIMO VEIKSNIAI ŽEMĖS ŪKIO KONSULTAVIMO ĮMONĖSE“ Kauas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2010.
27. Skiecevičius, Paulius ir Kanišauskaitė Vida. MENTORIAUS VAIDMUO MOKOMOSIOS PRAKTIKOS PROCESĖ. Kaunas: VDU, 2009.
28. Starr, Julie. Saviugdod vadovas: Asmeninio ugdymo pagrindai ir įgūdžiai. Klaipėda: Logotipas, 2008.
29. Šilingienė, Violeta. Lyderystė : mokomoji knyga. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2012.
30. Tidikis Rimantas. SOCIALINIŲ MOKSLŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA .Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003.

31. Valickas Andrius, Chomentauskas Gitaras, Dereškevičiūtė Edita. Karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas. Vilnius: Žmogaus studijų centras, 2014
32. Journal of Science Issues. 61 (3). 449 – 479, 2005.
33. Skarbalius Antanas. Trenerio filosofija. Žurnalas „Treneris“ 2016, nr.1 , 14p.

34. Baltijos koučingo centras, „points of you mokymo programa“ .Žiūrėta 2016.02.01
<http://www.koucingocentras.lt/mokymai/points-of-you-mokymo-programa/>
35. Europos sąjungos socialinis fondas „Galimybės jaunimui“ Žiūrėta 2016 03 23.
<http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=534&langId=lt>
36. Technika kuri gali padėti pasiekti savo tikslų, žiūrėta 2016 02 23
<http://www.delfi.lt/gyvenimas/karjera/technika-kuri-gali-padeti-pasiekti-savo-tikslu.d?id=61047503>
37. Lietuvos darbo biržos tinklalapis. Žiūrėta 2016 02 04
<https://www.ldb.lt/jaunimui/Puslapiai/default.aspx>
38. Vilniaus universiteto „psichologinio konsultavimo puslapis“ Žiūrėta 2016 02 06.
<http://www.fsf.vu.lt/struktura/centrai/psichologinio-konsultavimo-ir-mokymu-centras/psichologines-paslaugas>
39. Misiukonis, Tomas „koučingas yra tik vienas iš daugelio pagalbos kitiems būdų.“ Žiūrėta 2016 02 06. <http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/koucingas-yra-tik-vienas-is-daugelio-pagalbos-kitiems-budu/>

40. Marcinkevičius Lukas. „Tikslų kėlimo vadovėlis“ Žiūrėta 2016 02 19
<http://www.protoarchitektas.lt/straipsniai/tikslai/proto-architekto-tikslu-kelimo-vadovelis/>
41. Misiukonis, Tomas „Sokratas klausia arba efektyvūs koučingo klausimai.“ Žiūrėta 2016 02 04. <http://coachingblog.lt/praktiniai-patarimai/sokratas-klausia-arba-efektyvus-koucingo-klausimai/>
42. Marcinkevičius Lukas. „Kaip tinkamai nusistatyti tikslą kad jis tikrai veiktų.“ Žiūrėta 2016 02 <http://www.protoarchitektas.lt/straipsniai/tikslai/proto-architekto-tikslu-kelimo-vadovelis/>

SANTRAUKA

Ugdomojo vadovavimo taikymas jaunimo karjeros valdyme yra ganėtinai reta sritis, kuriai skiriama mažai dėmesio. Gausu mokslinių darbų, literatūros ir kitų informacijos šaltinių, kuriose atsispindėtų ugdomojo vadovavimo nauda taikant verslo pasaulyje ar kitose organizacijose, tačiau problematiška rasti teorinės ir praktinės analizės kuomet ugdomasis vadovavimas būtų taikomas siekiant pagerinti jaunimo karjeros valdymą.

Šio darbo tikslas – ištirti ugdomojo vadovavimo galimybes, bei galimas problemas siekiant pritaikyti šį lavinimo metodą jaunimo karjeros valdyme. Šiam tikslui įgyvendinti buvo atliktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su ugdomojo vadovavimo specialistais bei karjeros specialistais, kurie turi ugdomojo vadovavimo akreditacijas bei taiko šį metodą padėdami jaunimui planuoti asmeninę karjerą. Tyrimų rezultatai parodė, kad ugdomasis vadovavimas padėtų pažinti save bei supančią aplinką prisidedant prie karjeros planavimo. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, jog ugdomojo vadovavimo taikymas susidurtų su šiomis problemomis: specialistų trūkumas, ugdomasis vadovavimas per mažai žinomas, ugdomojo vadovavimo taikymo rėmai, yra atvejų, kai vyrauja neigiamas požiūris apie ugdomąjį vadovavimą.

Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad dažnai direktyvaus mokymo vedami mokiniai mokomi atsakinėti „teisingais atsakymais“, bet neskatinami labiau pažinti savo poreikius ir priimti atsakomybę už individualius sprendimus. Sąmoningumui didinti buvo pasiūlyta supažindinti mokytojus su metodu, kad galėtų taikyti ugdomąjį vadovavimą lygiagrečiai savo mokomoms disciplinoms, o mokyklose esantys karjeros konsultantai, psichologai, socialiniai darbuotojai galėtų įgyti pilną ugdomojo vadovavimo akreditaciją ir metodą taikyti jaunimui.

Esminiai žodžiai: Ugdomasis vadovavimas, jaunimas, savęs pažinimas, karjera, valdymas, mokymasis, pasirinkimas.

SUMMARY

Coaching for youth in career management is a relatively rare area that has received little attention. Numerous scientific works, literature and other sources of information, reflecting the benefits of using coaching in the business world or in other organizations, however, problematic to find the theoretical and practical analysis of when coaching is applied in order to improve young people's career management.

The aim of this work was to investigate the coaching opportunities and potential problems in order to adapt this comprehensive approach to youth career management. The objective was analysis of work. It was qualitative semi-structured interview with coaching professionals and career professionals who have a coaching accreditation and to apply this approach to helping young people to plan their personal career. The results showed that the coaching would help to know themselves and the surrounding environment contributing to career planning. The study also revealed that coaching application would face the following problems: lack of specialists, coaching too little known, coaching application frames, there are cases where the prevailing negative attitude

about coaching. The study also showed that often lead directive training for students and they are taught to reply „the correct answers, but are not encouraged to get to know their needs and take responsibility for individual decisions. Awareness increase has been proposed to introduce teachers to the method in order to apply coaching parallel to their dicipline taught in schools in the career counselors, psychologists, social workers, to gain full accreditation for coaching and method to be used for youth.

Keywords: Coaching, youth, self-knowledge, career management, training, choice.

PRIEDAI

ICF (Tarptautinės koučingo specialistų federacijos) Etikos kodeksas
<i>Profesinė elgsena bendrais bruožais Kaip koučingo specialistas</i>
<p>1. Sąmoningai viešai neskelbsiu neteisingų ar klaidinančių pareiškimų apie tai, ką aš siūlau kaip koučingo specialistas, taip pat nedarysiu jokių klaidingų pareiškimų jokiuose raštiškuose dokumentuose apie koučingo profesiją ar savo kvalifikaciją arba Tarptautinę koučingo specialistų federaciją.</p> <p>2. Aš tiksliai nustatysiu savo koučingo specialisto kvalifikaciją, kompetenciją, išduotus pažymėjimus ir Tarptautinės koučingo specialistų federacijos man suteiktą kvalifikaciją</p> <p>3. Aš pripažinsiu ir gerbsiu kitų pastangas ir indėlį ir nepristatysiu jų taip tarsi jie būtų mano. Suprantu, kad šios normos pažeidimo atveju man gali prireikti trečiosios šalies teikiamos teisinės gynybos priemonių.</p> <p>4. Visada sieksiu pripažinti asmeninius klausimus, kurie gali pakenkti, prieštarauti ar trukdyti mano kaip koučingo specialisto darbui ar mano profesiniams koučingo santykiams. Jei to reikalauja faktai ir aplinkybės, nedelsiant sieksiu profesinės pagalbos ir numatysiu, kokių veiksmų būtina imtis, ir ar tinkama sustabdyti ar nutraukti savo koučingo santykį (-ius).</p> <p>5. Savo elgesį modeliuosiu vadovaujantis Tarptautinės koučingo specialistų federacijos etikos kodeksu visos koučingo mokymų, koučingo konsultavimo (mentorystės) ir koučingo profesinės priežiūros (supervizijos) metu.</p> <p>6. Tyrimus atliksiu ir ataskaitą apie tai pateiksiu kompetentingai, sąžiningai ir remdamasis pripažintais mokslo standartais ir taikytiniais principais. Mano tyrimas bus atliktas turint reikiamą sutikimą ir susijusių asmenų pritarimą, laikantis tokio požiūrio, kuris leistų apsaugoti dalyvius nuo galimos žalos. Tyrimas bus atliekamas nepažeidžiant tyrimo vykdymo šalyje galiojančių įstatymų.</p> <p>7. Laikysiu, saugosiu ir disponuosiu bet kokiais įrašais, sukurtais mano koučingo veiklos metu, taip, kad būtų užtikrinamas konfidencialumas, apsauga ir privatumas bei galiojantys įstatymai ir susitarimai.</p> <p>8. Naudosiu Tarptautinės koučingo specialistų federacijos narių kontaktinius duomenis (el. pašto adresus, telefono numerius ir t.t.) tik tokiu būdu ir tiek, kiek tai leidžia Tarptautinė koučingo specialistų federacija.</p> <p>9. Sieksiu išvengti interesų konflikto ir galimų interesų konflikto, taip pat atvirai atskleisiu bet</p>

kokius tokio pobūdžio konfliktus. Jei tokie konfliktai iškils, pasiūlysiu.

10. Paskelbsiu savo klientui ir jo (jos) rėmėjui apie bet kokią numatomą kompensaciją iš trečiųjų šalių, kurią gali tekti mokėti ar galiu gauti už kliento nukreipimą.

11. Koučingo paslaugas mainais (barteriu) teiksiu už paslaugas, prekes ar kitokį nepiniginį atlygį tik tuo atveju, jei tai nekenks koučingo santykiams.

12. Sąmoningai nemėginsiu pasinaudoti koučingo specialisto ir kliento santykių teikiamais asmeniniais, profesiniais ar pinginiais privalumais ar nauda, išskyrus sutartyje sutarta kompensacijos forma.

13. Sąmoningai nesistengsiu klaidinti ir nedarysiu jokių klaidingų pareiškimų apie tai, ką mano klientas ar rėmėjas gaus koučingo proceso metu arba iš manęs kaip koučingo specialisto.

14. Nesuteiksiu savo galimiems klientams ar rėmėjams informacijos ar patarimų, kurie, mano manymu ir įsitikinimu, yra klaidinantys ar klaidingi.

15. Su savo klientais ir rėmėjais turėsiu aiškius susitarimus ir sutartis. Gerbsiu visus susitarimus ir sutartis, sudarytus profesinių koučingo santykių kontekste.

16. Atidžiai paaiškinsiu ir sieksiu užtikrinti, kad iki pirmo susitikimo ar jo metu mano apmokomas klientas ir rėmėjas (-ai) suprastų koučingo pobūdį, konfidencialumo pobūdį ir ribas, finansines nuostatas ir kitas koučingo susitarimo ar sutarties sąlygas.

17. Būsiu atsakingas už aiškių, tinkamų ir kultūros požiūriu delikačių ribų, kurios sąlygoja bet kokį fizinį kontaktą, kuris gali būti tarp manęs ir mano klientų ar rėmėjų, nustatymą.

18. Su savo dabartiniais klientais ar rėmėjais nebūsiu artimas seksualiniu požiūriu.

19. Gerbsiu kliento teisę nutraukti koučingo santykius bet kurioje proceso stadijoje, atsižvelgiant į susitarimo ar sutarties nuostatas. Būsiu pasirengęs suprasti ženklus, parodančius, kad klientas nebegauna jokios naudos iš koučingo santykių.

20. Skatinsiu klientą ar rėmėją siekti pokyčių, jei tikėsiu, kad kitas koučingo specialistas ar kitas šaltinis klientui ar rėmėjui duotų daugiau naudos.

21. Kai būtina ar tinkama, patarsiu savo klientui naudotis kitų profesionalų paslaugomis.

22. Laikysiuos griežčiausio konfidencialumo lygmens visos kliento ir rėmėjo informacijos atžvilgiu. Prieš perduodant informaciją kitam asmeniui bus sudarytas aiškus susitarimas ar sutartis, nebent to nenumato įstatymai.

23. Bus sudarytas aiškus susitarimas, kuriame bus numatyta, kokių būdu galima keistis informacija, susijusia su koučingu, tarp koučingo specialisto, kliento ir rėmėjo.

24. Veikdamas kaip studentų-koučingo specialistų instruktorius, aš aiškiai apibrėšiu konfidencialumo politikas kartu su savo studentais.

25. Asociuoti koučingo specialistai ir kiti asmenys, kuriems aš vadovausiu dirbdamas su klientais ir jų rėmėjais už atlyginimą ar savanoriškai, sudarys aiškius susitarimus ar sutartis ir atitinkamai ir tvirtai laikysis Tarptautinės koučingo specialistų federacijos etikos kodekso 2 dalies 4 skyriaus „Konfidencialumas (privatumas)“ normų ir viso Tarptautinės koučingo specialistų federacijos etikos kodekso.

Paulius Žvirgždas, el. paštas: pzvirgzdas@yahoo.com