

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS**

**RITA RAUKAITĖ
EDUKACINIŲ TECHNOLOGIJŲ VALDYMO
MAGISTRANTŪROS IŠTĚSTINĖS STUDIJOS**

**UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMAS PLĚTOJANT
JAUNIMO KARJEROS KOMPETENCIJAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė: *Prof. dr. Odeta Merfeldaitė*

Vilnius, 2021

TURINYS:

SĄVOKŲ ŽODYNAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. UGDOMOJO VADOVAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	9
1.1.Ugdomojo vadovavimo samprata.....	9
1.2.Ugdomojo vadovavimo taikymas organizacijose.....	21
2. JAUNIMO KARJEROS KOMPETENCIJŲ UGDYMAS	38
2.1.Karjeros kompetencijų samprata ir reikšmė	38
2.2.Jaunimo karjeros kompetencijų ugdymo metodai ir formos	43
3. UGDOMOJO VADOVAVIMO PRITAIKYMO, PLĖTOJANT KARJEROS KOMPETENCIJAS TYRIMAS	49
3.1.Tyrimo metodika ir organizavimas.....	49
3.2.Tyrimo rezultatų analizė.....	53
IŠVADOS	77
REKOMENDACIJOS.....	79
LITERATŪROS SĄRAŠAS	80
SANTRAUKA	87
SUMMARY	88
PRIEDAI	89

SAVOKŲ ŽODYNAS:

Asmeninė kompetencija – Tai asmens integralumas, kuris santykiuose su kitais ir savimi reiškiasi asmens orumu, pasitikėjimu savimi, atsakomybe už savo veiksmus, savigarba, įsipareigojimu prasmingiems tikslams ir gebėjimu jų siekti (Fominienė ir Abračinskaitė, 2015).

Atvirasis jaunimo centras – Lietuvos Respublikoje ar kitoje valstybėje įsteigtas juridinis asmuo, kita organizacija ar jų filialas, atstovybė, kurių veiklos arba jos dalies vykdymo vieta yra Lietuvos Respublikoje ir kurie atlieka darbą su jaunimu, grindžiamą savanorišku jaunų žmonių apsisprendimu dalyvauti šioje veikloje ir užtikrinanti jų įsitraukimą į šią veiklą (LR jaunimo politikos pagrindų..., 2018).

Atviroji jaunimo erdvė – kultūros, švietimo, kūno kultūros ir sporto ar socialines paslaugas teikiančio juridinio asmens nuosavybės, patikėjimo teise ar nuomos, panaudos sutarčių pagrindais valdoma patalpa, kurioje atliekamas darbas su jaunimu, grindžiamas savanorišku jaunų žmonių apsisprendimu dalyvauti šioje veikloje ir užtikrinantis jų įsitraukimą į šią veiklą (LR jaunimo politikos pagrindų..., 2018).

Bendrosios kompetencijos - tai žinios, gebėjimai, įgūdžiai, nuostatos, pritaikomi ne kurioje nors vienoje, o daugelyje sričių ar profesijų, perkeliama iš vienos veiklos į kitą (Gražulis ir kt., 2015).

Jaunas žmogus – asmuo nuo 14 iki 29 metų (įskaitytinai) (LR jaunimo politikos pagrindų..., 2018).

Karjera - beveik visą žmogaus gyvenimą besitęsiantis procesas, kai įgyjama bei tobulinama sėkmingai karjeros raidai būtina kompetencija (Adomaitienė, Zubrickienė, 2011).

Karjeros kompetencija - tai daugelis šiuolaikiniame darbo pasaulyje žmogui būtinų gebėjimų, kuriuos jis gali sėkmingai taikyti praktinėje veikloje (Adomaitienė, Zubrickienė, 2011).

Mokymosi kompetencija – reiškia gebėjimą ir parengtį savarankiškai nusibrėžti mokymosi tikslus ir suplanuoti atitinkamus mokymosi žingsnius, savarankiškai arba drauge su kitais studijuojančiais atrasti mokymuisi skirtą informaciją, spręsti iškylančias problemas, savikritiškai refleksuoti mokymosi procesą (Fominienė ir Abračinskaitė, 2015).

Profesinė kompetencija - apima įgūdžius, gebėjimus ir žinias, būtinus įveikti sunkumams ir iškilusiems uždaviniams, susijusi su asmenine profesija (Fominienė ir Abračinskaitė, 2015).

Refleksija - tai vienas iš būdų, padedančių žmogui vystyti, tobulinti savo supratimą, kompetentingumą, reikalingą atlikti konkrečią veiklą (Adomaitienė, Zubrickienė, 2011).

Socialinė kompetencija – tai gebėjimai veikti socialinėje aplinkoje, bendradarbiauti ir bendrauti su kitais žmonėmis, plėtoti tarpusavio santykius (Fominienė ir Abračinskaitė, 2015).

Ugdomasis vadovavimas - tai metodika, suteikianti galimybę formuoti tikslingą komandinį darbą, kai ugdoma savarankiška asmenybė, galinti įgyvendinti savo potencialias galimybes, gebanti priimti sprendimus ir prognozuoti bei atsakyti už galimas pasekmes (Kietavičienė, 2011, p.182).

IVADAS:

Temos aktualumas ir naujumas. Jauno asmens gyvenime karjeros pasirinkimas tampa vienu iš įtempčiausių ir atsakingiausių gyvenimo sprendimų ir vienu svarbiausių asmens prioritetu galinčiu patenkinti jo fiziologinius, socialinius, saugumo, materealinius ir saviraiškos poreikius (Guščinskienė ir Čiburienė, 2018, p.171 pagal Rosinaitė, 2008; Bagučanskaitė ir Rutkienė, 2013). Sprendimą lemiantį karjeros pasirinkimus jaunas asmuo dažniausiai priima remdamasis informacija įgyta per tėvus, globėjus, draugus, mokytojus, visuomenės informavimo priemones ar socialinius santykius (Baloch ir Shah, 2014, p.536). Visos šios aplinkos ugdo jaunuolį ir prisideda prie jo karjeros kompetencijų plėtotės, taip sudarydamos galimybę siekti sėkmingos karjeros.

Teigiamą sąsają tarp šių dviejų aspektų – karjeros kompetencijų ugdymo ir sėkmingos asmeninės karjeros plėtojimo pabrėžia daugelis autorių - Keibienė, Jonaitienė ir Daukilas (2012); Korsakienė ir Smaliukienė (2014); Fominienė ir Abračinskaitė (2015); Gražulis ir kt. (2015); Vitkauskaitė-Glatkauskienė (2015); Mahmood, Ali ir Bilal (2018); Presti ir kt. (2021) bei kt. Jie išskiria esmines karjeros kompetencijas - bendrąsias, specialiąsias (asmeninę, socialinę ir mokymosi) bei profesines, kurių ugdymas būtinas, plėtojant asmeninę karjerą. Moksliniuose šaltiniuose nurodoma, kad jauno asmens karjeros kompetencijų ugdymui didžiausią įtaką daro ugdymo įstaigos (Gudžinskienė ir Railienė, 2012; Brazienė ir Mikutavičienė, 2013; Lamanauskas ir Augienė, 2015; Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015; Guščinskienė ir Čiburienė, 2018 bei kt.) bei šeima (Gudžinskienė ir Railienė, 2012; Raižienė ir kt., 2014; Lamanauskas ir Augienė, 2015; Kaniušonytė, 2017 bei kt.). Taip pat randama ne mažai ugdymo metodų ir formų, padedančių plėtoti karjeros kompetencijas. Išskiriami tokie metodai, kaip patirtinis refleksyvus ugdymas(sis), refleksyvus dienoraščio rašymas, kompetencijų aplanko rengimas, asmeninės vizijos kūrimas ir įgyvendinimas, projektine veikla ir bendradarbiavimu grįsta mokinių sąveika ir kt. Nors moksliniuose šaltiniuose dažnai pabrėžiama įgytos patirties ir reflektavimo, kaip savianalizės ir savęs pažinimo būdo, svarba, ugdant jaunimo karjeros kompetencijas, tačiau tokia metodika, kaip ugdomasis vadovavimas, nėra išskiriama. Maža to, pasigendama mokslinės literatūros, kurioje būtų analizuojama galimybė jauno žmogaus karjeros kompetencijas plėtoti, pasitelkiant būtent ugdomąjį vadovavimą.

Ištirtumas. Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius pastebėta, jog ugdomojo vadovavimo metodikos taikymas švietimo sistemoje plačiai analizuojamas užsienio literatūroje (Hauser, 2014; Carmel ir Paul, 2015; Cox, 2015; Hammond ir Moore, 2018; Valdez ir Queroda, 2019; Kane ir Rosenquist, 2019; Cohen ir kt., 2020 bei kt.). Mokslininkų teigimu ugdomasis vadovavimas švietime taikomas tiek pedagogų, tiek mokyklų lyderių, tiek mokinių ugdymo procesuose. Tuo tarpu lietuvių moksliniuose darbuose šia tema randama tik keletas tyrimų atliktų

Rudžinskienės (2013) bei Kudinoviėnės ir Kietaviėienės (2014), kuriuose aptinkamos mokinių ir mokytojų ugdymo analizės, pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą. Užsienio mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad ugdomojo vadovavimo metodika gali būti taikoma tiek individualiems asmenims, tiek komandoms, išskiriant atitinkamus ugdymo metodus, pagal tikslus ir siekius. Lietuvių moksliniuose darbuose ugdomojo vadovavimo metodika daugiau analizuojama iš individualaus ugdymo perspektyvos ir pasigendama darbų, kuriuose būtų analizuojamas komandos ugdomasis vadovavimas (Kliukeviėiūtė ir Malinauskas, 2012; Rudžinskienė, 2013; Raišienė ir kt., 2014; Bortnikas, 2018; Barkauskas, 2020 bei kt.). Akivaizdu, kad ugdomojo vadovavimo metodikos taikymas švietimo sistemoje, plėtojant jauno žmogaus karjeros kompetencijas vis dar netirtas ir neanalizuotas reiškinys.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad karjeros kompetencijų plėtotė yra tiesiogiai susijusi su karjeros sėkme. Tai pažymi daugelis autorių (Gudžinskienė ir Railienė, 2012; Gudiniavičius ir Rašėiuvienė, 2014; Akkermans ir Tims, 2017; Mahmood ir Bilal, 2018; Presti ir kt., 2021). Ši perspektyva iškelia būtinybę ne tik plėtoti karjeros kompetencijas, bet ir suprasti, kokią įtaką jos daro jauno žmogaus augimui. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad karjeros kompetencijos apima – asmeninę, socialinę, mokymosi, profesinę bei bendrąsias kompetencijas. Galima pastebėti, kad mokslinėje literatūroje daugiausiai kalbama apie asmeninę (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014; Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015; Fominienė ir Abraėinskaitė, 2015), mokymosi (Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015; Fominienė, ir Abraėinskaitė, 2015) bei profesinę (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014; Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015) kompetencijas. Pastebima, kad užsienio literatūroje karjeros kompetencijos analizuojamos pagal asmens žinojimą, užduodant sau klausimus „žinau, su kuo? žinau, kaip? žinau, kodėl?“ (Avci, 2020; Colakoglu, 2011; Beigi, Shirmohammadi ir Arthur, 2018; Safavi ir Bouzari, 2019). Galima pastebėti, kad tyrimų lietuvių kalba apie karjeros kompetencijų plėtotę iš šios perspektyvos – pritrūksta. Būtina pažymėti, kad mokslinėje literatūroje daugiausiai kalbama apie asmens karjeros kompetencijų plėtotę, tokiu būdu pritrūkstama informacijos apie jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtojimą.

Tyrimo klausimas:

- Kaip taikoma ugdomojo vadovavimo metodika, siekiant plėtoti jaunimo karjeros kompetencijas atvirų jaunimo centrų/erdvių veikloje?

Tyrimo objektas - Ugdomasis vadovavimas, kaip jaunimo karjeros kompetencijų plėtojimo įrankis.

Tyrimo tikslas - Ištirti ugdomojo vadovavimo taikymo metodiką, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ugdomojo vadovavimo teorinius aspektus;
2. Aptarti jaunimo karjeros kompetencijų ugdymo galimybes;
3. Ištirti ugdomojo vadovavimo taikymą, siekiant plėtoti jaunimo karjeros kompetencijas.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Dokumentų turinio analizė;
- Kokybinis tyrimas - pusiau struktūrizuotas interviu.

Darbo struktūra:

Visą magistro baigiamąjį darbą sudaro: turinys, sąvokų žodynas, įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka (lietuvių ir anglų kalba). Pateikti 6 paveikslai ir 14 lentelių. Darbo apimtis 88 puslapiai, panaudoti 92 literatūros šaltiniai bei pateikiami 2 priedai.

1. UGDOMOJO VADOVAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI

Ugdomojo vadovavimo metodika taikoma ir naudojama vis plačiau ir dažniau. Bond ir Seneque (2013) teigimu ankstesni ugdomojo vadovavimo apibrėžimai daugiausiai orientuodavosi į individualių ir organizacinių procesų gerinimą, o naujesni pabrėžia tvirtesnę ryšį su mokymusi ir tobulėjimu (Rosha ir Lace, 2016, p.4). Rudžinskienė (2013, p.137) teigia, kad ugdomojo vadovavimo samprata jungia vadybos, sociologijos, psichoterapijos ir psichologijos sritis bei padeda žmogui keisti elgesį ir sampratą sistemoje, poelgiuose, socialinėse struktūrose ir gyvenime (Pour ir Herat, 2013, p.15). Rosha ir Lace (2016, p.1) bei Hammond ir Moore (2018, p.113) pažymi, kad ugdomojo vadovavimo metodika yra ne vienalytė, tad sunku išmatuoti jos rezultatus, teikiamą naudą ir efektyvumą. Tačiau akivaizdu, kad platus ir dažnas ugdomojo vadovavimo naudojimas visame pasaulyje ir įvairiose srityse, atneša konkretų ir teigiamą pokytį, skatinantį vis platesnę ir aktyvesnę šios metodikos analizę. Tokiu būdu šiame skyriuje nagrinėjama ugdomojo vadovavimo samprata, reikšmė, taikymo metodai ir ypatybės naudojant ugdomąjį vadovavimą tiek organizacijos veikloje, tiek individualaus ugdymo procese.

1.1. Ugdomojo vadovavimo samprata

Greitėjantis gyvenimo ritmas, spartėjanti technologijų integracija įvairiose srityse, didėjanti globalizacija, ryškėjantys kartų skirtumai, skatina nuolatinį vadovavimo, darbo organizavimo, ugdymo aspektų keitimąsi. Didėja ir pačios visuomenės poreikis kuo greičiau ir kuo efektyviau prisitaikyti prie kaitos. Išryškėja poreikis ieškoti naujų ir efektyvių ugdymo(si) būdų ir metodų, padedančių lavinti kūrybiškumą, iniciatyvumą, verslumą, naujovių priėmimą, pajėgumą kūrybiškai mąstyti, savarankiškai veikti, vadovauti ir siekti gerų rezultatų. Pastebima, kad visas šias savybes ypatingai lavina – ugdomasis vadovavimas (Kudinovienė ir Kietavičienė, 2014, p.68). Ugdomasis vadovavimas taikomas tiek organizacijų, tiek individualaus žmogaus augimo procese.

Pagal Valstybinės lietuvių kalbos komisijos nutarimą „ugdomojo vadovavimo“ sąvoka keičia termino „koučingas“ (*angl. coaching*) vartojimą Lietuvoje. Komisija pažymi, kad šį terminą galima vadinti ir „konsultuojamuoju ugdymu“, „lavyba“. (Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų bankas) Pasak Moliušytės ir Kvederavičiaus (2013, p.266) „koučingas“ Lietuvoje dar vadinamas ir „asmeniniu ugdymu“ bei „vadovavimu konsultuojant“. Šią metodiką 1980 m. suformulavo Thomas J. Leonard (1955–2003), o šiandien ugdomasis vadovavimas praktikuojamas daugiau nei 100 pasaulio šalių (Rudžinskienė, 2013, p.127). Raišienė ir kt. (2014, p.251) pažymi, kad jų atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, jog pirmieji šaltiniai Lietuvoje, kuriuose buvo įvardytos koučingo, kaip ugdomojo vadovavimo sampratos, fiksuojami 2006–2007 m. Nors šiai dienai galima rasti mokslinės literatūros, kuri analizuoja ir tiria koučingo metodikos naudojimą

Lietuvoje, tačiau Bortniko (2018, p.22) atliktas tyrimas parodė, kad iš esmės ugdomasis vadovavimas yra menkai žinomas ir vis dar pakankamai retai taikomas.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad ugdomasis vadovavimas apibrėžiamas, kaip žmogaus auginimo ir asmeninių gebėjimų tobulinimo metodika (Rudžinskienė, 2013; Misiukonis, 2013; Raišienė ir kt., 2014; Rudžinskienė, 2015), žmogaus asmeninį ir profesinį potencialą gebantis iškelti ir sužadinti būdas (Kietavičienė, 2011; Moliušytė ir Kvedaravičius, 2013), procesas padedantis užsibrėžti ir siekti numatytų tikslų (Rudžinskienė, 2013; Raišienė ir kt., 2014), galimybė lavinti asmens mąstymo įgūdžius ir formuoti teigiamo pokyčio atsiradimą jo gyvenime (Juozaitis, 2012; Rudžinskienė, 2013) bei būdas padedantis kurti teigiamą asmens santykį tiek su savimi pačiu, tiek išoriniu pasauliu (Rudžinskienė, 2015). Ugdomojo vadovavimo įgyvendinimui keliami užduoties - ne tik paskatinti žmogaus tobulėjimą, vidinį virsmą ir augimą, bet taip pat padėti jam pačiam rasti atsakymus į jam rūpimus klausimus, taip atskleidžiant žmogaus vidines galimybes ir gabumus (Rudžinskienė, 2013, p.127). Analizuojant ugdomojo vadovavimo sąvokos naudojimą Lietuvoje, Raišienė ir kt. (2014), Rudžinskienė (2015) teigia, jog dauguma šios srities specialistų nesutinka su Valstybinės kalbos komisijos pasiūlytais variantais, keičiančiais „koučingo“ sąvoką, kadangi siūlomi variantai nėra tikslūs ir juos tampa sudėtinga pristatyti platesnei visuomenei. Raišienė ir kt. (2014, p.254) pabrėžia, kad „koučingo“ terminas negali būti keičiamas į „ugdomąjį vadovavimą“, nes ši metodika yra tik viena iš daugelio ugdymo būdų, kur koučingo specialistas ne vadovauja, o kuria lygiavertį, pasitikėjimu ir pagarba grįstą santykį su klientu. Rudžinskienė (2015) antrina išsakytai minčiai teigdama, jog „koučingo“ negalima pakeisti vadovavimu ir papildo, kad jis taip pat negali būti keičiamas į „konsultavimo“ sąvoką. Tokiu būdu autorė pažymi Misiukonio (2012, p.44) išsakytą mintį, jog konsultavimo metu konsultuojamajam asmeniui yra pateikiami sprendimai ir patarimai, o „koučingo“ specialistas patarimų neduoda ir sprendimus į problemas ugdytinis atranda pats. Tad akivaizdu, kad „konsultuojamojo ugdymo“ sąvoka taip pat neatspindi „koučingo“ metodikos esmės. Kita vertus Raišienė ir kt. (2014, p.255) pateikia dar vieną sąvoką, kuri jų manymu taip pat yra nevertotina, nors ir randama moksliniuose straipsniuose. Tai – „skatinantysis ugdymas“. Autorių teigimu, „koučingo“ sesijų metu – skatinamas mąstymas, o ne ugdymas, be to pastarasis būtų taip pat sunkiai įgyvendinamas, kadangi neįmanoma žmogaus priversti ugdytis.

Apibendrinant būtų galima pasiremti Rudžinskienės (2015, p.44) pastebėjimu, jog Lietuvoje turėtų būti vartojama „koučingo“ sąvoka, kadangi, būtent ji yra adekvačiai suvokiama ir lengvai atpažįstama. Tačiau Raišienė ir kt. (2014, p.255) vertindami ir analizuodami visų „koučingo“ atitikmenų sąvokas Lietuvoje priėjo išvadas, jog šiai sąvokai artimiausios būtų „ugdomojo konsultavimo“ ir „asmeninio ugdymo“ sąvokos. Tokiu būdu galima pastebėti, jog šitokia gausa sąvokų, apibūdinančių „koučingo“ metodikos naudojimą, sukelia vienokius ar

kitokius tarpusavio prieštaravimus ir neatitikimus. Tačiau atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, jog Lietuvoje dažniausiai naudojama „ugdomojo vadovavimo“ sąvoka.

Pasak Cox (2015, p.28) ugdomojo vadovavimo apibrėžimai dažnai remiasi į kai ką daugiau negu patį mokymąsi ir apima tokius išsireiškimus, kaip „bendradarbiaujantys sprendimai“, „stipri sąjunga“, „sujungtas ir lygiavertis santykis“ arba „gyvenimą keičianti patirtis“. Tokiu būdu ugdomojo vadovavimo santykis tarp ugdytinio ir ugdytojo – „koučingo“ specialisto, įgauna ypatingą prasmę ir veikia kartu lygiavertiškai bei vienas kitą papildydami. Šios metodikos pagalba ugdytiniai patys nusibrėžia tikslus ir juos pasiekę, gauna naudos tiek sau, tiek suteikia jos aplinkai (Barkauskas, 2020, p.28).

Galima pastebėti, kad skirtingi autoriai išskiria skirtingus ugdomojo vadovavimo aspektus, tačiau Rudžinskienė (2013, p.129) paantrina R. Biswas-Diener išsakytai nuomonei, kad beveik visuose sąvokų apibrėžimuose galima pastebėti tris esminius aspektus: pirma – prielaida, kad visi asmenys turi įgimtą gebėjimą augti ir tobulėti; antra – kad visi turi gebėjimą sutelkti dėmesį į tam tikrus numatytus tikslus ir trečia – visi turi supratimą, kad santykiai (ugdomojo vadovavimo specialisto ir ugdytinio) yra lygūs ir paremti bendradarbiavimu. Tad akivaizdu, kad ši metodika suteikia galimybę asmeniui ne tik atrasti savo vidinį pašaukimą, atpažinti savo gabumus, suvokti savo gyvenimo vertybes ir norus bet taip pat, pasitelkiant ugdytojo pagalbą, padeda pažadinti savyje norą veikti, augti, tobulėti, siekti užsibrėžtų tikslų ir keisti bei ugdyti save.

Enescu ir Popescu (2013, p.91) teigia, kad ugdomajam vadovavimui įgyvendinti naudojama Sokrato klausinėjimo metodika, kurios tikslas ištirti pašnekovą, užduodant prasmingus klausimus ir skatinant klausimais paremtą dialogą. Tuo pačiu pažymima, kad tarp šių metodikų yra skirtumas - sokratiškasis pokalbis yra ypatingai racionalus bei argumentuotas ir ugdytiniai yra tiesiog „vedami“ prie problemos sprendimo, o ugdomojo vadovavimo specialistas ugdytinio „neveda“ prie teisingo sprendimo, tačiau „eina“ šalia jo (Rudžinskienė, 2013, p.129). Tokiu būdu specialistas tiesiog padeda ugdytiniui pastebėti jo paties iškelto problemos gaires, tačiau neįtakoja ugdytinio pasirinkti tų problemų sprendimo būdus, kuriuos mato specialistas. Taip jis padeda atrasti tuos sprendimus, kurie priimtinausi ir artimiausi pačiam ugdytiniui. Taip pat svarbu pažymėti Rudžinskienės (2013, p.130) išsakytą mintį, kad ugdomojo vadovavimo specialistas nepriima jokių sprendimų už ugdytinį ir neatlieka jokių veiksmų už jį, o visa tai atlieka pats ugdytinis. Tokiu būdu ugdomojo vadovavimo specialistas perduoda visą atsakomybę savo ugdytiniui už visus jo pasirinkimus, visus priimamus sprendimus ir pasirinktus problemų sprendimo būdus.

Raišienė ir kt. (2014, p.257) pažymi, kad pagal individui kylančias problemas atitinkamai yra išskiriamos ir ugdomojo vadovavimo kryptys. Autoriai išskiria šias ugdomojo vadovavimo sritis:

- Finansų – finansinės sėkmės ir finansinės įtakos asmeniniam gyvenimui valdymas;
- Karjeros – karjeros planavimas ir valdymas, sėkmės valdymas;
- Gyvenimo – skirtas asmeniniams tikslams apibrėžti ir jiems pasiekti;
- Verslo – teikti pagalbą ir paramą individams ar grupėms, siekiant verslo efektyvumo;
- Asmeninis – ugdomojo vadovavimo specialisto ir kliento susitarimas pagal kliento interesus, tikslus ir uždavinius;
- Sveikatos – sveikatos ir ligų valdymas;
- Sporto – technikos ir našumo didinimas;
- Santykių – sėkmingų pasimatymų kūrimas ir santykių gerinimas;
- Konfliktų – santuokoje ar kitoje asmeninėje srityje, kurioje ugdytinis mokosi pagerinti konfliktų valdymo įgūdžius ir gebėjimus;
- Projektų – komandų valdymas;
- Padėties – veiklos gerinimas tam tikrame kontekste;
- Tranzitinis/pereinamasis – darbų arba socialinių vaidmenų keitimas;
- Išsilavinimo – akademinės sėkmės tobulinimas;
- Vadovų – vadovavimo procesų ir darbo klausimų sprendimo gerinimas;
- Moterų vadovių – asmeninių ir profesinių interesų suderinimas, santykių valdymas, kompetencijų ir moteriškumo stiprinimas.

Galima pastebėti, kad ugdomojo vadovavimo metodiką galima taikyti įvairiose žmogaus gyvenimo srityse, kuriose jam kyla vienokios ar kitokios problemos. Taip pat ne tik individualiems asmenims, vadovams, lyderiams ar tam tikrų profesijų atstovams, bet ir komandoms ar žmonių grupėms ieškančioms pagalbos problemų sprendime. Barkauskas (2020, p.29) teigia, kad individualių asmenų ugdyme ši metodika yra naudojama kur kas dažniau, nes ugdomojo vadovavimo metu yra kuriamas ryšys su žmogumi, bandoma jį suprasti, atidžiai klausytis ir pritaikyti būtent jam tinkančius metodus bei įrankius tikslui pasiekti. Tuo tarpu darbas su komanda reikalauja daugiau indėlio ir pastangų bei yra sunkesnis, kadangi kiekvienam jos nariui gali veikti skirtingi įrankiai, metodai ir asmens pasiekimo būdai. Rudžinskienė (2015, p.57-58) išskiria šešis, glaudžiai vienas su kitu susijusius ugdomojo vadovavimo specialisto vaidmenis, padedančius ugdomajam savarankiškai spręsti kylančias problemas:

1. *Brokerio vaidmuo* – padeda ugdytiniui paaiškinti ir apibrėžti produkto ir/ar paslaugų specifikacijas.
2. *Fasilitatoriaus vaidmuo* – ugdytiniui padeda atrasti tinkamas išvalgas ir suvokimus, privedančius prie atitinkamų išvadų ir sprendimų priėmimo. Šis vaidmuo tinkamesnis komandiniam ugdomajam vadovavimui, kadangi specialistas šiuo atveju gali padėti

išnagrinėti problemą bei susitarti su grupe žmonių, kokių tolesnių veiksmų reikia imtis norint pasiekti numatytus tikslus.

3. *Mokytojo vaidmuo* – padeda šalinti su žiniomis, suvokimu bei įvairiais įgūdžiais susijusias ugdytinio spragas, užpildo jas perduodamas žinias ir mokydamas ugdytinį visas veiklas atlikti savarankiškai. Šis vaidmuo tinkamas tada, kai reikia perduoti naujų įgūdžių visumą ir yra vykdomas pagal iš anksto numatytą planą.
4. *Patarėjo vaidmuo* – specialistas pateikdamas problemos analizę ir rekomendacijas, ugdytiniui suteikia nešališką informaciją apie įvairius problemų sprendimo variantus ir alternatyvias galimybes.
5. *Konsultanto vaidmuo* – suranda problemos sprendimo būdą ir pateikia jį ugdytiniui, kaip patarimą ar rekomendaciją.
6. *Mentoriaus vaidmuo* – remdamasis turima patirtimi ir supratimu, pateikia galimus variantus, kaip valdyti įvairias situacijas ir problemas susijusias su individualiu asmeniu.

Autorė pažymi, kad ugdomojo vadovavimo specialistas vienu metu gali taikyti ir kelis vaidmenis, tačiau kiekvienas iš šių vaidmenų turi kisti kintant ugdytinio poreikiams ir turi būti pasirenkamas tinkamu laiku (Rudžinskienė, 2015, p.57). Tokiu būdu ugdomojo vadovavimo specialistas užtikrina, kad ugdytiniui bus teikiamas pilnavertis, kokybiškas ir atitinkantis jo poreikius bei padedantis išspręsti problemas ugdymo būdas. Taigi išanalizavus Raišienės ir kt. (2014) bei Rudžinskienės (2015) pateikiamas problemų sprendimo perspektyvas galime pastebėti, kad pastarosios priklauso tiek nuo individo pasirinkimo, tiek nuo ugdomojo vadovavimo specialisto vedimo. Taigi pirmiausiai, pagal tai, kokia problema kyla individui, jis pasirenka atitinkamą ugdomojo vadovavimo kryptį, o tai kaip atitinkama problema jau bus sprendžiama koordinuoja ir vysto specialistas, pasitelkdamas atitinkamus vaidmenis.

Ugdomojo vadovavimo specialistas tiki, jog ugdytinis pats žino ir/arba gali surasti atsakymus į jam iškilusius klausimus ir visą dėmesį sutelkia į jį (Barkauskas, 2020, p.31). Akivaizdu, kad klausimų uždavimas skatina ne tik ugdytinio savianalizę, bet taip pat padeda jam jaustis girdimam ir išgirstam. Barkauskas (2020, p.31) pažymi, kad būtent tada, kai žmogus pats ieško atsakymų į klausimus – jis tobulėja greičiausiai ir ateityje sugeba pats priimti geresnius sprendimus.

Tokiu būdu galima teigti, kad ugdomasis vadovavimas yra vienas geriausių ir greičiausių būdų padedančių žmogui augti ir tobulėti. Kita vertus, darbas su ugdomuoju užduodant klausimus būdingas ir kitiems ugdymo ir savianalizės metodams. Ugdomasis vadovavimas negali būti tapatinamas nei su psichoterapija, nei su konsultavimu, nors šie metodai remiasi klausimų

pateikimu (Rudžinskienės, 2013, p.128), nes visų šių metodų tikslai ir rezultatai yra visiškai skirtingi:

1 lentelė. Ugdomojo vadovavimo, psichoterapijos ir konsultavimo metodų palyginimas
(Sudaryta pagal Rudžinskiene, 2013, p.128)

	Ugdomasis vadovavimas	Psichoterapija	Konsultavimas
Tikslai	Padedą tobulėti ir ugdytis	Padedą pasveikti	Padedą priimti tinkamiausius sprendimus projektuojant profesinę karjerą
Rezultatai	Siejami su ugdytinio gebėjimais nagrinėti ir suprasti savo problemas bei pasirinkti tinkamiausius turimų problemų sprendimo būdus	Žmogaus „susitaikymas“ su savo vidiniu pasauliu	Sudarytas asmeninis karjeros planas

Būtų galima pastebėti, kad tiek psichoterapija, tiek konsultavimas galų gale tampa baigtiniu procesu, kur galima pasiekti konkretų ir aiškų rezultatą. Suprantama - abiejų procesų ugdymosi laikas bus skirtingas, tačiau - rezultatas baigtinis. Žvelgiant iš ugdomojo vadovavimo perspektyvos - galutinio rezultato, tarytum, neįmanoma pasiekti. Kaskart atsiradusios vienos ar kitos problemos – nebus vienodos, tad ir metodai joms išspręsti bus skirtingi ir nebūtinai tie patys, kurie jau buvo taikyti praeityje ir suteikę tinkamą ir tikėtąsi rezultatą. Taigi tokiu atveju ugdomasis, nors kuo toliau tuo geriau ir greičiau gebėdamas spręsti ir išspręsti iškilusias problemas, vis dėlto visą gyvenimą tobulės ir ugdysis.

Būtina pažymėti, kad vykdant mokslinės literatūros analizę randama ir kitų ugdomojo vadovavimo palyginimų su skirtingų metodų taikymu. Pavydžiui Raišienė ir kt. (2014, p.259) pastebi, kad ugdomasis vadovavimas dažnai tapatinamas su mentoryste ir pažymi, kad ugdomajame vadovavime santykis tarp specialisto ir ugdomojo yra lygiavertis. Tuo tarpu Paulikienė (2015, p.113) analizuodama mentorystės sąvoką pabrėžia, kad mentorystėje „patyręs asmuo (t.y. mentorius) dalijasi gyvenimo patirtimi, pamoko, pataria, pagelbsti ir teikia grįžtamąjį ryšį bei pagalbą mažiau patyrusiam“ asmeniui. Tokiu būdu akivaizdžiai išryškėja aiškus skirtumas, tarp mentoriaus ir ugdomojo vadovavimo specialisto. Mentorius yra ugdymo vedlys, besidalinantis jau įgyta patirtimi ir duodantis konkrečius uždavinius, patarimus ugdomajam, o ugdomojo vadovavimo specialistas – lygiavertis ugdomojo palydovas, tik padedantis pastebėti, kur ir kaip ugdomasis nori ir gali plėtoti savo veikimą. Taip pat, pasak Raišienės ir kt. (2014, p.259) ugdomojo vadovavimo specialistas ugdomajam padeda atrasti jo gyvenime struktūrą, pastebėti nusistovėjusį ugdomojo požiūrį bei sudėlioti ugdomojo turimus išteklius taip, kad jo tikslai būtų pasiekti. Tuo tarpu Paulikienė (2015, p.114), remdamasi Hodgson ir Scanlan (2013), Abbidin (2012), Crisp ir Cruz (2009) ir kt. autorių apibūdinimais, mentoriaus ir ugdomojo santykį apibūdina kaip „patyrusio asmens nuostatų <...> perdavimą“, bei kaip procesą, „kurio metu labiau patyręs asmuo, veikiantis,

kaip vaidmens modelis, moko, remia, skatina, pataria mažiau patyrusiam asmeniui“. Tokiu būdu išryškėja galima mentoriaus įtaka ir autoritetas ugdomojo asmens atžvilgiu. Mentorius turi galimybę ugdomajam perteikti savo pasaulio matymą, požiūrį, vertybes ir pan., o ugdomojo vadovavimo specialistas yra tas asmuo, kuris padeda visus šiuos aspektus pastebėti pačiam ugdomajam, atskleidžiant jo asmenines savybes ir įsitikinimus bei sąlygas ir aspektus, kurie visa tai įtakoja. Svarbus aspektas yra ir tai, kad ugdomojo vadovavimo procese yra suprantama, jog ugdomasis yra sąmoningas, atsakingas ir gebantis prisiimti atsakomybę už savo veiksmus asmuo (Raišienė ir kt., 2014, p.259). Tuo tarpu mentorystėje, iš anksčiau pateikiamų apibrėžimų, išryškėja mokinio ir mokinčiojo aspektas, kuriame suprantama, jog mokinį reikia vesti, prižiūrėti ir suteikti jam pagalbą. Tokiu būdu mentoriaus sąveika su ugdomuoju užima pakankamai daug laiko ir išryškina Kliukevičiūtės ir Malinausko (2015, p.89) mintį, kurioje išskiriamas pagrindinis ugdomojo vadovavimo ir mentorystės skirtumas, jog ugdomasis vadovavimas orientuotas į trumpo laikotarpio, o mentorystė į ilgo laikotarpio santykių kūrimą su klientu.

Raišienė ir kt. (2014, p.259-260) pastebi, kad ugdomasis vadovavimas taip pat būna sugretinamas su supervizija ir pabrėžia, kad supervizoriai yra ypač aukštą kvalifikaciją turintys profesionalai. Tai lemia, kad ugdomojo vadovavimo specialistas gali būti pats „supervizuojamas“, tačiau įprastame kliento ir ugdomojo vadovavimo specialisto santykiuje supervizija nėra taikoma. Apibendrinant ugdomojo vadovavimo ir pateiktų metodų apžvalgos lyginamąją analizę galime pastebėti, kad ugdomasis vadovavimas yra unikali ir išskirtinė ugdymo metodika, kurioje išryškėja specialisto ir ugdomojo asmens tarpusavio bendradarbiavimas, bendras augimas ir tobulėjimas, lygiavertis santykis. Raišienė ir kt. (2014, p.257-258) minėdami Cannio ir Launer (2011) išsakytas mintis pažymi, kad ugdomasis vadovavimas iš dalies laikomas kone visai atskira profesija, kuri turi savo taisykles, etikos kodeksą ir specialius mokymus. Galima pastebėti, kad aiškus ir konkretus ugdomojo vadovavimo proceso apibrėžimas, mokymai, konkrečios taisyklės ir būtini laikytis etikos principai sudaro galimybes šią metodiką taikyti įvairiose gyvenimo srityse, įvairiais ugdymo momentais, skirtingose organizacijose, skirtingų sričių profesionalams ir vadovams. Tokiu būdu ši metodika tampa gana duali – iš vienos perspektyvos aiški ir lengvai pritaikoma įvairiais aspektais ir pagal konkretų ugdomąjį, tačiau tuo pačiu iš kitos perspektyvos – konkreti ir nekintanti, turinti aiškius rėmus ir taisykles.

Ugdomojo vadovavimo veikimo modelyje, aptinkami įvairių metodų taikymo bruožai (1 pav.). Pasak Raišienės ir kt. (2014, p.260) ugdymo procese, judama vertikalia kryptimi aukštyn-žemyn priklausomai nuo ugdomojo metodo taikymo – mentorystės, konsultavimo, psichoterapijos ar kt. Aukščiausiam taške pastebimi mažiausią įtaką ugdytinio apsisprendimams ir pasirinkimams turintys bruožai, žemiausiam – labiausiai įtakojantys ir vadovaujantys. Akivaizdu, kad tiek aukščiausiam, tiek žemiausiam taškuose esantys bruožai – kraštutiniai. Pastebima, kad

aukščiausiam taške randami ugdymo metodai galėtų labiausiai atspindėti psichoterapijos taikymo bruožus, o žemiausiam – mentorystės. Apibrėžiant ugdomojo vadovavimo vietą proceso „kopėčiose“ (1 pav.) Raišienė ir kt. (2014, p.260) pažymi, jog tai yra tarpinė ugdymo forma tarp nurodinėjimo ir nenurodinėjimo. Taigi ugdomojo vadovavimo metu didelis dėmesys skiriamas kūrybinio mąstymo skatinimui, pasitelkiant įvairias technikas, leidžiančias aiškiau apibrėžti nagrinėjamą padėtį ir padedančias rasti išeitį iš jos. Atsižvelgiant į mokslinės literatūros šaltinių analizę būtų galima pastebėti, jog ugdomojo vadovavimo taikymo būdai labiau linkę iš vidurinės pozicijos – idėjų kūrimo ir kūrybinio mąstymo - kilti aukštesn link nenurodinėjimo. Galima daryti prielaidą, kad tokiu būdu atsispindi šios metodikos laisvumas, lankstumas, kintamumas ir specifinis naudojimas pagal individualią ugdymo situaciją.



1 pav. Ugdomojo vadovavimo proceso „kopėčiose“

Šaltinis: Raišienė ir kt., 2014, p. 260

Taigi individuali kiekvieno asmens situacija, turi įtakos ir individualiam ugdomojo vadovavimo taikymui. Ugdomasis vadovavimas iš esmės susitelkia tiek į dabartį, tiek į ateitį, o metodikos sesijos gali vykti nuo 1 iki 2 valandų ir gali būti vykdomos kartą per dvi, tris savaites arba net kartą per du mėnesius (Raišienė ir kt., 2014, p.259). Taigi toks individualus metodikos taikymas įtakoja tiek sesijos trukmę, tiek jos pobūdį, tiek pačius aspektus ir temas, aptariamus kiekvienos sesijos metu.

Raišienė ir kt. (2014, p.256) išskiria keletą pagrindinių aspektų taikomų ugdomojo vadovavimo metu - darbo ir asmeninio gyvenimo balanso paieška, karjeros pasirinkimas, laiko valdymas, sveikatos klausimai (svorio metimas, žalingų įpročių atsisakymas ir pan.), apsaugojimas nuo perdegimo darbe, santykių valdymas ir juose kylantys iššūkiai, sėkmės paieška profesinėje veikloje, mokymasis susitelkti į vieną sritį ir pan. Pažvelgus į šiuos aspektus atidžiau, išryškėja tendencija, kad ugdomasis vadovavimas orientuotas į bet koki sėkmingą žmogaus augimą, tobulėjimą ir teigiamus rezultatus atnešantį problemų sprendimą. Tokiu būdu, tam, kad būtų pasiekiami teigiami ir ilgalaikiai rezultatai, ugdomojo vadovavimo specialistas turi pasižymėti tam tikrais įgūdžiais ir kompetencijomis, kurių dėka užtikrintų pilnavertį ir kokybišką ugdymo procesą. West (2011) išskiria tris pagrindinius įgūdžius, kuriuos, jo teigimu, privalo išsiugdyti ugdomojo

vadovavimo specialistas, tai *klausymasis, grįžtamojo ryšio suteikimas bei gebėjimas susitarti dėl užduočių įgyvendinimo* (Lipinskienė, 2012, p.55).

Klausymąsi, kaip vieną iš pagrindinių ir svarbiausių elementų, Lipinskienė (2012) išskirsto į:

- *Aktyvų klausimąsi* – kai klausymuisi skiriamos papildomos pastangos, rodomas rūpestis, susidomėjimas ugdomojo atžvilgiu bei bandoma klausytis „tarp eilučių“, kitaip suformuluojant ir apibendrinant ugdytinio išsakytas mintis. Petkevičiūtė ir Kupinas (2012, p.87) pabrėžia, kad aktyvaus klausymosi metu būtina savo nuomonę palikti nuošalyje ir stengtis suvokti perspektyvą. Tad akivaizdu, kad šiam įgūdžiui būdingas specialisto gebėjimas atspindėti ir atpažinti ugdomojo jausmus, įvardijant jų priežastis, tačiau nesutapatinant jų su asmenine nuomone ir įsitikinimais.
- *Atvirą klausimąsi* – kai klausomasi susilaikant nuo vertinimo, o daugiausiai laiko skiriama problemos išsiaiškinimui. Tokiam klausymuisi būtinas įsipareigojimas ir pagarbos rodymas, bandant suprasti, kaip jaučiasi ugdytinis, žvelgiant į situaciją iš jo perspektyvos, ir tuo pačiu perteikiant žinią, kad specialistui rūpi ugdytinio jausmai ir patirtys (Petkevičiūtė ir Kupinas, 2012, p.87). Tokiu būdu atviro klausymosi metu ugdomajam leidžiama pačiam išreikšti savo mintis ir siūlyti sprendimus.
- *Saviraiškos galimybių suteikimą ugdomajam* – kai ugdomasis skatinamas išsakyti savo mintis, jausmus bei siekius. Pasak M. A. West (2011) tai geriausiai pasiekama, pasitelkiant atvirus klausimus, kurie padeda ugdomajam smulkiau paaiškinti kilusią problemą ar situaciją (Lipinskienė, 2012, p.57).

Lipinskienė (2012, p.57) pateikia Starr (2009) teiginius apie klausymosi sąvoką ir apibendrina, kad klausymosi procese, tam kuris klausosi, ypatingai svarbu yra įvertinti gaunamą informaciją, susikoncentruoti ir stengtis suprasti tai, ką sako kitas žmogus, gebėti registruoti ir kaupti jo išsakytus faktus, atitinkamais žodžiais, gestais, garsais patvirtinti, kad yra klausomasi, o jeigu kyla neaiškumų – pasitikslinti, pakartoti ir apibendrinti informaciją kalbėtojų bei pridurti savo pastebėjimus ir išvadas. Pateikiant Dovydaitienės ir Jusienės (2014) išsakytas Nelson-Jones mintis galima būtų apibendrinti, kad klausymasis atlieka keletą funkcijų – sukuria artimą santykį, sužadina pasitikėjimą, padeda pajusti savitumą, skatina atsiverti, padeda išgyventi jausmus ir suteikia reikiamos informacijos (Jurgelevičienė ir Slušnienė, 2018, p.48). Tokiu būdu ugdomojo vadovavimo specialistas pasitelkdamas visus šiuos klausymosi metodus pagal individualią situaciją gali pasiekti geriausius rezultatus ir suteikti galimybę ugdytiniui ne tik būti išgirstam, bet ir suprastam, priimtam, pripažintam. Vadinasi, atsiranda tarpusavio pasitikėjimas ir atvirumas, kurio dėka ugdymo procese galima pasiekti kur kas didesnių, geresnių ir greitesnių rezultatų.

Grižtamojo ryšio teikimo sąvoką Baker ir kt. (2013) apibūdina kaip kintantį komunikacijos procesą, vykstantį tarp dviejų asmenų, perteikiant informaciją apie atliktą veiklą ir pasiektus rezultatus (Dambrauskienė, 2016b, p.16). Tokiu būdu Felser (2006) išskiria pagrindinius grįžtamojo ryšio bruožus: (Lipinskienė, 2012, p.57-58)

- *Subalansavimas*, kai išsakoma tai kas buvo gerai ir kas galėjo būti atlikta geriau;
- *Konkretumas*, kai grįžtamasis ryšys yra susijęs su konkrečiu atliktu veiksmu;
- *Asmeninis pastebėjimas ir asmeninis suvokimas*, naudojant įvardį „aš“.

Tokiu būdu suteikiamas grįžtamasis ryšys ugdytiniui tampa konkretus, „nepritemptas“ ir suprantamas, kaip būtent to asmens, kuris suteikia grįžtamąjį ryšį, asmeninė pozicija, asmeninis matymas ir nuomonė. Dambrauskienė (2016a, p.46) remdamasi Steelman ir Rutkowski (2004) atliktais moksliniais tyrimais papildo, kad asmenys yra labiausiai motyvuoti gerinti savo veiklos procesą tada, kai neigiamas grįžtamasis ryšys yra suteikiamas iš patikimo šaltinio, kokybiškai ir pateikiamas tinkamu būdu – dėmesingai ir konstruktyviai. Starr (2009) papildo, jog grįžtamąjį ryšį, geriausiai pateikti teigiamai ir su teigiama intencija, pagrindžiant faktų, bei taip, kad grįžtamasis ryšys teiktų naudą (Lipinskienė, 2012, p. 58). Galima būtų pastebėti, kad ugdytiniui suteiktas grįžtamasis ryšys pasižymintis autorių minėtomis savybėmis bus lengviau priimtas ir skatins augimą, tobulėjimą ir pokytį gerąja linkme. Kad tai įvyktų pasak West (2011) grįžtamąjį ryšį geriausiai suteikti iš karto po poelgio, kadangi tada jis daro didžiausią įtaką bei efektyviausiai keičia ir sutvirtina elgesį (Lipinskienė, 2012, p.58). Analizuojant grįžtamojo ryšio sąvoką ir jo teikimo būdus, galima pastebėti, jog šio įgūdžio naudojimas daugiausiai siejamas su asmeninės nuomonės išsakymu ir pateikimu. Tokiu būdu būtų galima išvengti grėsmę, jog ugdomojo vadovavimo specialistas dažnai naudodamas šį įgūdį, gali nukrypti nuo pagrindinės ugdomojo vadovavimo esmės – pagalbos ugdytiniui randant atsakymus į problemos sprendimus pačiam. Betz (2013) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad grįžtamojo ryšio teikėjas, jausdamasis saugus, teiks daugiau ir kokybiškesnės informacijos, kurią gavėjas labiau įsisavins (Dambrauskienė, 2016b, p.19). Tad akivaizdu, kad ugdomojo vadovavimo procese vystomas lygiavertis specialisto ir ugdytinio santykis kelia grėsmę dažnam grįžtamojo ryšio suteikimui. Būtų galima daryti išvadą, jog šio įgūdžio naudojimas ugdomojo vadovavimo metu turėtų būti pakankamai retas ir itin konstruktyvus. Kita vertus, kitas ugdomojo vadovavimo specialisto įgūdis, kurį pateikia Lipinskienė (2012, p.58) – **sutarimas dėl užduočių** - yra neatsiejama šios metodikos dalis. Autorės teigimu būtina padėti ugdomajam išsiaiškinti ugdymo proceso užduotis ir dėl jų sutarti. Tai padeda ugdomajam pačiam užsibrėžti tuos tikslus, kurie jam konkrečiame gyvenimo momente, procese ar situacijoje padėtų išspręsti konkrečią problemą. Apibendrinant būtų galima pastebėti, kad ugdomojo vadovavimo specialistas turėdamas puikiai išugdytus visus tris įgūdžius ir gebėdamas juos tinkamai ir laiku

naudoti bei pritaikyti ugdomojo vadovavimo procese, gali pasiekti geresnių, aiškesnių ir konkretesnių rezultatų, pagerinančių ugdytinio gyvenimą.

Rudžinskienės (2013, p.129) teigimu, norint užtikrinti sėkmingą ugdomojo vadovavimo procesą, šios metodikos specialistui būtina visą vystymosi ir tobulėjimo atsakomybę perduoti pačiam ugdomajam ir pasižymėti šiomis, McCaffery (2004) išskiriamomis, kompetencijomis:

- Etikos supratimu ir gebėjimu ją atitinkamai taikyti visoms ugdymo situacijoms;
- Gebėjimu suprasti, ko reikia į ugdymo procesą įtrauktų asmenų sąveikai;
- Mokėjimu susitarti dėl ugdymo proceso, ryšių jo metu ir siektinų tikslų;
- Gebėjimu sukurti saugią, palaikančią aplinką, kurią abipusiu pasitikėjimu ir pagarba;
- Gebėjimu susikoncentruoti ir suprasti tai, kas yra ir ko nėra sakoma;
- Gebėjimu užduoti klausimus, atskleidžiančius informaciją reikalingą ugdomojo tikslų siekimui;
- Gebėjimu vartoti tiek verbalinę, tiek neverbalinę kalbą, atitinkančią ugdomųjų poreikį;
- Gebėjimu kurti aiškų ir realų situacijos supratimą;
- Gebėjimu planuoti ir numatyti naujus žingsnius;
- Gebėjimu išlaikyti dėmesį ties ugdymo proceso dalyviams svarbiais klausimais.

Analizuojant ugdomojo vadovavimo specialisto kompetencijų reikšmę, būtina paminėti Rekašienės ir Sudnicko (2014) aprašomas kompetencijas, kurios išskirtos remiantis Boyatzis (2008) pateikiamais mokslininkų atradimais. Autoriaus teigimu šios kompetencijos atskiria sėkmingus bei vidutinius darbuotojus iš įvairių veiklos sričių ir skirtingų hierarchinių lygmenų (Rekašienė ir Sudnickas, 2014, p. 592). Autoriai nurodo šias kompetencijas:

- Kognityvinės - apimančias analitinį mąstymą, konceptualų mąstymą ir pan.
- Emocines ir asmeninio efektyvumo, t.y. savęs ir emocijų pažinimas bei valdymas, pasitikėjimas, patikimumas, lankstumas ir pan.
- Socialines – socialį supratingumą ir santykių valdymą, bendradarbiavimą, bendravimą, įtaką ir pan.
- Pasiekimų – orientacija į pasiekimus, rezultatus ir tikslą, optimizmas, iniciatyvumas ir kt. (593 p.)

Sugretinant Rudžinskienės (2013) pateikiamas ugdomojo vadovavimo specialisto kompetencijas bei Rekašienės ir Sudnicko (2014) išdėstytas bendrąsias kompetencijas, galima būtų pastebėti, kad ugdomojo vadovavimo specialistas ugdymo procese daugiausiai remiasi kognityvinėmis ir socialinėmis kompetencijomis. Šią tendenciją taip pat galima pastebėti Lipinskienės (2012) pateiktoje lentelėje, kurioje remiantis Starr (2009) atliktos analizės

duomenimis, išskiriami puikaus ir ne tokio puikaus ugdomojo vadovavimo specialisto elgsenos bruožai. (2 lentelė)

2 lentelė. Puikaus ir ne tokio puikaus ugdomojo vadovavimo specialisto bruožai ir kompetencijos

Šaltinis: adaptuota pagal Lipinskienė, 2012, p. 59-61

Specialistų bruožai Kompetencijos	Puikaus specialisto bruožai	Ne tokio puikaus specialisto bruožai
Socialinės	Yra atviras ir garbingas	Nuslepiantis faktus ir slapukaujantis
	Lengvai ir paprastai vysto pokalbį.	Deda daug pastangų pokalbio vystymui, per daug kalba pats.
	Realiai įvertindamas situaciją drąsina ir ragina ugdomąjį.	Sukelia drąsos ar pasiryžimo jausmą arba perdėtai spaudžia ugdomąjį.
	Komunikuoja taip, kad žmogus būtų veikiamas teigiamai.	Nepaiso kalbos normų.
	Siekia, kad ugdomasis jaustųsi komfortiškai ir gerai.	Neskiria dėmesio ugdomojo jausenai.
	Vadovauja rodydamas gerą pavyzdį.	Nepaiso vadovavimo normų, kurių pats reikalauja iš ugdomojo.
Kognityvinės	Renka svarbius faktus ir tiria situaciją.	Įsivaizduoja, ką ugdomasis turi omenyje.
	Geba išryškinti ugdomojo mintis ir tikslus.	Nesugeba atsakyti į svarbiausius klausimus, suteikiant ugdomajam aiškumo.
	Per klausimus ir klausymąsi padeda ugdomajam rasti įkvėpimą.	Pats ieško atsakymų ir problemų sprendimo būdų atliepančių ugdomojo problemas.
	Klausosi ugdomojo, vertina ir bando jį suprasti.	Leidžia ugdomajam jaustis nesuprastam ir keistam.
	Intuityviai susikoncentruoja į svarbiausias pokalbio temas.	Nepaiso to, kas svarbiausia, bando „spausti“ ir gauti rezultatą.
Pasiekimų	Siekia ilgalaikių rezultatų.	Siekia greitai pastebimų rezultatų.
	Pasiaiškino reikalauja, primindamas ugdomojo siekius ir tikslus.	Leidžia sau nekreipti dėmesio į išsikeltus ir neįvykdytus ugdomojo tikslus.
	Padeda ugdomajam pasiekti daugiau, negu jis norėtų.	Neatsižvelgia į tebevykstantį darbą ar ugdomojo laimėjimus.
Emocinės ir asmeninio efektyvumo	Visą pokalbį išlieka nešališkas ir objektyvus.	Reiškia savo nuomonę ir išankstinį nusistatymą.

Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, galima pastebėti, kad ugdomojo vadovavimo specialisto veikloje svarbiausios ir aktualiausios tampa kognityvinės bei socialinės kompetencijos. Tokiu būdu galima daryti išvadą, jog norint, kad ugdomojo vadovavimo procesas būtų sėkmingas ir pilnavertis, šią metodiką taikantis specialistas privalo pasižymėti gebėjimu tinkamai, aiškiai ir adekvačiai vertinti visą gaunamą informaciją. Taip pat privalo gebėti ją visapusiškai analizuoti, suprasti, įvertinti ir tinkamai pateikti reikiamus klausimus ugdytiniui. Neatsiejamai svarbus tampa ir specialisto gebėjimas su ugdomuoju kurti pilnavertį, lygiavertį ir kupiną supratingumo bei pasitikėjimo tarpusavio ryšį. Ugdomojo vadovavimo specialisto asmeninė nuomonė, pasirinkimai, patarimai, emocijų ar jausmų „primetimas“ ir sugretinimas su asmeniniais išgyvenimais, vengtini ugdomojo vadovavimo procese.

1.2. Ugdomojo vadovavimo taikymas organizacijose

Šių dienų įmonėms tenka didžiulis iššūkis sugebėti tinkamai, efektyviai ir kokybiškai valdyti žmogiškuosius organizacijos išteklius. Pasak Raišienės ir kt. (2014, p.252) vadovams ypatingai svarbu atkreipti dėmesį į kintančią darbuotojų motyvacijos sistemą, formalaus ir neformalaus mokymo(si) galimybes, santykio su darbuotojais kokybę, vidinę organizacijos kultūrą ir klimatą, bendravimą, bendradarbiavimą ir kitus žmogiškųjų santykių klausimus. Tokiu būdu didžiulė atsakomybė tenka organizacijų vadovams, norintiems ne tik išlaikyti įmonių konkurencingumą, bet ir pirmauti rinkoje.

Šimanskienė ir Petrusis (2014, p.114), remdamiesi šiuolaikinių vadovavimo stilių teorijomis, teigia, kad vadovas organizacijoje turi sugebėti taikyti tinkamus stilius, metodus ir poveikio priemones, atsižvelgdamas į konkrečiai susiklosčiusias situacijas. Tokiu būdu išryškėja šiuolaikinio vadovo privalumas - gebėjimas prisitaikyti pačiam ir pritaikyti savo vadovavimo stilių prie kintančios organizacijos kultūros bei darbuotojų interesų. Barkauskas (2020, p.29) cituodamas Šiligienės (2012) mintį apibūdina tradicinį vadovavimą - kad tai „darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus, būdus“. Atsižvelgiant į autorių apibūdintų šiuolaikinio ir tradicinio vadovavimo stilių perspektyvas, galima pastebėti, kad tradicinį vadovavimo stilių taikantis vadovas, labiau remiasi savo galios naudojimu ir darbuotojų valdymu, o šiuolaikinį vadovavimo stilių taikantys vadovai – linkę į visas susiklosčiusias situacijas žiūrėti lanksčiau ir iš skirtingų perspektyvų. Rudžinskienė (2013, p.126) kalbėdama apie asmens vidinio potencialo ugdymą iškelia mintį, kad tam yra reikalingi modernūs, inovatyvūs, novatoriški metodai. Autorė pabrėžia, kad dėl šių priežasčių organizacijoms vis svarbesnis tampa – ugdomasis vadovavimas.

Moliušytė ir Kvedaravičius (2013, p.266) bei Kliukevičiūtė ir Malinauskas (Bortnikas, 2018, p.20) ugdomąjį vadovavimą organizacijoje išskiria, kaip metodiką, kuri didina organizacijos darbuotojų sąmoningumą, savarankiškumą bei įsitraukimą į veiklą, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Rosha ir Lace (2016, p.3) papildoma, kad ši metodika taip pat padeda pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, ugdyti darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus, palengvina vadovų ugdymą ir karjeros valdymą. Bortnikas (2018, p.20) pastebi, kad ugdomojo vadovavimo taikymas didina darbuotojų iniciatyvumą, mažina jų kreipimąsi pagalbos į vadovus ir ugdo gebėjimus patiems priimti sprendimus neaiškiose situacijose ar iškilusiose dilemose. Carmel ir Paul (2015) minėdami Douglas (1997) mintį pažymi, kad ugdomojo vadovavimo taikymas taip pat padidina organizacijos produktyvumą ir motyvaciją, bei, pagal Rudžinskienę (2013), skatina geresnių rezultatų siekį ir didesnio našumo užtikrinimą (Bortnikas, 2018). Black (2019, p.6) minėdamas Cannon ir

Edmondson (2001) bei Hamlins ir kt. (2006) mintis papildo, kad ši metodika padeda plėtoti tiek pačių darbuotojų darbo apimtį, tiek komandinę veiklą. Tokiu būdu galima aiškiai pastebėti, kad ugdomojo vadovavimo taikymas organizacijoje yra naudingas tiek pačiai įmonei, tiek joje dirbantiems asmenims. Kadangi remiantis šia metodika skatinamas ne tik įmonės augimas ir jos potencialo didinimas, bet tuo pačiu ugdoma ir darbuotojo kompetencija, didinama kvalifikacija ir ugdomas jo sąmoningumas bei savęs pažinimas.

Carmel ir Paul (2015, p.489) pateikdami Friday ir Friday (2002) atlikto tyrimo rezultatus, pabrėžia, jog ugdomojo vadovavimo taikymas organizacijoje yra būtinas veiksnys padedantis atrasti ir tobulinti darbuotojų potencialą. Tuo tarpu Roshia ir Lace (2016, p.3) pateikdami Berg ir Karlsen (2011) bei Bozer ir kt. (2013) mintis papildo, jog ugdomasis vadovavimas, kaip valdymo instrumentas, skatina organizacijos pokyčius ir tvarumą bei sustiprina vadovo elgseną, didinant savimonę ir mokymąsi, taip užtikrinant individualią ir organizacijos sėkmę. Galima pastebėti, kad ugdomojo vadovavimo taikymas įmonėje daro teigiamą įtaką tiek organizacijai, tiek darbuotojams, tiek vadovams. Ward (2008) bei Brown ir Grant (2010) pabrėžia, jog organizacijose šią metodiką pirmiausiai taikyti pradėjo vadovai ugdydami savo pavaldinius (Hauser, 2014, p. 49). Tokiu būdu vadovą, taikantį ugdomąjį vadovavimą, Šimanskienė ir Petrulis (2014, p.109) apibūdina, kaip gebantį kelti darbuotojų profesinį tobulėjimą ir augimą, o pateikdami Lutohinos (2008) bei Dmitrijevovos ir Trenkajevovos (2008) išsakytas mintis papildo, kad toks vadovas ugdo darbuotojus, skatina jų kūrybiškumo sklaidą ir nestandartinį požiūrį į darbo problemas ir jų sprendimus. Barkauskas (2020) pateikia Misiukonio (2016) susistemintą medžiagą, kurioje galima aiškiai pastebėti, tradicinio vadovo ir ugdomojo vadovavimo metodiką taikančio vadovo skirtumus (3 lentelė):

3 lentelė. Tradicinio ir ugdomojo vadovavimų skirtumai

Šaltinis: Barkauskas, 2020, p. 29, pagal Misiukonis, 2016.

Tradicionis vadovavimas	Ugdomasis vadovavimas
Koncentruojasi į rezultatą čia ir dabar	Rezultatas reikalauja laiko
Tikslus iškelia vadovas	Tikslus darbuotojas kelia kartu su mentoriumi
Vadovas turi atsakymus į visus klausimus	Klausimus užduoda mentorius
Fokusuojamasi į „kaip turėtų būti“	Fokusuojamasi į „ką turim dabar“
Tėvų-vaikų santykiai tarp vadovo ir pavaldinio	Mentoriaus – draugo santykiai tarp mentoriaus ir „globotinio“
Idėjos ateina „iš viršaus“	Idėjos generuojamos kartu

Autorius papildo lentelėje pateiktus duomenis ir pabrėžia, kad ugdomojo vadovavimo metodika neveiks tinkamai, jeigu pats vadovas savarankiškai priims norimus sprendimus ir jeigu iš anksto nebus sudarytas konkretus planas ir iškeliami aiškūs tikslai (Barkauskas, 2020, p.29). Galima daryti išvadą, kad pagrindinis aspektas, kurį pasitelkia ugdomojo vadovavimo metodiką taikantis vadovas yra tai, jog visus sprendimus, mintis, idėjas ir įmonės veiklos vystymą, vadovas pateikia darbuotojams, kaip galimybę plėtoti savo veiklą, teikti pasiūlymus, atrasti naujus problemų

sprendimo būdus, nesitikint greitų ir akivaizdžių rezultatų iš karto. Ugdomasis vadovavimas įgyvendinamas pateikiant atitinkamus klausimus, kurių dėka darbuotojai lengviau įgyvendina užsibrėžtus tikslus. Moliušytė ir Kvedaravičius (2013, p.270) pažymi, kad teisingai užduotas klausimas yra tas klausimas, kuris padeda darbuotojui sąmoningai suvokti savo paties tikrovę, esamus sunkumus, jų priežastis bei sąryšį su savo požiūriu į situaciją, pačiam ieškant būdų suvoktiems trukdžiams pašalinti. Tokiu būdu suteikiama galimybė darbuotojams realizuoti savąjį potencialą, lavinti mąstymo įgūdžius, prisiimti ir didinti atsakomybę už savo tobulėjimą tuo pačiu gerinant darbo našumą, paslaugų kokybę ir veiklos efektyvumą (Bortnikas, 2018, p.24).

Tarptautinės koučingo federacijos atliktas tyrimas (2020) atskleidžia, jog per pastarąjį dešimtmetį ugdomojo vadovavimo metodikos naudojimas pasaulyje nuolat auga ir plečiasi ji naudojant ne tik profesionaliai apmokytiems ugdomojo vadovavimo specialistams, bet ir vadovams, lyderiams, žmogiškųjų išteklių ir talentų ugdymo specialistams (Tarptautinė koučingo federacija, 2020). Bortnikas (2018, p.31) teigia, kad ugdomojo vadovavimo pritaikymas ir jo kultūros diegimas kompanijos veikloje reikalauja daug laiko ir pastangų Akivaizdu, kad organizacijos perėjimas iš tradicinės vadovavimo sistemos į ugdomojo vadovavimo metodiką taikančią organizaciją, kurioje pasitelkiamas bendradarbiavimas ir lygiavertis santykis tarp darbuotojų ir vadovų – reikalauja ypatingų pastangų ir aiškaus plano. Moliušytė ir Kvedaravičius (2013, p.269) pateikia organizacijų vadybos potencialo vystymo planą, kuris reikalingas įmonėms, norinčioms įdiegti ugdomojo vadovavimo metodiką savo organizacijoje. Autorių pateiktame plane pastebimi konkretūs sprendimai ir vystymo žingsniai įgalinantys ugdomojo vadovavimo taikymą organizacijoje (2 pav.).



2 pav. Organizacijos vadybos potencialo didinimas, diegiant ugdomąjį vadovavimą

Šaltinis: adaptuota pagal Moliušytė ir Kvedaravičius, 2013, p. 269

Moliušytė ir Kvedaravičius (2013, p.270) pateikdami Wake (2011) išsakytą mintį teigia, kad pirmajame – *planavimo*, žingsnyje organizacijos vadovas turi išsiaiškinti, su kokiais sunkumais ir problemomis yra susiduriama įmonėje. Taip pat būtina skatinti darbuotojų ir įmonės augimą, puoselėjant vis naujų tikslų siekį – pasiekus vienus tikslus, išsikelti kitus, taip užtikrinant vystymąsi palaikančių darbo sąlygų plėtotę.

Antrajame – *organizavimo*, žingsnyje būtina suformuoti ugdomojo vadovavimo metodikos kultūrą organizacijoje (2 pav.). Tai padaryti padeda Hawkins (2008) pateikiama 10 žingsnių programa, pagal kurią pirmiausiai atsakoma į klausimą – kaip ugdomasis vadovavimas prisidės prie verslo strategijos? Tada nustatomas ryšys tarp norimos kultūros ir planuojamos strategijos, patobulinama esama kultūra bei tariamasi su visais organizacijos vadovais. Proceso eigoje surandami išoriniai ugdomojo vadovavimo specialistai, apmokantys vadovus ir vadybininkus, kurie galėtų taikyti šią metodiką darbe. Galutiniuose etapuose ugdomasis vadovavimas įtraukiamas į visus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, išsiaiškinama, kaip jį gali naudoti visi įmonės darbuotojai ir galų gale daromas nuolatinis progreso vertinimas (Moliušytė ir Kvedaravičius, 2013, p.270). Autoriai teigia, kad šiame, organizavimo, žingsnyje taip pat būtinas pokyčių ir naujovių diegimo skatinimas, kurį organizuotų pokyčių agentai, į procesą įtraukdami darbuotojus ir atsižvelgdami į jų siūlomus būdus padėsiančius organizuoti pokyčius (Moliušytė ir Kvedaravičius, 2013, p.270). Šilingienė (2011, p.961) minėdama Spitler (2005) mintį pabrėžia, kad darbuotojai geriausiai žino, kas jų darbą gali palengvinti ir padaryti efektyvesnį. Tokiu būdu atliekant kokybišką ir nuodugnią pokyčių analizę darbuotojų nuomonių kontekste, organizacijos veikla gali būti dar daugiau ir efektyviau išplėtotą.

Pastebėta, kad diegiant ugdomojo vadovavimo metodiką organizacijoje, trečiajame – *vadovavimo*, žingsnyje, vykstantys pokyčiai jau turėtų būti organizuojami pasitelkiant ir ugdomąjį vadovavimą. Darbuotojų sąmoningumas ugdomas – „teisingai užduodant klausimus“, pasitikėjimo skatinimas su darbuotojais diegiamas – „vadovams stengiantis, kad išoriniai veiksmai <..> būtų kongruentiški su vidiniais veiksmais – mintimis“, konfliktai sprendžiami pravedant „koučingo pokalbius su konfliktuojančiomis šalimis kiekviena atskirai“, komunikacija gerinama „siekiant gauti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų“, o komanda formuojama, vedant „komandines koučingo valandėles su tiesioginiu vadovu“ (Moliušytė ir Kvedaravičius, 2013, p.271). Tokiu būdu galima daryti prielaidą, kad pirmieji – planavimo ir organizavimo, etapai yra kone svarbiausi įvedant pokytį ir diegiant ugdomąjį vadovavimą tradicinėje organizacijoje. Kadangi būtent šiais etapais organizacijos darbuotojai ir vadovai supažindinami su šios metodikos naudojimu ir skatinami ją taikyti. Vadovavimo procese jau pradedama pati praktika, kurios dėka įgytos žinios yra visiškai įtvirtinamos. Tačiau akivaizdu, kad ir sekantys žingsniai – *motyvavimas ir kontrolė*, yra neatsiejami

nuo kokybiško ugdomojo vadovavimo veikimo organizacijoje, jos tikslų siekimo, tobulėjimo ir augimo.

Ketvirtasis – *motyvavimo*, žingsnis apima motyvacinių veiksnių ir priemonių diferenciaciją, kurios metu, atsižvelgiant į konkretaus darbuotojo suvokiamą tikrovę ir jo siekius darbe, pritaikoma atitinkama motyvavimo sistema ir suteikiama galimybė įgalinti darbuotojo motyvaciją. (2 pav.) Ezigbo (2012) pažymi, kad motyvacija sukuria darbuotojui stimulą ir paskatas, atlikti darbą geriausiai kaip gali (Pilukienė ir Kšivickaitė, 2014, p.141). Tad akivaizdu, kad organizacijoje, siekiančioje įdiegti ugdomojo vadovavimo metodiką būtina atsižvelgti į šio žingsnio įgyvendinimą. Kadangi būtent jis tiesiogiai susijęs su ugdomojo vadovavimo pradžioje darbuotojų išsikeliamais tikslais, kuriuos pastariesiems lengviau sektųsi įgyvendinti jaučiant motyvavimą iš aplinkos. Moliušytė ir Kvedaravičius (2013, p.271) papildo, kad motyvavimo žingsnyje būtina darbuotojui sudaryti asmeninį karjeros planą ir naudoti kuo daugiau jo įgalinimų. Autoriai pažymi Wall (2007) ir Misiukonio (2011) mintis, kad darbuotojus galima įgalinti juos pagiriant, įvertinant, klausantis ir paklausiant jų idėjų, skiriant darbus, kurių metu jie galėtų užmegzti asmeninei karjerai naudingus kontaktus, prašyti jų pagalbos ir patarimų nesusijusiuose su pareigomis klausimuose ir kt. (Moliušytė ir Kvedaravičius, 2013, p.271). Akivaizdu, kad motyvavimo žingsnis yra be galo naudingas ir reikalingas, plėtojant ugdomojo vadovavimo metodiką organizacijoje, kadangi būtent šio žingsnio pagalba užmezgamas lygiavertis darbuotojo ir vadovo santykis, skatinamas glaudesnis ryšys ir ugdomas tarpusavio pasitikėjimas, pasitenkinimas darbu bei kuriama motyvuota, veikli ir efektyviai veikianti atmosfera.

Išanalizavus penktąjį – *kontrolės*, žingsnį pastebima, kad pastarojo pagalba teikiama didžiulė nauda pačiai organizacijai - didinamas jos efektyvumas, plėtojama veikla ir skatinamas augimas. Šiame žingsnyje ypatingai svarbus tampa organizacijos ir darbuotojų vystymosi matavimas ir pasiektų tikslų atspindinčių vadybos potencialo realizavimą įvertinimas (2 pav.). Šių etapų metu peržvelgiama ar sudaryti darbuotojų ir organizacijos vystymosi planai yra pasiekti, bei ar išoriniai (darbo kokybė, darbuotojų motyvacija ir pan.) ir vidiniai (darbuotojų tarpusavio santykiai, pasitikėjimas savimi ir kolegomis bei kt.) rezultatai atitinka planavimo etape nustatytus tikslus (Moliušytė ir Kvedaravičius, 2013, p.272). Tokiu būdu kontrolės etapas padeda nuolatos stebėti augimą, mokytis iš klaidų ir išsikelti didesnius tikslus arba juos patobulinti. Akivaizdu, kad visi penki žingsniai yra vienas su kitu glaudžiai susiję ir vienas kitą papildantys. Grant (2010) atlikti tyrimai parodė, kad vadovui, norinčiam pritaikyti ugdomojo vadovavimo metodiką įmonėje, reikia mažiausiai 3-6 mėnesių, kol jis pradeda jaustis patogiai, plėtodamas ir įtvirtindamas įgautus įgūdžius (Grant ir Hartley, 2013, p.102). Taigi metodikos įdiegimas organizacijoje reikalauja nemažai pastangų, darbo ir disciplinos, tačiau akivaizdu, kad ugdomojo vadovavimo pritaikymas skatina kokybišką ir pilnavertišką organizacijos veikimą ir jos potencialo atskleidimą.

Kutkaitis ir Petrulis (2014) minėdami Kapitsa (2009, p.175) išsakytą mintį teigia, kad kuriant organizacinę kultūrą ir integruojant ugdomojo vadovavimo metodiką, per visapusiškų užduočių vykdymą ir skatinimą, formuojamas atitinkamas darbuotojų organizacinis elgesys, galintis nešti naudą tiek organizacijos potencialo didinimui, tiek pokyčiui darbuotojo asmeniniame gyvenime. Kliukevičiūtė ir Malinauskas (2012, p.86) pažymėdami darbuotojo gyvenime vykstančius teigiamus pokyčius, iškelia Wasylshyn (2003) prieitą išvadą, kuriose teigiama, jog ugdomasis vadovavimas įneša elgsenos pokyčius santykiuose, subalansuoja šeimyninį gyvenimą, skatina pastovų mokymąsi, savęs suvokimą, didėjančią motyvaciją, tikslesnį mąstymą, emocinį stabilumą, iniciatyvumą, tikslesnį kitų žmonių supratimą ir aiškia viziją, kaip prisitaikyti prie organizacijos. Maža to Pour ir Herat (2013, p.15) papildoma, kad ugdomojo vadovavimo naudojimas užtikrina efektyvumo didėjimą ir darbo krūvio mažėjimą. Akivaizdu, kad šios metodikos naudojimas organizacijoje teikia visapusišką naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Tačiau tai, kokie rezultatai bus realiai pasiekiami priklauso nuo vadovo, kuris taiko ugdomąjį vadovavimą. Kutkaitis ir Petrulis (2014, p.176) bei Šimanskienė ir Petrulis (2014, p.109) išskiria penkias ugdančiojo vadovo savybes:

1. platesnis ir aiškesnis iškilusių problemų suvokimas, jų perpratimas ir sprendimas, pakeičiant sudėtingas ir dviprasmiškas situacijas;
2. organizacinės kultūros ir jos pobūdžio nustatymas ir sukūrimas;
3. sudėtingų užduočių atlikimas, pasirenkant tinkamus būdus ir rodant sektiną pavyzdį;
4. asmeninės paramos darbuotojui teikimas, pažįstant save ir savo gebėjimų ugdymosi galimybes;
5. nuolatinis vadovavimo rezultatų vertinimas, stebint darbuotojų rezultatus.

Tokiu būdu išryškėja, ugdančiojo vadovo gebėjimas prisitaikyti prie nuolat vykstančio kitimo, skatinant nenutrūkstamą asmeninio mokymosi procesą bei gilinant savęs pažinimą ir suvokimą. Pasak Raišienės ir kt. (2014, p.258) Masalskienė (2013) išskiria kelis vadovavimo būdus, kuriais gali remtis ugdomąjį vadovavimą taikantis vadovas:

- *patariamasis*, kai remiantis asmenine patirtimi pateikiami patarimai ir rekomendacijos;
- *konsultuojamasis*, kai įvertinama padėtis ir pateikiami trys-keturi patarimai, nurodantys kurie sprendimai yra tinkamiausi konkrečiose situacijose;
- *mentorystės*, kai pasidalinama patirtimi ir vienokiais ar kitokiais išgyvenimais;
- *besirūpinančiojo*, kai suteikiamos visos fizinės ir psichologinės sąlygos augimui;
- *treniruojantis*, kai ugdomos tam tikros kompetencijos ir gebėjimai;
- *įkvėpiantis*, kai darbuotojas skatinamas, palaikomas ir stengiamasi jam pažadinti teigiamą energiją bei įkvėpti veikti.

Galima pastebėti, kad skirtingose ugdomojo vadovavimo situacijose vadovas gali taikyti skirtingus vadovavimo būdus, taip ne tik padėdamas darbuotojams priimti tinkamus sprendimus, rasti atsakymus į rūpimus klausimus, suteikti paramą, palaikymą, bet taip pat suteikdamas ir reikiamas žinias bei dalinimąsi asmenine patirtimi. Raišienė (2014, p.283) pabrėžia, kad tokiu būdu pagerėja organizacijos mikroklimatas, darbuotojų atvirumas naujovėms, sparčiau bei palankiau įgyvendinami ir integruojami pokyčiai.

Nors Barkauskas (2020, p.30) pažymi, kad organizacijoje ugdomąjį vadovavimą gali taikyti tiek pats įmonės vadovas, tiek atskiras šios metodikos specialistas „iš išorės“, tiek, Grant (2010) teigimu, žmogiškųjų išteklių padalinių darbuotojai ar kiti žmonės, kurie yra išitraukę į organizacijos veiklą, Raišienė ir kt. (2014, p.253) pažymi, jog vis dėl to dažniausiai ugdomojo vadovavimo metodiką organizacijose taiko ne vadovai. Autorių teigimu, organizacijų personalo skyrių specialistai, psichologai, psichoterapeutai, vadybos ir švietimo mokslų specialistai bei konsultantai įvairiose paramos ir pagalbą teikiančiose įmonėse, ugdomąjį vadovavimą taiko dažniausiai (Raišienė ir kt., 2014, p.253). Ugdomojo vadovavimo metodika organizacijos valdyme naudojama keliais būdais:

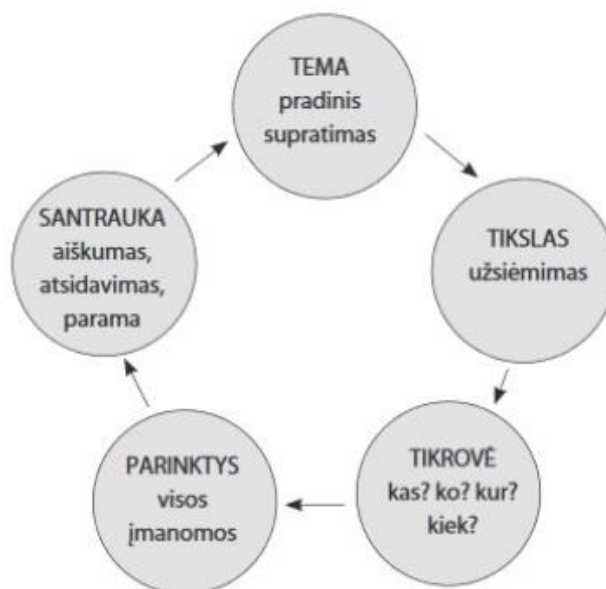
- **Vykiant individualius susitikimus.** Išskiriamas *vadovų ugdomasis vadovavimas* - apimantis pačių organizacijos vadovų, lyderių ugdymą (Hauser, 2014, p.49), *asmeninis ugdomasis vadovavimas* – sesijiniai susitikimai vykstantys tarp individo ir profesionalaus ugdomojo vadovavimo specialisto, esančio iš pačios organizacijos arba jos ribų ir padedančio įgalinti lyderių elgseną (Black, 2019, p.5), *vadybinis ugdomasis vadovavimas* – sesijinis, individualių susitikimų būdas, po kurių pateikiama tiesioginė ataskaita vadovui arba lyderiui (Black, 2019, p.5), *lyderystės ugdomasis vadovavimas* – asmens atsakingo už grupę žmonių susitikimai su ugdomojo vadovavimo specialistu padedantys pasiekti ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų (Valdez ir Queroda, 2019, p.93), *verslo ugdomasis vadovavimas* – profesionalaus ugdomojo vadovavimo specialisto pagalba, padedant įvairių sričių specialistams spręsti problemas (Pour ir Herat, 2013, p.16) ir kt.
- **Vykiant komandinius susitikimus,** kai skatinamas esamų grupių darbas komandoje, kuriant naujai susikūrusias ir plėtojant tarpvalstybines komandas (Roshia ir Lace, 2016, p.4). Apimantis *komandos ugdomąjį vadovavimą* – „sąveikaujančio dialogo ir sąveikos forma tarp trenerio ir komandos tam tikru metu, siekiant apmąstyti, apibrėžti, įtvirtinti ir palaikyti naujus bendradarbiavimo būdus, tarnaujant kolektyviniams tikslams“ (Carr ir Peters, 2012, p.4).

Ugdomojo vadovavimo metu organizacijose įgyvendinant individualius ir/ar komandinius susitikimus gali būti taikomas įvairių metodų, priemonių, technikų derinys, kuris atitiktų darbuotojų

lūkesčius, poreikius ir būtų tinkamiausias kilusioms problemoms spręsti (Rudžinskienė, 2013; Bortnikas, 2018). Atlikus mokslinės literatūros analizę galima aiškiai pastebėti, kad ugdomojo vadovavimo taikymas organizacijose skatina darbuotojų mąstymą, iniciatyvumą, veiklumą, savarankišką problemų sprendimą, saviugdą ir daugelį kitų ugdymosi procesų. Tokiu būdu Raišienė ir kt. (2014, p.256) pateikdami Misiukonio (2013) išsakytas mintis pažymi, jog šiems procesams įgyvendinti taikomi specialūs ugdomojo vadovavimo metodai, apimantys konkrečius specialisto veiksmus ir jų derinius, padedančius ugdytiniui tobulėti ir siekti numatytų tikslų. (Rudžinskienė, 2013, p.130) Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad kaikurie metodai, individualaus ir komandinio ugdomojo vadovavimo proceso vykdyme, taikomi skirtingi.

Rudžinskienė (2013), Raišienė ir kt. (2014) bei Bortnikas (2018) išskiria penkis pagrindinius ugdomojo vadovavimo metodų tipus: 1) GROW metodą; 2) CIGAR metodą; 3) vidinį žaidimą; 4) trijų žingsnių mentoriavimo modelį; bei 5) praktikos modelį. Autoriai teigia, kad *GROW metodas* apima tikslų (goals) išsikėlimą, realybės (reality) suvokimą, galimybių (options) nustatymą ir ketinimų (when) apžvalgą. Pasak Downey (2003) šio metodo pagalba vadovui yra kur kas lengviau kalbėtis su pavaldiniais, kadangi jis privalo kontroliuoti pokalbio struktūrą, negalėdamas daryti įtakos pokalbio turiniui ir suteikdamas laisvę pokalbio dalyviui (Bortnikas, 2018, p.23). 3 paveiksle pateikiamas šio metodo modelis, kuriame aiškiai galima pastebėti 5 pagrindines sritis, sudarančias metodo kontekstą.

Pirmajame etape nustatoma pokalbio tema, kuri ugdomąjį vadovavimą taikančiam asmeniui suteikia pradinį supratimą apie esamą situaciją ir iškilusią problemą (3 pav.). Pasak Bortniko (2018, p.23) šiame etape svarbu išgirsti ir suvokti, ko tikisi darbuotojas, kadangi tema daro pagrindinę įtaką ugdomojo vadovavimo pokalbio sėkmei. Antrasis etapas apima tikslo išsikėlimą ir išsiaiškinimą, ko darbuotojas norėtų pasiekti (Rudžinskienė, 2013, p.131). Grant ir Hartley (2013, p.111) pabrėžia, kad tam, jog išsikeltas tikslas būtų naudingas, jis turi būti konkretus, tokiu būdu galutiniame proceso etape bus lengva suprasti ar jis buvo pasiektas. Bortnikas (2018, p.23) papildo, jog šiame etape taip pat būtina numatyti arba realistišką, apibrėžtą, pamatuotą planą ilgalaikiam tikslui pasiekti, arba išnagrinėti problemą keliančius klausimus.



3 pav. GROW metodo taikymas

Šaltinis: Rudžinskienė, 2013, p.130

Tikrovės etape vadovas siekia kuo tiksliau suprasti ir sudaryti galimos temos vaizdą diskusijai, kuriame galėtų dar paskatinti dalyvį išsiaiškinti visus klausimo aspektus, suprantant problemos esmę (Bortnikas, 2018, p.23). Parinkčių etape skatinamas tolimesnių veiksmų, elgesio galimybių svarstymas ir ieškojimas, paliekant laisvę kūrybai. Galų gale sudaromas visų galimų problemos sprendimo būdų sąrašas (Bortnikas, 2018, p.23). Rudžinskienė (2013, p.131) pabrėžia, kad šio metodo naudojimui svarbiausia – veiksmingi, atviri klausimai, padedantys atverti asmens mąstymą ir suvokimą, gauti informacijos, sukelti refleksiją ir paskatinti kontaktinę sąveiką. Tokiu būdu teisingai pateikti klausimai skatina darbuotojo savianalizę ir padeda jam pačiam pastebėti tuos aspektus, kurie pradžioje buvo nepastebimi, taip padedant jam atrasti problemų sprendimo variantus. Galima pastebėti, kad šio metodo taikymas būtų kur kas efektyvesnis dirbant asmeniškai su suinteresuotais asmenimis, t.y. organizuojant individualų ugdomąjį vadovavimą. Cotter-Lockard (2012, p.21) teigia, kad GROW modelio naudojimas komandiniame ugdomajame vadovavime remiasi tuo, jog visas procesas nukreipiamas į tikslus ir rezultatus, o ne į komandos veiklos procesų palengvinimą. Taigi akivaizdu, kad taikant šį metodą komandinėje veikloje, būtų labiau gilinamasi į iškilusias problemas ir sprendžiamos būtent jos, o ne skatinamas bendras komandos veikimas ir komandinė plėtotė siekiant bendrų tikslų.

Antrasis ugdomojo vadovavimo taikymo metodas - GROW metodo tęsinys „CIGAR metodas“. Šis metodas pasižymi ypatingu nuoseklumu ir grįžtamojo ryšio suteikimu darbuotojams, kurie pastarojo pagalba gali išsiaiškinti daromas klaidas, jas ištaisyti ir nebetaikyti jų ateityje (Bortnikas, 2018, p.24). Šio metodo taikyme pastebimi penki nuosekliai vykstantys etapai apimantys esamos padėties nustatymą ir įvertinimą, idealaus rezultato aptarimą, atotrūkio nustatymą tarp esamos padėties ir idealaus laukiamo rezultato, veiksmų plano parengimą bei ugdytinio

pažangos peržiūrėjimą (Rudžinskienė, 2013, p.131). Akivaizdu, kad šis metodas, kaip GROW metodo tęsinys, taip pat labiau tinkamas individualiai sesijai, kadangi pritaikius CIGAR metodą komandinėje veikloje daugiau dėmesio būtų skiriama pačiam mokymuisi iš klaidų ir naujiems jų sprendimo žingsniams apžvelgti. Tokiu būdu neplėtojant komandinio darbo ir veikimo.

Trečiasis autorių pažymimas ugdomojo vadovavimo metodas - „*Vidinis žaidimas*“ paremtas baimių ir abejonių išsiaiškinimu, kurios esti mūsų viduje. Gallwey (1974) pateikia baimę ir abejonėmis paremtus vidinius trikdžius: baimė prarasti, pralaimėti ar apsikvailinti, baimė prarasti pasitikėjimą, pernelyg didelės pastangos, troškimas palikti gerą įspūdį, pyktis ir susierzinimas, nuobodulys, sujauktos mintys (Rudžinskienė, 2013, p.131). Bortniko (2018, p.24) teigimu, šio metodo taikymo metu pradėjus ugdomajam kalbėti, jo mintys apie problemą nėra aiškios ir nuoseklios, tad šioje stadijoje galima nustatyti tikslą ar siektiną rezultatą, nes ir ugdomojo vadovavimo specialistas ir klientas maždaug žino apie ką kalbasi. Tokiu būdu ugdomasis jaučia, viduje kylančias baimes, tačiau dar nesugeba ir nemoka jų tiksliai įvardyti. Pasak Rudžinskienės (2013, p.132) vidinio žaidimo metodas yra paremtas filosofija, kad geriausių rezultatų galima pasiekti tada, kai yra sumažinamas vidinis ir išorinis kišimasis, kadangi veiklai labiausiai trukdo baimės ir abejonės užpildančios „išorinį“ žaidimą ir sukurdamos „užburta ratą“. Autorė prieina išvadas, kad ugdomojo vadovavimo specialisto uždavinys – sumažinti kišimąsi į kliento būseną ir kuo labiau išlaisvinti asmens pajėgumą veikti savarankiškai. Tuo tarpu Jarvis (2006) pažymi, jog kiekviename žmoguje yra dvi asmenybės – pirmasis „aš“ ir antrasis „aš“ – „darytojas“, iš kurių pirmasis pasižymi vidinėmis baimėmis ir abejonėmis, o antrasis yra visavertė asmenybė, pajėgi daryti sprendimus ir mokytis. Autorius teigia, kad ugdomojo vadovavimo specialistas turėtų veikti būtent iš antrojo „aš“ pozicijos, kadangi tada žmogus tampa objektyvus, nuovokus, intuityvus ir kūrybingas (Rudžinskienė, 2013, p.132). Galima daryti prielaidą, kad ugdomojo vadovavimo specialistas veikdamas iš „darytojo“ pozicijos gali ir patį ugdytinį atvesti į šią – pasitikėjimo, drąsos, ambicijų ir tikslų siekimo būseną. Kadangi vidinio žaidimo metodas labiau yra orientuotas į vidinio pasaulio plėtotę ir baimių bei abejonių įveikimą, galima teigti, kad šis metodas nebūtų tinkamas komandinės veiklos darbui, tad akivaizdu, kad jis labiau skirtas individualioms ugdomojo vadovavimo sesijoms.

Ketvirtasis ugdomojo vadovavimo metodikos taikymo metodas - *trijų žingsnių mentoriavimo modelis*, kuris pasižymi: tyrimo atlikimo, naujo suvokimo įvedimo bei veiklos planavimo dalimis. Pasak Rudžinskienės (2013, p.132) pirmajame – tyrimo, etape ugdomojo vadovavimo specialistas imasi iniciatyvos, formuoja santykius su ugdytiniu, numato tikslus ir uždavinius. Naujo suvokimo etape – teikia ugdytiniui paramą ir padeda formuoti naują supratimą. O paskutiniame, veiklos planavimo etape, analizuoja atliktų veiksmų pasekmes, valdo ugdomojo vadovavimo procesą, padeda ugdytiniui priimti sprendimus ir skatina naujus mąstymo būdus. Tokiu

būdu ugdytinis gali jausti ne tik lygiavertį santykį su ugdomojo vadovavimo specialistu, bet ir nuolatinę paramą, pagalbą išsikeliant aiškesnius ir konkretesnius tikslus. Galima pastebėti, kad taikant šį metodą individualaus ugdomojo vadovavimo metu jis galėtų būti labiau taikomas su uždarais, sunkiau bendraujančiais asmenimis ir naudojamas pačioje ugdomojo vadovavimo taikymo pradžioje arba tada, kai ugdomasis savo veikloje įdiegia visiškai naujas žinias. Taip pat galima pastebėti, kad šio metodo taikymas komandinio ugdomojo vadovavimo veikloje būtų kiek panašesnis į tradicinį vadovavimą, kadangi savo veikloje vadovas galėtų iškelti tikslus ir uždavinius, kurie būtų artimesni jo norams, o veiklos planavimo etape galėtų kaupti komandą į tas kryptis, kurios yra palankesnės organizacijai ar pačiam vadovui. Būtina paminėti Rudžinskienės (2013, p.132) išsakytą mintį, jog kai kurie ugdomojo vadovavimo modeliai, technikos, metodai gali būti panašūs į manipuliacijas. Panašu, kad organizacijoje pritaikant šį, trijų žingsnių metoriavimo, metodą gali iškilti ši galimybė. Tačiau autorė papildoma išsakytą mintį ir teigia, kad naudojant ugdomąjį vadovavimą jokios manipuliacijos nėra, nes šios metodikos specialistas ugdytinio poreikius iškelia aukščiau savųjų ir orientuojasi tik į juos besąlygiškai priimdamas ir toleruodamas (Rudžinskienės, 2013, p.132). Tokiu būdu galima daryti išvadą, kad organizacijoje geriausiai ir efektyviausiai šį metodą galėtų taikyti ugdomojo vadovavimo specialistas „iš išorės“.

Penktasis ugdomojo vadovavimo metodas, kuris randamas mokslinės literatūros šaltiniuose, tai „*praktikos*“ *modelis*, kuris aiškiai parodo ugdytinio poreikius. Pasak Palmer (2007) šis metodas taikomas verslo veiklos rezultatų didinime, vadovo karjeroje, atleidime nuo darbo, sveikatos ir gyvenimo ugdyme bei padedant valdyti stresą, pasirinkimus ir psichoterapiją (Hultgren, Palmer ir Oriordan, 2013, p.103). Hultgren, Palmer ir Oriordan (2013, p.104) pateikia 7 žingsnius pagal Palmer (2011), kurie nukreipia į problemos identifikavimą ir galimą sprendimo priėmimą:

1. Problemų pristatymas identifikuojant, kokia tai problema ir ką norima apskritai pakeisti. Aiškinamasi, kaip bus žinoma, kada situacija pagerės, įvertinamos galimybės išspręsti problemą, nustatoma ar problema gali būti vertinama kitaip negu dabar ir pan.
2. Sukuriami realistiški ir aktualūs tikslai išsiaiškinant, ko norima pasiekti ir sukuriant konkrečius veiklos tikslus.
3. Kuriami alternatyvūs sprendimai, išsiaiškinant ir konkrečiai pažymint, kokios yra turimos galimybės.
4. Susiduriama su pasekmėmis, išsiaiškinant kas gali nutikti ir įvertinant, kiek naudingas kiekvienas galimas sprendimas.
5. Apsvarstomi ir nustatomi labiausiai įmanomi ir tinkamiausi užduoties sprendimo variantai.
6. Įgyvendinami pasirinkti sprendimai, juos suskirstant į mažesnius, lengviau valdomus žingsnius ir skatinant čia ir dabar eiti veikti.

7. Įvertinami rezultatai, nustatomos gautos pamokos, priimami sprendimai dėl tolimesnės veiklos organizavimo.

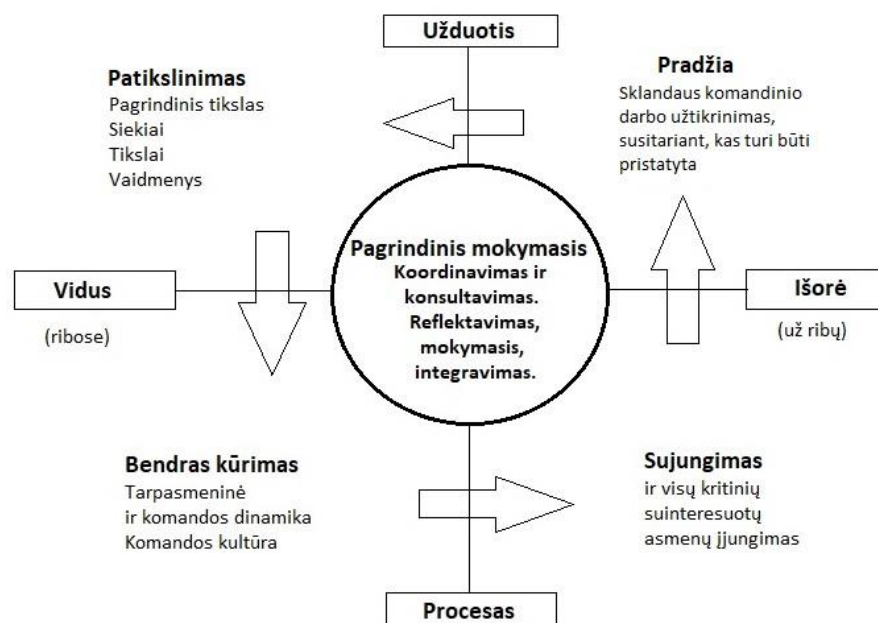
Grant (2003) pažymi, kad šis metodas labiausiai orientuotas ne į problemų analizę, o į asmenines stiprybes ir sprendimų konstravimą, įtraukiant į sprendimus orientuotas technologijas (Hultgren, Palmer ir Oriordan, 2013, p.104). Galima būtų pastebėti, kad trijų žingsnių mentoriavimo metodas ir praktikos metodas gali būti lengvai ir efektyviai įgyvendinami tiek individualiame, tiek komandiniame ugdomojo vadovavimo organizavime. Tačiau būtina pažymėti ir tai, kad iš visų penkių, aukščiau pateiktų metodų, būtent „praktikos“ metodas geriausiai išplėtotų komandinio ugdomojo vadovavimo vykdymą. Kadangi remiantis šiuo metodu būtų galima geriausiai vesti komandos narius į bendrų tikslų siekį bei kylančių problemų gvildenimą ir identifikavimą tiek bendrame komandos procese, tiek individualiame asmenybės augime, veikiant komandoje.

Būtina pažymėti, kad ugdomojo vadovavimo taikymas komandos veikloje skiriasi nuo individualaus ugdomojo vadovavimo taikymo ne tik metodais pritaikomais pagal situaciją, bet ir pačios veiklos organizavimo pobūdžiu. Hawkins (2011) teigia, kad norint pradėti komandos ugdomąjį vadovavimą yra būtinos trys pagrindinės sąlygos. 1) Komanda turi įsipareigoti bendroms pastangoms, kurių komandos nariai negali pasiekti veikdami atskirai; 2) komandos nariai kartu turi siekti aukštesnio rezultatyvumo lygio ir 3) komanda turi būti pasirengusi eigoje gauti pagalbos, įgyvendinant bendras pastangas (Carr ir Peters, 2012, p.54). Galima pastebėti, kad šiame procese didžiausia reikšmė teikiama komandiniam palaikymui ir komandinių tikslų siekiam, dėka ko individualūs tikslai yra nustumiami į antraeilį planą. Carr ir Peters (2012, p.13) pateikia Hackeman ir Wageman (2005) išskirtas keturias pagrindines komandos ugdymo gaires, kurios apima tai, jog:

1. Pagrindiniai grupės veiklos efektyvumą skatinantys procesai – pastangos, strategija, žinios ir įgūdžiai – yra nevaržomi užduočių ir organizacinių reikalavimų.
2. Komanda yra gerai suplanuota, o organizacinis kontekstas, kuriame ji veikia, palaiko, o netrukdo komandiniam darbui.
3. Ugdomojo vadovavimo specialisto elgesys sutelktas į svarbiausius užduočių atlikimo procesus, o ne į narių tarpusavio santykius ar procesus, kurių komanda nekontroliuoja.
4. Ugdomojo vadovavimo intervencijos atliekamos tuo metu, kai komanda yra jiems pasirengusi ir sugeba su jomis susidoroti.

Galima pastebėti, kad šiose Carr ir Peters (2012, p.13) pateikiamose gairėse išryškėja nepertraukiamumo svarba, kurios dėka komanda būna nuolatos susikoncentravusi į tikslų siekį ir jų įgyvendinimą. Taip pat galima pastebėti, kad šios gairės apima visas pagrindines komandos veikimo sritis – tarpusavio bendradarbiavimą siekiant tikslų, asmeninių žinių ir įgūdžių pilnavertį pritaikymą, veikimo strategijos numatymą ir jos laikymąsi, ugdomojo vadovavimo specialisto nuolatinę pagalbą ir palaikymą bei nuolatinį mokymąsi ir augimą.

Hawkins (2012) pabrėžia, kad organizacijai taikant ugdomąjį vadovavimą komandai, būtinas nuolatinis komandos treniravimas, kuris įkvėptų kiekvieną darbuotoją mąstyti apie tai, koks treniruočių tolesnis vystymas būtų geriausias komandai (Carr ir Peters, 2012, p.54). Kadangi komandos veikimo procesas yra itin aktyvus ir susidedantis iš įvairių komponentų tam, kad komandos darbe būtų galima įdiegti ir išsikelti naujus tikslus arba patobulinti jau esamus, būtina įdiegti sistemą, kuri padėtų tai padaryti lengvai ir netrikdant komandinės veiklos. Tokiu būdu Carr ir Peters (2012, p.54) pateikia Howkins (2011) pažymimas penkias aukšto lygio funkcijas, kurios prasidėjus komandos ugdomojo vadovavimo metodikos taikymui, padeda sureguliuoti komandinį darbą. Tai: 1) pradžia ir pakartojimas, 2) paaiškinimas, 3) bendras kūrimas, 4) sujungimas ir 5) pagrindinis mokymasis. (4 pav.)



4 pav. Penkios ugdomojo vadovavimo funkcijos

Šaltinis: adaptuota pagal Carr ir Peters, 2012, p.54

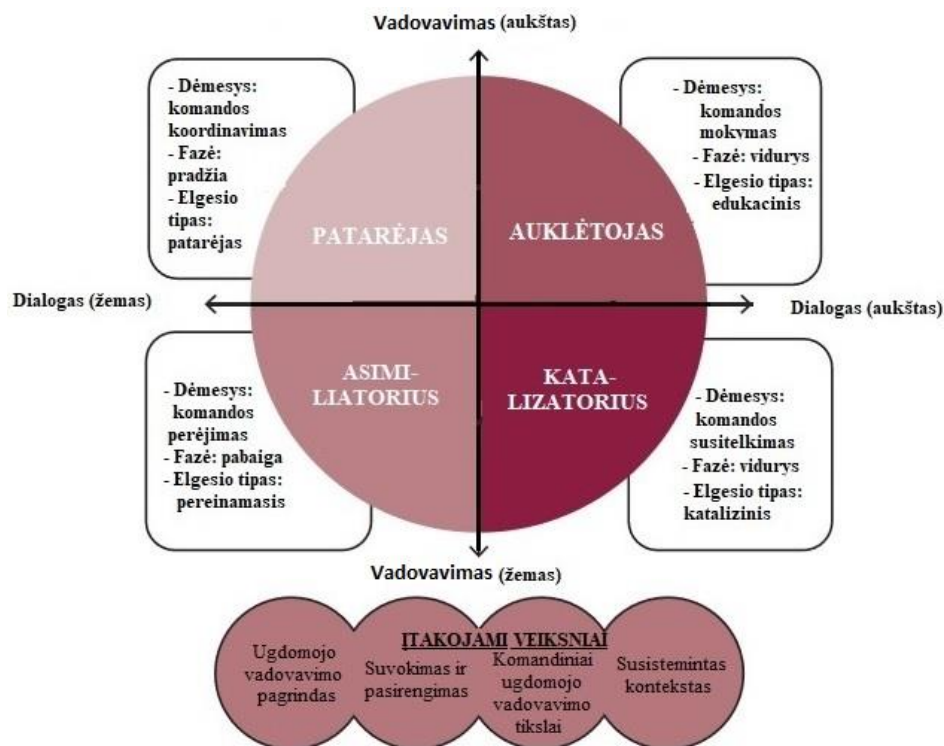
Prieš pradinės funkcijos įgyvendinimą būtina nustatyti, ką komanda turi atlikti kartu ir kokie yra komandos kolektyviniai tikslai. Šį procesą Hackman ir Wageman (2005) įvardina, kaip „pasirengimą treniruoti“, dėka ko išsiaiškinamos komandos narių individualios ir bendros problemos, į kurias reikia atkreipti dėmesį (Hultgren, Palmer ir Oriordan, 2013, p.103). Dar kartą atliekant pradinį momentą su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis, iš naujo paaiškinama komandos vizija ir tikslai, padedantys prisitaikyti prie nuolat kintančio konteksto (Carr ir Peters, 2012, p.57). Šio etapo pagalba komandai sekasi lengviau išlaikyti sukonzentruotą dėmesį į išsikeltus tikslus, o tiems darbuotojams kuriems reikia pagalbos, ji suteikiama. Grant ir Hartley (2013, p.111) pabrėžia, kad darbuotojai geriausiai dirba tada, kai žino ir naudoja savo asmenines stipriąsias savybes. Tokiu būdu, šiame etape kiekvienas komandos narys skatinamas veikti toje srityje, kurioje jis galėtų kokybiškai ir pilnavertiškai save realizuoti. Trečioji funkcija - bendras

kūrimas, apima komandos mokymą dirbti kartu, įskaitant jų kolektyvinių veiklos tikslų, tarpasmeninės ir komandinės dinamikos bei bendros komandos kultūros siekimą (4 pav.). Organizacijos veikla tampa geresnė ir produktyvesnė, o darbuotojų veikla efektyvesnė tada, kai joje dirbantys žmonės pažįsta ir pasitiki vieni kitais (Grant ir Hartley, 2013, p.111). Tad akivaizdu, kad įgyvendinant trečiąją funkciją, būtina skirti laiko darbuotojų tarpasmeninių santykių puoselėjimui ir bendros, draugiškos, palaikančios, kolektyvinės atmosferos kūrimui. Ketvirtojoje funkcijoje išryškinamas „sujungimo“ būtinumas, į kurio įgyvendinimą yra pakviečiami suinteresuoti asmenys galintys kritiškai įvertinti darbą ir pasidalinti išvalgomis, taip suteikiant informacijos apie tai, ką galima būtų daryti kitaip komandinėje veikloje siekiant tikslų. Galų gale penktoji funkcija jau išmoktų dalykų integravimas, siekiant tikslų (Carr ir Peters, 2012, p.57-58). Galima daryti išvadą, kad šių penkių funkcijų pritaikymas, plėtojant ugdomojo vadovavimo vystymą komandoje, skatina didžiulius vidinius ir išorinius pokyčius tiek organizacijos, tiek komandos, tiek kiekvieno individo veikime ir veikloje.

Pastebėta, kad komandos veikimo procese ypatingai svarbu pasirinkti tinkamą momentą, kurio metu būtų efektyviausia įgyvendinti ugdomojo vadovavimo metodiką. Kozłowski ir kt. (1996) pažymi, kad tam palanki pradžia, kai vos tik pradedamas komandinis darbas, taip pat vidurinė fazė, kai jau pusė darbo padaryta arba, kai pusė užduoties laiko jau praėję (Gersick, 1989) bei pabaiga, kai dalis darbo ar užduoties jau įgyvendinta (Hultgren, Palmer ir Oriordan, 2013, p.103). Pasak Hackeman ir Wageman (2005) šie momentai atitinkamai nukreipiami į 1) motyvacinės krypties nustatymą, 2) konsultacijų suteikimą, bei 3) edukaciją, padedant ugdytiniams įtvirtinti įgūdžius ir žinias (Carr ir Peters, 2012, p.13; Hastings ir Pennington, 2019, p.175). Hauser (2014, p.50) pateikia keturių kvadratų „Formos keitimo“ metodą, paremtą keturiais skirtingais ugdomojo vadovavimo specialisto vaidmenimis, jo dėmesio sutelkimu į komandą, ugdymo procesą įtakojančiais veiksniais, dialogo užmezgimo tarp specialisto ir ugdytinių dažnumą bei ugdytinių nukreipimo, taikant ugdymo metodą, intensyvumą (5 pav.).

„Formos keitimo“ metodo pagrindas yra dėmesio sutelkimas į komandinės veiklos organizavimą, pagal tai pasirenkant konkretų ugdomojo vadovavimo specialisto vaidmenį, ir dialogo intensyvumo bei nukreipimo vadovaujant lygį. Enescu ir Popescu (2013, p.89) pažymi, kad ugdomasis vadovavimas gali būti direktyvus (dažniausiai naudojamas organizacijos vadovo, besiremiantis, mažu bendravimu ir trumpais susitikimais, tiriant pavaldinio atsakymus apie problemas ir galimus susidūrimus su jomis) bei reflektyvus (skatinantis aktyvų dalyvavimą, testavimą, dalinimąsi patirtimi, apmąstymais, apžvalga ir naudojamas tiek tarp vadovų, tiek tarp darbuotojų). Galima pastebėti, kad keturių kvadratų „Formos keitimo“ metode direktyvus ugdomasis vadovavimas atliepia žemą dialogą ir aukštą vadovavimą, o reflektyvus ugdomasis vadovavimas – aukštą dialogą ir žemą vadovavimą (5 pav.). Tai reiškia, kad direktyvus ugdomasis

vadovavimas daugiau paremtas nurodynėjimu bei mažu dėmesio sutelkimu į ugdomojo veikimą ir daugiau nukreiptas į atitinkamus veiksmus ir veikimo būdus reikalingus tikslų įgyvendinimui. Tuo tarpu reflektyvus ugdomasis vadovavimas daugiau dėmesio skiria tarpasmeniniam bendravimui, bendrų tikslų išsikėlimui, jų gvildenimui ir bendram planavimui kaip jų pasiekti. Tokiu būdu kiekvienam dialogui ir vadovavimui būdingas atitinkamas ugdomojo vadovavimo specialisto vaidmuo, kuriam keičiantis atitinkamai keičiasi ir dialogo bei vadovavimo vykdymas.



5 pav. Keturių kvadratų „Formos keitimo“ metodas

Šaltinis: adaptuota pagal Hauser (2014, p.50)

Hauser (2014, p.61-62) apibūdina ugdančiojo vadovo vaidmenis, pasireiškiančius keturių kvadratų „Formos keitimo“ modelyje:

1. *Patarėjas* – veikia pradinėje fazėje. Koordinuojant komandos veiklą, ugdantysis vadovas suteikia patarimus, pagalbą struktūrizuojant ir suderinant komandinės veiklos procesus (darbuotojų vaidmenis, veiklos užduotis, susitikimų dažnį ir pan.). Taip pat dalinasi patirtimi, teikia rekomendacijas ir pasiūlymus. Mažai bendrauja ir daug vadovauja.
2. *Auklėtojas* – veikia vidurinėje fazėje. Per komandos mokymą, teikia pamokantį elgesį, pagalbą, dalinasi asmenine patirtimi, įgyjant, įprasminant ir pritaikant naujas žinias arba įgūdžius. Daug vadovauja ir daug bendrauja.
3. *Katalizatorius* – veikia vidurinėje fazėje. Per komandos susitelkimą, skatina nagrinėti jos veikimo psichinius modelius, prielaidas ir prasmės kūrimo procesus. Taip pat

skatina tarpusavio dialogą tam, kad padėtų komandai pereiti į aukštesnį tobulėjimo ir bendrumo lygį. Mažai vadovauja ir daug bendrauja.

4. *Asimiliatorius* – veikia pabaigos fazėje. Mažina ugdomojo vadovavimo specialisto ir komandos bendrą sąveiką, skatindamas perėjimą nuo aktyvaus ugdomojo vadovavimo taikymo į savarankišką komandinį veikimą. Mažai vadovauja ir mažai bendrauja.

Būtina pažymėti, kad kiekvieno vaidmens atlikimas komandos ugdomajame vadovavime – skiriasi. Hauser (2014, p.60) pažymi, kad kuo intensyvesnė kiekvieno kvadrato spalva, tuo vaidmens atlikimo laikas – ilgesnis. Tokiu būdu išryškėja auklėtojo ir katalizatoriaus vaidmenų svarba ugdomojo vadovavimo procese, kadangi jų pagalba, per mokymą, žinių suteikimą ir skatinimą analizuoti aplinkos, komandos ir individualius veikimo principus, ugdomas kiekvieno individo gebėjimas efektyviai veikti ir siekti tikslų tiek individualiai, tiek komandoje.

Galima pastebėti, kad keturių kvadratų „Formos keitimo“ metodas būtų tinkamas naudoti ir edukacinėje sistemoje, kadangi jis orientuotas į naujų žinių perteikimą, informacijos perdavimą, įgūdžių didinimą ir įtvirtinimą, bei daugelį kitų su mokslu ir žiniomis susijusių procesų. Pritaikymas būtų naudingas naujų mokymo temų pristatyme ar tam tikrų mokymosi etapų užbaigime. Kane ir Rosenquist (2019, p.1719) bei Cohen ir kt. (2020, p.209) atlikta mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad vis dažniau pabrėžiama, jog ugdomojo vadovavimo naudojimas patobulina ugdytojų praktiką ir ugdytinių mokymo(si) rezultatus. Tuo tarpu Vikaraman, Mansor ir Hamzah (2017, p.162) pateikdami Knighto (2007) tyrimo rezultatus pabrėžia, jog ugdomojo vadovavimo naudojimas mokymo sistemoje kelia vis daugiau susidomėjimo, kadangi vis labiau pripažįstama, jog mokytojo kokybė yra lemiamas mokinių sėkmės veiksnys, o tradicinės mokymo formos yra neveiksmingos. Tokiu būdu išryškėja ugdomojo vadovavimo nauda ne tik kapitalo organizacijų veikloje, bet ir ugdymo įstaigų veiklos organizavime.

Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebima, jog ugdomojo vadovavimo metodika taikoma tiek ugdymo įstaigų direktorių (Valdez ir Queroda, 2019), tiek mokytojų ir mokinių veiklų organizavime (Rudžinskienė, 2013; Hauser, 2014; Kane ir Rosenquist, 2019; Cohen ir kt., 2020). Pastebėta, kad ugdomojo vadovavimo sąveikoje tarp mokytojo ir mokinių svarbiausia - savitarpio supratimas ir tarpusavio komunikavimas, kur visų pirma siekiama efektyviai organizuoti ugdymo procesą, o tikslų siekiama per ugdytinių vidinio potencialo panaudojimą, kūrybą, būtinų įgūdžių ir gebėjimų tobulinimą (Rudžinskienė, 2013, p.129). Ugdymo sistemoje veiksmingai pritaikytas ugdomasis vadovavimas išlaisvina tikrąjį mokytojo potencialą savęs pažinimo, elgesio pokyčių ir ugdymo srityje (Vikaraman, Mansor ir Hamzah, 2017, p.164), o mokiniui padeda atrasti tai, kas svarbu jam pačiam, padidina ir subalansuoja jo veiklos efektyvumą ir kokybę bei sukuria produktyvų dialogą su mokytoju (Rudžinskienė, 2013, p.130). Tokiu būdu ugdomojo vadovavimo metodikos taikymas ugdymo procese skatina mokytojo asmeninio potencialo išnaudojimą mokymo

procesu, didinant mokinio sėkmės garantą, o mokiniui padeda atrasti ne tik asmenines stipriąsias ir silpnąsias puses bei jas tobulinti, bet taip pat padeda suprasti mokymosi perspektyvą asmeninių tikslų siekiui ateityje.

Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad ugdomojo vadovavimo metodikos naudojimas organizacijos veikloje, skatina ypatingai reikšmingus ir pozityvius organizacijos pokyčius, didina konkurencingumą, skatina augimą ir tobulėjimą, didina darbuotojų ir vadovų tarpusavio sąveiką, puoselėja darnią ir veiksmingą organizacijos kultūrą bei didina darbuotojų efektyvumą ir organizacijos darbo našumą. Pažymima, kad ugdomasis vadovavimas organizacijoje taikomas tiek individualiai, tiek komandoms, kai procesą įgyvendina pats organizacijos vadovas, kaip ugdomojo vadovavimo specialistas, arba kitas kvalifikuotas šios metodikos specialistas iš pačios organizacijos arba iš „išorės“. Nustatyta, kad individualiam ir komandiniam ugdomajam vadovavimui atlikti yra pasitelkiami skirtingi metodai, orientuoti į skirtingas veikimo sritis. Individualūs metodai pasitelkiami tiek organizacijų vadovams, tiek lyderiams, tiek darbuotojams, juos įgalinant siekti asmeninių ir organizacijos tikslų, realizuoti asmeninį potencialą, skatinti savirealizaciją, spręsti asmenines vidines problemas ir baimes bei ugdyti sąmoningą, veiklią, subalansuotą asmenybę. Tuo tarpu komandinio ugdomojo vadovavimo metodai skirti bendrų komandos tikslų išsikėlimui ir siekiui, tikslingam komandos darbo formavimui, tarpusavio santykių palaikymui ir subalansavimui bei organizacijos veiklos rezultatų didinimui.

2. JAUNIMO KARJEROS KOMPETENCIJŲ UGDYMAS

Šiandien karjera pasižymi asmens mobilumu ir galimybe rinktis asmeninę karjerą pagal vidinius poreikius ir nuostatas, tad dažnai pasirinkimo laisvė ir noras susikurti sėkmingą karjerą sukelia įtampą ir skatina nežinomybę. Tokiu būdu išryškėja poreikis karjeros kompetencijų ugdymui. Tad šiame skyriuje analizuojama karjeros kompetencijų samprata ir reikšmė, pateikiami konkretūs metodai ir ugdymo formos jaunimo karjeros kompetencijų ugdymui.

2.1. Karjeros kompetencijų samprata ir reikšmė

Sisteminga asmens savianalizė ir savivoka, savo stipriųjų ir silpnųjų pusių įvertinimas, gabumų įtvirtinimo perspektyvos numatymas bei žinojimas, kokia kryptimi norima kurti savo gyvenimą, padeda aiškiai ir tikslingai projektuoti asmeninę karjerą. Korsakienė ir Smaliukienė (2014, p.85) pateikia Super (1980) karjeros apibrėžimą ir pažymi, kad karjera tai asmens ikiprofesinėje, profesinėje ir poprofesinėje veikloje užimamų pozicijų seka, apimanti su darbu susijusius vaidmenis – studento, darbuotojo, pensininko bei papildomus profesinius, šeimyninius ir pilietinius vaidmenis. Tačiau šiandien karjera suprantama kur kas plačiau. Ji yra siejama su asmens savirealizacija, savigarba, draugystės ryšiais bei pasitenkinimu darbu. (Fominienė ir Abračinskaitė, 2015, p.39) Taip pat ji suvokiama, kaip sėkmę nešantis procesas, besitęsiantis visą gyvenimą ir apimantis ne tik darbą, bet ir laisvalaikį bei visa kita kas vyksta asmens gyvenime (Petkevičiūtė, 2013, p.8). De Vos ir kt. (2019) pažymi, kad šiandieninis darbo rinkos procesas iš esmės pasikeitė nuo vienkartinio profesinio pasirinkimo iki dinamiško karjeros kūrimo proceso (Presti ir kt., 2021). Tokiu būdu keičiantis karjeros sampratai ir jos organizavimui, keičiasi ir asmens savęs suvokimas, jo karjeros kompetencijų plėtotė bei asmeninė karjera.

Korsakienė ir Smaliukienė (2014, p.85-86) išskiria dvi pagrindines požiūrių kryptis orientuotas į karjerą - asmens ir organizacijos. Asmeninė karjera tai: 1) galimybė patenkinti pagrindinius ekonominius poreikius; 2) socialinis statusas, vertė visuomenėje bei 3) savirealizacija, pasirenkant kasdienės veiklos kryptis ir veiksmus. Tuo tarpu organizacijai svarbūs - pareigų perėmimo tikslai pagal nustatytą pareigybių seką. Pažymima, kad organizacija sudarydama galimybę darbuotojams kilti karjeros laiptais, sukuria didžiulę konkurenciją, kartais kenkiančią ne tik darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai, o asmuo kurdamas asmeninę karjerą, kuria vientisą ir lanksčią struktūrą, paremtą savirealizacija, asmens laisve, statusu ir darbo užmokesčiu (Keibienė, Jonaitienė ir Daukilas, 2012, p.175). Tokiu būdu išryškėja dvi skirtingos karjeros kūrimo perspektyvos. Pirmoji orientuota į žengimą karjeros „laidais“, siekiant aukštumų tam tikroje organizacijos struktūroje, o antroji orientuota į pilnavertišką asmens vidinį pasitenkinimą ir mėgavimąsi savo karjera. Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad šios dvi požiūrių kryptys yra

tiesiogiai susijusios su karjeros proceso kaita apskritai. Tad išskiriamos dvi pagrindinės karjeros kryptys – tradicinė ir šiuolaikinė karjera (4 lentelė).

4 lentelė. Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros skirtumai

Šaltinis: adaptuota pagal Korsakienė ir Smaliukienė (2014, p.86) bei Vitkauskaitė-Glatkauskienė (2015, p.3).

	Tradicinė karjera	Šiuolaikinė karjera
Darbo santykiai	Saugumas mainais už lojalumą	Įsidarbinimas mainais už rezultatus ir lankstumą
Ribos	Viena arba dvi įmonės	Daug įmonių
Gebėjimai	Būdingi vienai įmonei	Perkeliami iš vienos įmonės į kitą
Sėkmė vertinama pagal	Atlygį, paaukštinimą ir statusą	Prasmingo gyvenimo pojūtį, vidinio potencialo realizavimą, pasitenkinimą atliekama veikla
Atsakomybė už karjeros valdymą	Organizacija	Asmuo
Mokymas	Formalios mokymo programos	Mokymas darbo vietoje
Karjeros etapai	Atsižvelgiant į amžių	Atsižvelgiant į mokymąsi

Galima pastebėti, kad tradicinėje karjeroje visas dėmesys sutelkiamas į naudą organizacijai, tarytum sukuriant iliuziją, kad darbuotojas yra saugus ir juo rūpinamasi, taip suteikiant jam statusą ir piniginį atlygį, tačiau nekreipiant dėmesio į jo vidinį pojūtį ir pasitenkinimą karjera, o sukeliant dar didesnę įtampą vykdant konkurencingą darbo politiką (4 lentelė). Tuo tarpu šiuolaikinėje karjeroje pagrindiniu atskaitos tašku tampa pats asmuo, prisiimdamas atsakomybę už asmeninius karjeros sprendimus ir pasirinkimus (Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015, p.2). Pastariesiems ypatingai didelę reikšmę suteikia asmens savęs ugdymas ir tobulinimas, ko pasekoje įgytos žinios nuolat pritaikomos karjeros plėtojimo procese ir padeda kurti nenutrūkstamą asmeninę karjerą (4 lentelė), kuriai būdingas mobilumas tiek renkantis tarp organizacijų, tiek tarp skirtingų profesijų, pramonės šakų, geografinių vietų, užimtumo formų (Colakoglu, 2011, p.48). Tokiu būdu karjeros plėtotė tampa įvairialypė ir nuolat kintanti, nuolat auganti. Taigi individui sudaroma galimybė išsikelti vis didesnius neapribotus nei vietas, nei profesijos, nei formos tikslus, kuriuos būtų galima įgyvendinti tikslingai, orientuotai ir operatyviai, užsitikrinant asmeninės karjeros sėkmę (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014, p.88).

Pastebima, kad asmeninė karjera nuolat yra veikiama tiek išorinių, tiek vidinių veiksnių, kuriuos Kučinskienė (2003) apibūdina, kaip objektyvius ir subjektyvius. Pastarieji apima gyvenimo ir karjeros tikslų sąsajas, asmens išsilavinimą, tapatumo suvokimą bei nuostatas karjeros atžvilgiu, o objektyvūs apibūdinami, kaip socialinės aplinkos, supančios žmogų, įtaka (Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015, p.3). Akivaizdu, kad visa tai, kas vyksta asmens išoriniame gyvenime ir jo vidiniuose išgyvenimuose – siejasi su asmeninės karjeros sėkme.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog sėkmingos karjeros plėtotę lemia karjeros kompetencijų ugdymas (Akkermans ir Tims, 2017; Mahmood ir Bilal, 2018; Presti ir kt., 2021). Gudžinskienė ir Railienė (2012, p.64) pateikia kombinuotą karjeros kompetencijų apibrėžimą, kuriame apjungiami tiek objektyvūs, tiek subjektyvūs veiksniai. Autorių teigimu, karjeros

kompetencijos, tai visuma žinių, gebėjimų ir nuostatų, kuriomis grindžiamas savęs ir karjeros galimybių pažinimas, plėtojimas ir įgyvendinimas, taip karjeros sprendimus priimant suderinus juos su kitomis gyvenimo kryptimis (Gudžinskienė ir Railienė, 2012, p.64). Akkermans ir kt. (2013) karjeros kompetencijas apibūdina, kaip svarbiausias žinias, įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus plėtoti karjerai ir kuriems įtakos gali turėti asmuo (Akkermans ir Tims, 2017, p.172-173). Gudiničius ir Raščiuvienė (2014, p.24) pažymi, kad karjeros kompetencijų ugdymui ypatingai svarbus gebėjimas pažinti save ir savo vidinį potencialą. Tokiu būdu, analizuojant karjeros kompetencijas, išryškėja tiek objektyvių veiksmų – įvairių mokymų, gabumų, žinių perteikimo, tiek subjektyvių – savianalizės, savęs supratimo, pažinimo ir žinojimo, į kur norima eiti, reikšmė.

Mokslinėje literatūroje galima pastebėti išskirtas 3 pagrindinės karjeros kompetencijas orientuotas į asmens žinojimą:

1. „*Žinau, kodėl*“ – apima karjeros supratimo kompetenciją, iniciatyvumą ir atvirumą patirčiai (Avcı, 2020). Siejama su asmeninės karjeros motyvacija, prasmės ir tapatybės suvokimu, analizuojant save ir įvairias galimybes (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014, p.87). Šiuo žinojimu pasižymintis asmuo rečiau jaučia karjeros nesaugumą, turi stiprią savimonę, lengvai susiranda darbą bei, pasak Eby ir kt. (2003), turi realistinius karjeros lūkesčius, pažįsta savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei turi konkrečius karjeros tikslus (Colakoglu, 2011). Parker ir Arthur (2015) taip pat teigia, kad šis žinojimas atsako į klausimą „Kodėl aš dirbu?“ ir tokiu būdu nurodo, kiek asmuo susitapatina su organizacija ir atliekamam darbu (Beigi, Shirmohammadi ir Arthur, 2018).
2. „*Žinau, kaip*“ – apima su darbu susijusias kompetencijas – darbo įgūdžius, žinias ir gebėjimą jas įvertinti (Avcı, 2020). Siejama su gabumų plėtote ir jų lankstumu - perkėlimu iš vienos organizacijos į kitą, bei, kaip teigia Eby ir kt. (2003), profesiniu, o ne su darbo vieta susijusiu, mokymusi (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014, p.88). Šiuo žinojimu pasižymintis žmogus siekdamas karjeros jaučiasi saugiai, kadangi turi pakankamai žinių ir įgūdžių, kuriuos jis gali pritaikyti ir kitose organizacijose (Colakoglu, 2011; Safavi ir Bouzari, 2019). Arthur ir kt. (2017) papildoma, kad šis žinojimas atsako į klausimą „Kaip aš dirbu?“ ir padeda įsivertinti, kokias žinias, įgūdžius ir gabumus asmuo turi įgyti laikui bėgant (Beigi, Shirmohammadi ir Arthur, 2018).
2. „*Žinau, su kuo*“ – apima kontaktų užmezgimo kompetencijas, susijusias su karjera, mentoryste ir vidiniais bei išoriniais organizacijos ryšiais (Avcı, 2020). Siejama taip pat su asmeninių, naujų kontaktų užmezgimu, padedančiu plėsti karjeros galimybes (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014, p.88). Šiuo žinojimu pasižymintis žmogus gali pats sukurti ir naudoti platų kontaktų ratą, suteikiantį jam reikiamos informacijos, pagalbos,

patarimų ar tam tikros įtakos. Tokiu būdu šie asmenys gali siekti savarankiškos karjeros (Colakoglu, 2011).

Akivaizdu, kad asmuo pakankamai išplėtojęs karjeros kompetencijas ir įgijęs įvairių su karjera ir darbu susijusių įgūdžių ir žinių rinkinį, turi galimybę įgytas kompetencijas pritaikyti įvairiose užimtumo aplinkose (Presti ir kt., 2021). Tokiu būdu galima pastebėti, kad šios trys „žinojimo“ kompetencijos apima skirtingas suvokimo sritis. „Žinojimas kodėl“, daugiausiai orientuotas į žmogaus savianalizę ir savęs suvokimą. „Žinojimas kaip“ orientuotas į patį veiksmų planą, kaip pasiekti užsibrėžtų tikslų, išnaudojant įgytas žinias ir gabumus. O „žinojimas su kuo“ daugiausiai orientuotas į ateitį ir, tarytum, apjungia „kodėl ir kaip“ sritis, suteikdamas galimybę, pasitelkiant naujus kontaktus, plėtoti sėkmingą karjerą ateityje taip kaip norisi - „žinant kodėl“ ir ten kur norisi – „žinant kaip“.

Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad šiuolaikinę karjeros kompetenciją sudaro *keturių sričių kompetencijų sistema*, apimanti asmeninę, socialinę, mokymosi ir profesinę kompetencijas (Fominienė ir Abračinskaitė, 2015; Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015).

- *Asmeninė kompetencija* atlieka itin svarbų vaidmenį karjeros vystime ir planavime. Jai yra priskiriami savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai (Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015, p.2), kuriuos Stanišauskienė (2004) ir Orenienė (2009) atitinkamai suskirsto į save nukreiptus gebėjimus - savianalizę, refleksiją, savęs pažinimą ir tobulinimą, bei į aplinką nukreiptus gebėjimus, kuriais siekiama pristatyti save, veiklą ir/ar tam tikrą rezultatą (Fominienė ir Abračinskaitė, 2015, p.39). Gevorgianienė (2014, p.82) papildo, kad asmeninei kompetencijai būdinga prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, įsipareigoti prasmingiems tikslams ir gebėti jų siekti. Tokiu būdu asmeninė kompetencija suteikia ypatingą reikšmę karjeros kompetencijų plėtotei bei sėkmingos karjeros siekiui. Galima būtų pastebėti, kad savianalizė ir refleksija yra pagrindiniai aspektai darantys įtaką asmens augimui ir sprendimų priėmimui. Tokiu būdu asmeninė kompetencija tampa nepakeičiamu įrankiu tobulinti ir plėtoti kitų kompetencijų vystymą ir taikymą.
- *Socialinė kompetencija* – apima asmens socialinius gebėjimus, kuriais harmonizuojamas santykis su kitais žmonėmis ir socialine aplinka (Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015, p.2), plėtojant tarpusavio bendravimą, bendradarbiavimą ir gebėjimą veikti (Fominienė ir Abračinskaitė, 2015, p.39 (Zehrer ir Mossenlechner, 2009)). Pasak Gambrill (1995), Ilguvienės (2003) ir Kašalynienės (2007) socialinė kompetencija apima gebėjimą atsisakyti, reaguoti į kritiką, reikšti prieštaravimus, nepertraukinėti kalbančiojo, atsiprašyti, užmegzti ir palaikyti kontaktą, reikšti jausmus ir suprasti kitų emocinę būseną (Gudžinskienė ir Railienė, 2012, p.63). Taigi išplėtotą

socialinę kompetenciją turintis asmuo pasižymi visapusišku socialinio elgesio efektyvumu, gebėjimu išspręsti kylančias problemas ir prisitaikyti prie kintamos aplinkos sąlygų (Gudžinskienė ir Railienė, 2012, p.63). Akivaizdu, kad socialinių kompetencijų plėtotė yra būtina, kai užmezgamas ryšys tarp atskirų asmenų. Tokiu būdu pasitelkus gerai išplėtotą socialinę kompetenciją galima greičiau ir operatyviau užmegzti tarpusavio ryšius, kurie būtų naudingi karjerai ir jos sėkmei.

- *Mokymosi kompetencija* – apima gebėjimą nuolatos mokytis ir atnaujinti savo profesinę ir socialinę kompetenciją, sudarant sąlygas asmenybės savikūrai ir saviraiškai (Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015, p.2). Tokiu būdu Mikštienė (2007) išskiria dvi gebėjimų grupes, apimančias 1) savarankišką mokymąsi, kai tvarkomos jau turimos žinios, taikomi įvairūs mokymosi būdai ir įgūdžiai, ugdomi laiko planavimo ir projektavimo įgūdžiai bei 2) informacijos paieškos ir taikymo gebėjimus, kuriuos Stanišauskienė (2004) susieja su bibliotekos išteklių ir informacinių technologijų naudojimu tikslingai informacijos paieškai ir jos pritaikymui įgyvendinti (Fominienė, ir Abračinskaitė, 2015, p.39-40). Tokiu būdu nuolatinis augimas ir asmeninis mokymasis plėtoja asmens savęs ir pasaulio suvokimą, suteikdamas galimybę nuolatiniam karjeros pokyčiui ir asmeninių karjeros kompetencijų plėtotei.
- *Profesinė kompetencija* – apima specifinius profesinius gebėjimus ir savybes, kurie yra būdingi asmens darbinei veiklai (Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015, p.2), ir būtini tam, kad įveikti sunkumus ir išspręsti tam tikras užduotis, specifinės profesijos kontekste (Fominienė ir Abračinskaitė, 2015, p.40 (Zehrer ir Mossenlechner, 2009)). Profesinė kompetencija ypatingai reikalinga bet kokiame karjeros vystymo(si) taške, norint kurti sėkmingą karjerą. Pastebima, kad asmeninė, socialinė ir mokymosi kompetencijos, tarytum, papildo profesinę kompetenciją, suteikdamos galimybę kokybiškiau ir efektyviau įsisavinti profesinės kompetencijos ugdymo metu plėtojamus įgūdžius ir gabumus.

Gražulis ir kt. (2015, p.304) pažymi, kad norint sėkmingai atlikti nuolat besikeičiančius, sudėtingus, šiuolaikinius darbus, reikia vis naujų profesinių kompetencijų. Tokiu būdu skatinamas ir nuolatinis karjeros kitimas. Dėka ko išryškėja poreikis ugdyti ir plėtoti visas kompetencijas kartu, suteikiant joms ypatingą dėmesį ir sudarant palankias sąlygas jų augimui ir įsitvirtinimui asmeninės karjeros vystymo procese. Būtina paminėti Gražulio ir kt. (2015, p.303) išsakytą mintį, jog sėkmingam karjeros organizavimui, taip pat labai svarbu ugdyti ir bendrąsias kompetencijas - universalias žinias, įgūdžius ir gebėjimus, pritaikomus ne vienoje, o daugelyje sričių ar profesijų. Pažymima, jog bendrosios karjeros kompetencijos asmenims suteikia galimybę planuoti, kritiškai analizuoti ir vertinti savo karjerą, o specialiosios - asmeninė, socialinė ir mokymosi kompetencijos,

suteikia galimybę veikti ir tobulėti konkrečioje profesinėje veikloje (Gudžinskienė ir Railienė, 2012, p.64). Tokiu būdu pilnavertiškai išugdžius bendrąsias ir specialiąsias karjeros kompetencijas, asmuo gali aiškiai ir kokybiškai matyti ne tik asmeninės karjeros perspektyvą, užtikrinančią sėkmę, bet ir įvairias galimybes, kilusių sunkumų sprendimo būdus, sėkmingus socialinius ryšius ir kitas sėkmingas perspektyvas.

Pasak Žukauskienės ir Mickevičiūtės (2016, p.78) asmens motyvacija tobulėti yra pagrindinis karjeros plėtros variklis. Laumenskaitė ir Petkevičiūtė (2004) išskiria išorinę motyvaciją karjere, kai norima sulaukti įvertinimo ir atlygio, bei vidinę motyvaciją, kai norima realizuoti savo gebėjimus ir talentus (Keibienė, Jonaitienė ir Daukilas, 2012, p.176). Tokiu būdu išryškėja asmens poreikis, būti įvertintam ir pripažintam toje organizacijoje, kurioje dirbama, bei poreikis išreikšti ir įprasminginti savo vidinius gabumus ir stipriąsias puses toje veikloje, kuria užsiimama. Tokiu būdu motyvacija sukuria didžiulę įtaką karjeros kompetencijų plėtotei ir karjeros sėkmės garantui, kadangi pilnavertiškas asmens poreikių patenkinimas didina ir motyvaciją plėsti, ugdyti ir puoselėti karjerą tam tikroje srityje, taip ugdant ir karjeros kompetencijas.

Apibendrinant būtina pažymėti, jog karjeros kompetencijos yra plėtojamos visą žmogaus gyvenimą (Keibienė, Jonaitienė ir Daukilas, 2012, p.175) ir ugdo jo sąmoningumą, savarankiškumą bei socialinį tapatumą (Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015, p.2). Tokiu būdu asmuo norintis įsitvirtinti darbo rinkoje ir siekti karjeros sėkmės, privalo skirti ypatingą dėmesį karjeros kompetencijų ugdymui, kuris apima nuolatinį mokymąsi, tobulėjimą, vidinį augimą, savianalizę, refleksiją, profesinių žinių ir įgūdžių įgijimą bei daugelį kitų su sėkminga karjera susijusių veiksnių. Pastebima, jog šiuolaikinis asmeninės karjeros modelis pasižymi didesne asmens autonomija, atsakomybės prisiėmimu bei savarankiškumu (Keibienė, Jonaitienė ir Daukilas, 2012, p.175). Visa tai įtakoja asmens laisvę rinktis tą karjeros kryptį, kuri jam artimiausia ir kurioje jis gali sėkmingiausiai plėtoti visas karjeros kompetencijas.

2.2.Jaunimo karjeros kompetencijų ugdymo metodai ir formos

Karjeros kompetencijų ugdymo ir plėtojimo reikšmė tampa vis svarbesnė asmenybei augant ir bręstant. Keičiantis ugdomajai aplikai ir ugdytinio amžiui, keičiasi ir karjeros kompetencijų ugdymo metodai ir formos. Pasak Gudžinskienės ir Railienės (2012, p.64) karjeros kompetencijų ugdyme ypatingą reikšmę atlieka – šeima, bendrojo lavinimo mokyklos, profesinio mokymo įstaigos ir centrai, įdarbinimo organizacijos bei daugelis kitų, įvairių įmonių ir įstaigų, be kurių, karjeros kompetencijų ugdymas, būtų neįmanomas. Brazienė ir Mikutavičienė (2013, p.111) pastebi, jog švietimas yra vienas svarbiausių jaunimo įsidarbinimą sąlygojančių veiksnių, kuris padeda jaunimui įsisavinti socialiai priimtinus požiūrius, normas bei vertybes, skatinančias tapti

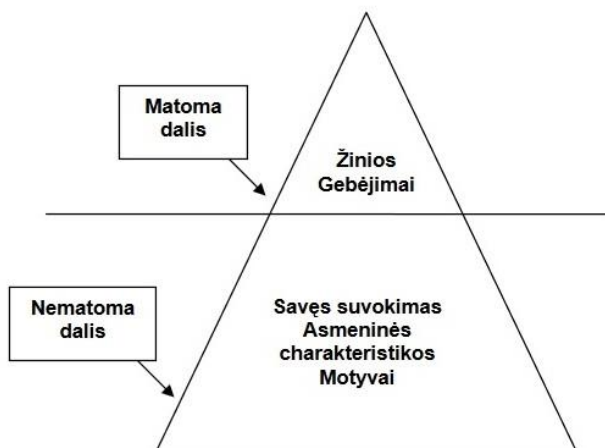
aktyviais visuomenės nariais (Raižienė, Pilkauskaitė Valickienė ir Malinauskienė, 2014, p.72). Tad galima pastebėti, kad jauno žmogaus karjeros kompetencijų ugdyme ypatingai didelę reikšmę turi tiek šeima, kuri padeda pamatus asmens savęs vertinimui, socialiniams įgūdžiams ir pasitikėjimui kitais (Kaniušonytė, 2017, p.100), tiek švietimo įstaigos, kurios, pasak Eccles ir Roeser (2011), veikia visus raidos aspektus, įskaitant tapatumo formavimąsi, intelektualinio kapitalo gilinimą bei psichologinę gerovę (Žukauskienė ir kt., 2015, p.268). Tokiu būdu galima teigti, kad jauno žmogaus karjeros kompetencijų ugdymas prasideda dar vaikystėje ir nuolat plėtojasi prisidedant mokykloms, atviriems jaunimo centrams ir erdvėms bei kitoms formalaus ir neformalaus švietimo įstaigoms.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) vienas iš įvardintų tikslų - padėti asmenims nustatyti jų kūrybinius gebėjimus, kuriais remiantis būtų galima jiems padėti įgyti kompetencijų ir (ar) kvalifikaciją, kuri atitiktų šiuolaikinį kultūros bei technologijų lygį bei padėtų įsitvirtinti ir sėkmingai konkuruoti nuolat kintančioje darbo rinkoje. Akivaizdu, kad ugdymo įstaigoms ir švietimo organizacijoms perduodama didžiulė atsakomybė už jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotę. Pažymima, kad jaunuoliui profesinis karjeros pasirinkimas yra vienas iš svarbiausių ir atsakingiausių gyvenimo žingsnių (Gudžinskienė ir Railienė, 2012, p.64), tad kiekviena ugdymo įstaiga turėtų prisiimti šią atsakomybę ir kokybiškai, aktyviai plėtoti ir ugdyti jauno žmogaus karjeros kompetencijas, atsižvelgiant į individualius poreikius, norus bei talentus. Būtina paminėti, kad jaunu žmogumi laikomas asmuo nuo 14 iki 29 metų (LR jaunimo politikos pagrindų įstatymo pakeitimo įstatymas, 2018). Tokiu būdu aktyviausias jauno žmogaus karjeros kompetencijų ugdymas vykdomas mokykloje ir aukštųjų mokymo įstaigų veikloje.

LR švietimo ir mokslo ministro įsakyme dėl ugdymo karjerai programos patvirtinimo (2014) pažymima, jog mokykloje karjeros kompetencijų ugdymo programa vykdoma 4 lygmenimis: I lygmuo apima 1- 4 klases, II lygmuo – 5-8 klasių mokinius, III ir IV lygmuo atitinkamai – 9-10 bei 11-12 klases ir profesinio mokymo programų, skirtų neturintiems pagrindinio išsilavinimo, mokinius. Tokiu būdu visuose lygmenyse, skirtingu intensyvumu ir skirtingų metodų pasitelkimu ugdomos kelios sritys: savęs pažinimas, karjeros galimybių pažinimas, karjeros planavimas ir karjeros įgyvendinimas (LR jaunimo politikos pagrindų..., 2018). Aukštosios mokyklos prisiima atsakomybę už jauno žmogaus parengimą konkrečiai profesinei kryptčiai. Tad studijuojant asmens įgytos teorinės žinios, apimančios įvairių kompetencijų ugdymą, susiejamos su praktiniais įgūdžiais ir derinamos su rinkos poreikiais. (Guščinskienė ir Čiburienė, 2018, p. 170). Tokiu būdu mokykla paruošia jauną žmogų tolimesniam karjeros kompetencijų ugdymui ir įprasminimo procesui, o aukštosios ugdymo įstaigos plėtoja karjeros kompetencijas.

Lamanauskas ir Augienė (2015, p.107) pažymi, jog tam, kad asmuo imtųsi konstruoti savo unikalią karjerą, sąmoningai pasirinkdamas tai, kas jam yra priimtinausia ir tinkamiausia, pirmiausiai turi pats pažinti save. Tokiu būdu išryškėja ypatingas poreikis ugdyti asmeninę karjeros

kompetenciją. Raščiuvienė (2013, p.96) pateikia Spencer L. M. ir Spencer S. M. sukurtą modelį, kuris atspindi savęs pažinimo svarbą karjeros kompetencijų ugdymui (6 pav.).



6 pav. Spencer L. M. ir Spencer S. M. kompetencijos modelis

Šaltinis: Raščiuvienė, 2013, p. 96

Gaidelis (2017, p.97) analizuodamas pateiktą modelį, apibūdina *motyvus*, kaip elgesį generuojantį vidinę motyvaciją; *asmenines charakteristikas*, kaip asmens savybes lemiančias vienokį ar kitokį elgesį; *savęs suvokimą*, kaip savęs perteikimo sampratą, pasireiškiančią tam tikru elgesiu, požiūriu, vertybėmis, nuostatomis ir savęs suvokimu. *Gebėjimus* apibūdina, kaip tam tikrus įgūdžius reikalingus užduočiai atlikti, o *žinias*, kaip informaciją, apie tam tikrą konkrečią sritį. Galima pastebėti, kad žinios ir gebėjimai yra tos kompetencijos dalys, kurios yra matomos ir pastebimos išoriškai bei gali būti išmatuojamos (6 pav.). Tuo tarpu savęs suvokimas ir asmeninės charakteristikos bei motyvai yra tai, kas paprastai nepastebima ir neišmatuojama, tačiau slypi asmens viduje. Raščiuvienė (2013, p.96) teigia, kad būtent nematomoji dalis turi didžiausią įtaką asmeninės kompetencijos ugdymui, kur net mažiausias pokytis gali pastebimai ją sustiprinti. Tokiu būdu išryškėja didžiulis poreikis ugdyti asmeninę kompetenciją, kuri daro didžiulę įtaką jauno žmogaus saviraiškai, karjeros perspektyvos pasirinkimui, savęs, kaip asmenybės suvokimui ir daugeliui kitų procesų.

Palidaukaitė (2007), Gražulis, Valickas ir Salminaitė (2009) remdamiesi atliktų tyrimų duomenimis, pažymi, jog karjeros galimybės taip pat yra ypatingai svarbus aspektas renkantis organizaciją, kurioje norima dirbti (Valickas ir Gražulis, 2011, p.115). Tad akivaizdu, kad karjeros kompetencijų ugdyme didžiulę reikšmę atlieka ir jauno žmogaus karjeros galimybių pažinimas. Žemaitaitytė ir Jankauskienė (2014, p.60) pažymi, kad karjeros galimybių pažinimui ypatingai svarbu – profesinis informavimas, orientavimas ir konsultavimas. Pasak Žadeikaitės ir Railienės (2020, p.51-52) pagrindinis profesinio informavimo tikslas – rinkti, tvarkyti ir teikti, tikslinių grupių poreikius atitinkančią informaciją, kurios dėka, būtų sudarytos sąlygos adekvačių ir

racionalių profesijos rinkimosi ir karjeros planavimo sprendimų priėmimui, atitinkančiam tiek asmens poreikius, tiek darbo rinkos situaciją. Tuo tarpu Laužackas (2006) profesinį orientavimą apibūdina, kaip procesą padedantį asmeniui sąmoningai rinktis profesiją, atsižvelgiant į asmeninius gabumus ir gebėjimus, bei darbo rinkos reikalavimus ir poreikius, o profesinį konsultavimą, kaip specialiai organizuotą veiklą, kurios pagalba asmuo gali išsirinkti profesiją, atsižvelgdamas į savo asmenines savybes, darbo rinkos bei profesinio mokymosi galimybes (Žemaitaitytė ir Jankauskienė, 2014, p.60). Tokiu būdu jaunam žmogui suteikiant pilnavertišką ir efektyvią pagalbą, informuojant, orientuojant ir konsultuojant jį apie asmeninės karjeros perspektyvas ir jos pasirinkimo galimybes, sudaromos sąlygos jauno žmogaus vidinių gabumų ir stipriųjų pusių, atitinkančių norimą karjerą, atpažinimui bei karjeros kompetencijų ugdymui, pagal tą karjeros kryptį, į kurią jaunas žmogus pasirengęs žengti.

Taip pat karjeros kompetencijų ugdymui ypatingą reikšmę suteikia karjeros planavimas ir įgyvendinimas. Surgėlienė ir Bankauskienė (2012, p.78) pažymėdamos Augustinienės (2007) išsakytą mintį, teigia, jog karjeros planavimas gali būti apibrėžiamas, kaip gyvenimo krypties atradimas, svarbiausių gyvenimo tikslų nustatymas bei suvokimas, kaip pasirengti karjerai. O Sajienė (2009) papildo, jog tai yra nuoseklus profesinės veiklos sprendimų išdėstymas laike, kurio pagalba siekiama profesinio tobulėjimo, numatant būtinus išteklius ir aplinkybes (Paužuolienė ir Mauricijenė, 2012, p.42). Tokiu būdu karjeros planavimas apima ne tik asmeninių savybių suvokimą ir supratimą, kaip jas įgalinti karjeroje, tačiau ir padeda susiplanuoti asmeninę jauno žmogaus karjerą, nusimatant konkrečius ugdymosi tikslus ir žingsnius. Tokiu būdu užtikrinamas orientuotas, konkretus ir suplanuotas karjeros kompetencijų ugdymas. Žemaitaitytė ir Jankauskienė (2014, p.60) pažymi, kad žinios, gaunama informacija, asmens noras (motyvacija) ir gebėjimai daro didžiulę įtaką profesinės karjeros projektavimui. Tad akivaizdu, kad karjeros įgyvendinimą apimančios žinios ir papildoma informacija, vidinė motyvacija, skatinanti siekti užsibrėžtų karjeros tikslų, bei atitinkami gebėjimai jiems pasiekti, užtikrina sėkmingą karjeros plėtotę bei sėkmingą karjeros įgyvendinimą. Tam, kad visa tai būtų pasiekta, būtina plėtoti jauno žmogaus karjeros kompetencijas, pasitelkiant tam tikrus ugdymo metodus.

Raščiuvienė (2013, p.96) išskiria *patirtinį refleksyvų ugdymo(si)* metodą, kuris stiprina jauno žmogaus gebėjimą analizuoti save. Treinienė (2017, p.47) patirtinį mokymąsi apibūdina, kaip mokymąsi iš patirties, kuris gali būti tiek metodika, tiek metodu, tiek modeliu leidžiančiu ankstesnę mokymosi patirtį perkelti į kitą mokymosi kontekstą. Gudinavičius ir Raščiuvienė (2014, p.25) teigia, jog patirtinio mokymosi procese orientuojamasi ne į ekspertinių žinių perteikimą, o į ugdytinį, kai tikimasi, jog jis geriausiai išmoks per savąją patirtį. Taigi ugdant jauno žmogaus asmenines karjeros kompetencijas, pasitelkiant patirtinį refleksyvų ugdymą(si) sudaroma galimybė ne tik analizuoti save, atrandant labiausiai patinkančias veiklas ir karjeros kryptis, bet taip pat įgyti

reikiamų žinių ir patirties apie konkrečius dalykus. Raščiuvienė (2013, p.96) išskiria 3 elementus, kurie apima patirtinį refleksyvų ugdymą(si):

1. *Patyrimas organizuojamas kokybiškai*, jį įgyvendina pasiruošę ir kompetentingi profesionalai, padedantys jį realizuoti ugdymo procese.
2. *Patyrimas patiriamas tiesiogiai*, kai patiriama čia ir dabar asmeniškai.
3. *Patyrimo metu konstruojamos žinios ir įgūdžiai*, tad kiekvienas asmuo, remdamasis asmeniniu unikalumu, įvardija patyrimo metu įgytas žinias ir patirtį, kurią pateikia naudodamasis savo terminais, įžvalgomis ir išvadomis.

Taigi patirtinis refleksyvus ugdymo(si) metodas skatina jaunas žmones analizuoti save ir skirtingas situacijas, ragina atkreipti dėmesį į tam tikrose veiklose kylančius sunkumus ar turimus gebėjimus bei eksperimentuoti su savo įgūdžiais, patirtimi ir gebėjimais, stebint savo reakcijas į kiekvieną išgyventą patyrimą.

Analizuojant mokslinę literatūrą taip pat randamas **reflektyvus dienoraščio rašymo** metodas, kuris anot Bubnio ir Tuominienės (2008) yra susijęs su asmeninio tobulėjimo ir reflektavimo siekiu bei mokymosi mokyti kompetencijos lavinimu (Indrašienė ir Sadauskas, 2013, p.265). Bubnio ir Žydžiūnaitės (2012, p.24) teigimu reflektyvus dienoraščio rašymas padeda apibendrinti įgytus patyrimus ir asmeninį tobulėjimą, pasitelkiant praktikoje sukauptas žinias palengvina mokymąsi ir leidžia ugdytiniams patiems suprasti mokymosi procesą, tobulina mokymosi kokybę ir plėtoja asmens kritinį mąstymą bei asmeninį supratimą, ugdo saviraišką, kūrybiškumą, problemų sprendimo įgūdžius bei sudaro galimybę mažinti stresą ir stiprinti psichinę sveikatą. Tokiu būdu reflektyvus dienoraščio rašymas apima ne tik mokymąsi iš konkrečios patirties ir konkrečių įgytų žinių, tačiau taip pat ugdo mokymąsi per savianalizę ir asmeninių jausmų išrašymą, dėka ko atsiranda gebėjimas suprasti gilesnius asmenybės aspektus, vienus ar kitus pasirinkimus, įvardinti kylančias baimes, norus, poreikius ir kitą asmenybės ugdymuisi svarbią informaciją. Mažeikis (2007) išskiria tris reflektyvus dienoraščio rašymo būdus: 1) išdėstant objektyvius faktus, apie tai kas buvo išgirsta ir patirta, nereiškiant asmeninės nuomonės, o tik stebint aplinką ir joje vykstančius reiškinius; 2) komentuojant matytus įvykius, išmoktas pamokas, išgirstas kalbas, taip kritiškai mąstant ir tobulinant žinias ir patirtį bei 3) išrašant asmenines emocijas ir įspūdžius, apimančius nusivylimus, sėkmes, nesėkmes, pokyčius, stiprybes ir silpnybes (Šiupinytė ir Kavaliauskienė, 2020, p.18). Taigi reflektyvus dienoraščio rašymas ypatingai padeda apibendrinti praktikoje įgytas žinias, pastebėti ir suprasti praktikos esmę bei įsigilinti į tai kas kiekvienam jaunam žmogui priimtinausia ir artimiausia vienoje ar kitoje srityje. Tokiu būdu reflektyvus dienoraščio rašymas padeda ne tik ugdyti karjeros kompetencijas, bet ir suprasti, kokia karjeros kryptimi norima eiti ir kokius karjeros tikslus norima pasiekti.

Ypatingą reikšmę karjeros kompetencijų ugdyme įgyja – gebėjimas mokytis. Tokiu būdu išryškėja poreikis ugdyti šią kompetenciją ir tam puikiai tinka **kompetencijų aplanko** sudarymo metodas. Šio aplanko esmė – asmens gebėjimas pristatyti savo formaliai ir neformaliai įgytas kompetencijas, žinias ir įgūdžius, tokiu būdu susisteminant savo profesinį augimą, suvokiant savo vertę, apibrėžiant esamas galimybes ir galimą jų plėtotę bei išsiaiškinant savo vertybes ir įsitikinimus (Saulėnienė, 2014, p.135-136). Kompetencijų aplanko sudarymo metodo naudojimas puikiai tinka ir mokymosi procese, kai ugdytiniui leidžiama pačiam kurti teiginius, ką, ko ir kiek išmoko ir kaip tai panaudos praktiškai (Indrašienė ir Sadauskas, 2013, p.266). Saulėnienė (2014, p.136-137) išskiria keletą tikslų, kurių dėka kompetencijų aplankas gali būti naudojamas švietime: žinių gilinimui apie mokomasi dalyką, problemų sprendimų paieškai ir pagrindimui, gebėjimui vertinti studijų pažangą, dokumentacijos rinkimo įgūdžių, atspindinčių ugdytinio pažangą lavinimui, ugdytinių pasiekimų semestro gale vertinimui ir kt. Tokiu būdu galima pastebėti, kad kompetencijų aplanko sudarymas ugdo jauno žmogaus gebėjimą analizuoti ir sisteminti gautą informaciją, skatina kritinį mąstymą ir pastabumą, ugdo jo gebėjimą vertinti situacijas ir įsivertinti asmeniškai save, moko išsakyti ir argumentuoti savo nuomonę, išvalgas ir gautas išvadas. Taip skatinamas jauno žmogaus asmeninių karjeros kompetencijų ugdymas, profesinių kompetencijų gilinimas, mokymosi kompetencijų lavinimas ir bendrųjų kompetencijų plėtojimas.

Apibendrinant galima pastebėti, jog LR švietimo ir mokslo ministro įsakyme dėl ugdymo karjerai programos patvirtinimo (2014) randama gausybė metodų, skatinančių jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotę. Išskiriami tokie metodai, kaip asmeninės vizijos kūrimas ir įgyvendinimas, projektine veikla ir bendradarbiavimu grįsta mokinių sąveika, bendradarbiavimu grįstas mokymasis vieniems iš kitų ir pan. Pastebima, kad didžioji dalis metodų, kuriais ugdomos karjeros kompetencijos apima reflekyvų mąstymą. Pasak Laužacko, Stasiūnaitienės ir Teresevičienės (2005) tokiu būdu skatinamas naujos informacijos ir žinių apmąstymas, kritinis jų vertinimas, argumentavimas ir savo pozicijos pagrindimas, atsisakant autoritetų „primestos“ nuomonės (Saulienė, 2014, p.132). Taigi karjeros kompetencijų ugdymo metodai suteikia galimybę jauniems žmonėms pastebėti savo gabumus, įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, atrasti jiems labiausiai tinkančias karjeros kryptis ir juos labiausiai atitinkančias profesijas. Taip pat skatina nuolatinį mokymąsi ir vidinio pasaulio pažinimą per savianalizę, padeda atrasti asmeniškai jiems tinkamiausius ugdymo(si) būdus bei suteikia galimybę lengviau ir efektyviau pasirinkti asmeninę karjeros kryptį ir nukreipti ją sėkmės link.

3. UGDOMOJO VADOVAVIMO PRITAIKYMO, PLĖTOJANT KARJEROS KOMPETENCIJAS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo metodas. Atvirų jaunimo centrų ir erdvių koncepcijos (2010) siekiamybe įvardijamas jaunas žmogus, kuris yra ne tik sveikas ir gerai besijaučiantis, tačiau taip pat turintis aukštą savivertę, plačiai išugdytas asmenines ir socialines kompetencijas bei gebantis aktyviai ir integraliai įsitraukti į bendruomeninius ir visuomeninius procesus. Tokiu būdu atvirų jaunimo centrų veiklos apraše (2012) numatoma organizuoti, veiklas, kurios skatintų jaunimo motyvacijos ir gebėjimų ugdymą, užtikrinantį sėkmingą integraciją į darbo rinką. Atsižvelgiant į organizacijų išsikeliamus tikslus ir artimą jų sąlytį su jaunais asmenimis, nuspręsta iširti, kiek ir kaip atviruose jaunimo centruose ir erdvėse plėtojamos karjeros kompetencijos, pasitelkiant ugdomojo vadovavimo metodiką.

Vykdamas kokybinį tyrimą gaunami išsamūs duomenys apie mažai tirtus ugdymo procesus bei siekiama „suprasti ugdymo reiškinių esmę, apibūdinti <.> situacijos pilnutinę raišką.“ (Bitinas, 2006, p.11) Tokiu būdu tyrimui pasirinkta būtent ši metodika ir atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, apklausiant atvirų jaunimo centrų ir atvirų jaunimo erdvių darbuotojus iš visos Lietuvos. Interviu buvo atliekamas individualiai su kiekvienu informantu, naudojant pokalbių programą „Zoom“, sudarant galimybę jiems jaustis patogiai ir laisvai. Individualių interviu trukmė apėmė skirtingus laiko rėmus ir truko nuo 12 min. iki 53 min., tad visų vykusių interviu vidurkis buvo 31 min. Ruošiantis pusiau struktūrizuotam interviu buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, pagal kurią sudarytas klausimynas su 16 atviro tipo klausimų, padedančių atskleisti jaunimo darbuotojų požiūrį į ugdomojo vadovavimo pasitelkimą, ugdant jaunimo karjeros kompetencijas. Tokiu būdu klausimyną sudarė 3 blokai apimantys ugdomojo vadovavimo proceso analizę ir pritaikymo galimybes, karjeros kompetencijų ugdymo perspektyvą bei ugdomojo vadovavimo pritaikymą atvirų jaunimo centrų ir erdvių veikloje, ugdant karjeros kompetencijas.

Tyrimo imtis: Žydžiūnaitė (2011, p.78) pabrėžia, kad atlikus interviu ir pastebėjus, kad informanto atsakymuose nėra naujos informacijos, lyginant su prieš tai buvusių informantų atsakymais, tyrimo procesą galima nutraukti. Tokiu būdu šio tyrimo „prisisotinimas“ buvo pastebėtas apklausus 7 informantus. Tyrimo dalyviai buvo atrenkami pasitelkus tikslinės atrankos būdą, kuriam nustatytas kriterijus – apklausti atvirų jaunimo centrų ir erdvių darbuotojus turinčius tiesioginį sąlytį dirbant su jaunimu. Tokiu būdu tikėtasi, jog būtent jaunimo darbuotojas, geriausiai pažindamas jauną asmenį, suteiks daugiausiai įžvalgų apie ugdomojo vadovavimo pritaikymą plėtoti jaunimo karjeros kompetencijas.

Tyrimo etika: Mokslinėje literatūroje iškiriami tyrimo etikos principai, kurių privalo laikytis kiekvienas tyrėjas, tai - geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, teisės gauti tikslią informaciją ir neapsaugotų tiriamųjų grupių saugumo principai (Žydžiūnaitė, 2011, p.72-75). Taigi atliekant tyrimą *geranoriškumo* principas buvo užtikrinamas informantams užduodant tokius klausimus, kurių atsakymuose nebūtų įmanoma įžvelgti informantų tapatybės, kurie neižeistų ir nežemintų jų orumo bei būtų aiškūs ir nesukeliantys informantams diskomforto. Prieš pradėdant tyrimą, informantai buvo supažindinami su tyrimo tema, jiems buvo nurodoma, kad gauta informacija bus naudojama tik tyrimo įgyvendinimui ir jų asmens duomenys nebus naudojami tyrime. *Pagarba asmens orumui* tyrimo metu buvo užtikrinama nenaudojant jokių skatinamųjų ar asmens apsisprendimą dalyvauti tyrime įtakojančių veiksnių. Kiekvienas informantas tyrime dalyvavo savo asmeniniu pasirinkimu ir visiškai neįtakotas nei tyrėjo, nei aplinkos. Taip pat tyrimo metu nebuvo naudotos sąvokos ar žodžiai, kurie žleistų, žemintų ar skatintų neigiamas informanto emocijas. Įgyvendinant *teisingumo principą* visa gauta informacija iš konkrečių informantų buvo užkoduota taip, kad nebūtų įmanoma identifikuoti asmenų. Gauti tyrimo duomenys suvesti į tyrėjo asmeninį kompiuterį, užkoduojant bylas neatpažįstamai, o pasibaigus tyrimui visa informacija ištrinta. *Teisės gauti tikslią informaciją* principas buvo užtikrintas atsakant informantams į visus jiems rūpimus klausimus, suteikiant informaciją apie magistro baigiamojo darbo pristatymo laiką ir temą, suteikiant galimybę gauti informaciją apie galutinius tyrimo rezultatus bei užtikrinant, jog informantų dalyvavimas tyrime nedaro įtakos jų statusui ir nesukelia jokios rizikos. Kadangi tyrime nedalyvavo nei psichologinių problemų turintys asmenys, nei nėščiosios - *neapsaugotų tiriamųjų grupių saugumo* principas nebuvo taikomas.

Tyrimo instrumentas: Pasak Bitino (2006, p.11) kokybiniame tyrime interviu vedėjas numato pagrindinius klausimus ir jų sąrašą koreguoja atsižvelgdamas į anksčiau surinktą informaciją. Tokiu būdu tyrimo instrumentą sudarė 4 pagrindiniai klausimai (5 lent.), kurie buvo papildomi atsižvelgiant į informantų suteiktą informaciją. Tad iš viso tyrimo instrumentą sudarė 14-16 atvirų klausimų, kurie apėmė 3 pagrindines dalis: 1) klausimus, kuriais siekta nustatyti ugdomojo vadovavimo metodikos taikymą atvirose jaunimo centruose/erdvėse; 2) klausimus, kuriais siekta išsiaiškinti pagrindinius aspektus darančius įtaką jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotei; 3) klausimus, skirtus nustatyti jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotės galimybes atvirose jaunimo centruose/erdvėse.

5 lentelė. Pagrindiniai tyrimo instrumento klausimai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo instrumentu

Probleminis klausimas:		
Kaip taikoma ugdomojo vadovavimo metodika, siekiant plėtoti jaunimo karjeros kompetencijas atvirų jaunimo centrų/erdvių veikloje?		
Klausimas	Klausimo siekiniai	Klausimo ryšys su tyrimo problema
Kas įtakoja jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotę?	Atskleisti pagrindinius veiksnius, kurie daro įtaką jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtočiai.	Klausimo atsakymai sudaro prielaidas, atrasti karjeros kompetencijų plėtotę įtakančius veiksnius.
Kokiais būdais galima padėti jaunam žmogui plėtoti jo karjeros kompetencijas?	Atskleisti naudojamų metodų, būdų, organizuojamų veiklų pobūdį, padedančių plėtoti jaunimo karjeros kompetencijas.	Klausimo atsakymai, sudaro galimybę apibūdinti ugdomojo vadovavimo pritaikomumą, plėtojant jauno žmogaus karjeros kompetencijas.
Kokius ugdymo metodus taikote dirbant su jaunimu?	Atskleisti atvirų jaunimo centrų/erdvių darbuotojų ugdymo proceso organizavimą ir išsiaiškinti įvairių metodų pritaikymą.	Atsakymai į klausimą padeda išsiaiškinti, kokie ugdymo metodai, kokiais momentais taikomi ir kokie labiausiai tinkami, ugdant jauną žmogų. Taip pat padeda atskleisti ar atvirose jaunimo centruose/erdvėse taikomas ugdomasis vadovavimas.
Galbūt savo darbe taikote ugdomąjį vadovavimą? Jei taip – tada kaip?	Sužinoti, kaip informantai supranta ugdomąjį vadovavimą, kokias pritaikymo galimybes išvelgia, kiek yra susiję su šia metodika ir kiek ją naudoja.	Atsakymai į klausimą leidžia apibūdinti ir paaiškinti ugdomojo vadovavimo metodikos pritaikymą, naudojant ją atvirų jaunimo centrų/erdvių veikloje.

Klausimai, kuriais siekiama atskleisti ugdomojo vadovavimo metodikos taikymą atvirose jaunimo centruose/erdvėse, formuluoti remiantis Vikaraman, Mansor ir Hamzah (2017) nuostata, jog ugdomojo vadovavimo naudojimas mokymo sistemoje kelia vis daugiau susidomėjimo ir, pagal Rudžinskienę (2013), padeda ugdytiniui atrasti tai, kas svarbu jam pačiam, padidinant ir subalansuojant jo veiklos efektyvumą ir kokybę bei, pagal Kudinovieneį ir Kietavičienę (2014), skatina kūrybinį ir kritinį mąstymą, ugdo lankstumą, savarankiškumą, orientaciją į rezultatus ir drąsą imtis iniciatyvos bei diegti naujoves. Šiais klausimais siekta atskleisti svarbiausius ugdomojo vadovavimo metodikos aspektus tokius, kaip klausimų uždavimas (Rudžinskienė 2013; Raišienė ir kt., 2014; Rudžinskienė, 2015; Barkauskas, 2020 ir kt.), ugdytojo vaidmenų pasiskirstymas pagal konkrečią situaciją (Rudžinskienė, 2015), geram ugdytojui būdingi įgūdžiai (Lipinskienė, 2012; Petkevičiūtė ir Kupinas, 2012; Raišienė ir kt., 2014; Dambrauskienė, 2016a; Dambrauskienė, 2016b; Jurgelevičienė ir Slušnienė, 2018) bei kompetencijos (Lipinskienė, 2012; Rudžinskienė, 2013; Rekašienė ir Sudnickas, 2014). Tai paskatino informantų klausti ar jie yra susidūrę su ugdomojo vadovavimo metodika, galbūt ją taiko savo darbe, kaip ją taiko ir kokius konkrečius požymius išskirtų.

Klausimai, padedantys atskleisti veiksnius darančius įtaką jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtočiai, sudaryti pagal Gudžinskienės ir Railienės (2012), Akkermans ir kt. (2013), Gudiničiaus ir Raščiuvienės (2014), Vitkauskaitės-Glatkauskienės (2015), Akkermans ir Tims (2017) pabrėžiamą vidinių ir išorinių veiksnių daromą įtaką jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtočiai bei Gudžinskienės ir Railienės (2012), Žukauskienės ir kt. (2015) bei Kaniušonytės (2017)

išskiriamą šeimos, ugdymo įstaigų, įvairių organizacijų ir kitų įmonių įtaką. Tokiu būdu informantų klausta apie tai, kas jų manymu daro įtaką karjeros kompetencijų plėtojimui, kas padeda bei į ką jaunas žmogus atsižvelgia rinkdamasis savo asmeninę karjerą.

Klausimai, kuriais siekiama nustatyti jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotės galimybes atvirose jaunimo centruose/erdvėse, sudaryti pagal Gudžinskienės ir Railienės (2012), Gevorgianienės (2014), Fominienė ir Abračinskaitė (2015), Gražulio ir kt. (2015), Vitkauskaitės-Glatkauskienės (2015) išskiriamas konkretus karjeros kompetencijas bei LR švietimo ir mokslo ministro įsakyme pateikiamas karjeros kompetencijų ugdymo sritis bei siūlomus galimus ugdymo metodus, išskiriamus ir Bubnio ir Žydžiūnaitės (2012), Raščiuvienės (2013), Indrašienės ir Sadausko (2013) bei Saulėnienės (2014). Tokiu būdu informantų buvo klausta, kokius ugdymo metodus jie naudoja atvirose jaunimo centruose/erdvėse ugdydami karjeros kompetencijas bei kiek ir kaip pasitelkia ugdomąjį vadovavimą, plėtodami jauno žmogaus karjeros kompetencijas.

Tyrimo procesas: Pirmame tyrimo etape (2021.02.22-2021.03.20) buvo suformuluoti tyrimo tikslai ir uždaviniai, išsikeltas probleminis tyrimo klausimas bei įgyvendinta mokslinių šaltinių paieška, susipažinimas su jų turiniu ir atlikta mokslinių šaltinių analizė. Antrame tyrimo etape (2021.03.20-2021.04.15) buvo sudarytas tyrimo instrumentas, renkami tyrimo duomenys bei įgyvendinama jų analizė, interpretavimas. Trečiame etape (2021.04.11-2021.04.19) apibendrinta mokslo šaltinių analizė, galutinai parengta tiek teorinė, tiek empirinė magistro baigiamojo darbo dalys bei parengtos išvados ir rekomendacijos. Ketvirtame etape (2021.04.19-2021.04.27) atlikta galutinė magistro baigiamojo darbo korekcija.

Tyrimo ribotumas: Kadangi tyrimo rezultatai analizuojami paties tyrėjo, išskyla galimybė, kad dėl subjektyvaus jo matymo ir supratimo, gauti duomenys gali būti iškraipomi, netinkamai suprantami, neteisingai įvertinami ar neteisingai pateikiami.

Informantų charakteristika: Tyrimo metu buvo apklausti 7 atvirų jaunimo centrų ir erdvių darbuotojai iš visos Lietuvos, kurie buvo atrenkami pasitelkus tikslinės atrankos būdą. Atranka įgyvendinta pagal kriterijų, kuriuo siekta apklausti atvirų jaunimo centrų ir erdvių darbuotojus turinčius tiesioginį sąlytį dirbant su jaunimu. Siekiant išlaikyti informantų anonimiškumą, 6 lentelėje pateikiami duomenys apie informantus užkoduoti skirtingais vardais.

6 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo instrumentu

Pakeistas informanto vardas	Darbo vieta	Pareigos
<i>Rūta</i>	Atviras jaunimo centras	Direktorė/jaunimo darbuotoja
<i>Inga</i>	Atvira jaunimo erdvė	Jaunimo darbuotoja
<i>Algirdas</i>	Atviras jaunimo centras	Direktorius/jaunimo darbuotojas
<i>Beata</i>	Atviras jaunimo centras	Jaunimo darbuotoja
<i>Lina</i>	Atviras jaunimo centras	Jaunimo darbuotoja/dailės terapeutė
<i>Monika</i>	Atvira jaunimo erdvė	Jaunimo darbuotoja
<i>Agnė</i>	Atvira jaunimo erdvė	Jaunimo darbuotoja

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Pasak Brazienės ir Mikutavičienės (2013, p.109) jaunimui po mokyklos arba studijų baigimo sekasi kur kas sunkiau ieškoti darbo, kuris būtų nuolatinis ir tuo pačiu gerai apmokamas. Pasak autorių šiai amžiaus grupei darbo paieškos procesas apskritai trunka kur kas ilgiau. O Trumpickaitė ir Spiriajevas (2020, p.108) cituodami Lisauskaitę (2016) papildė, kad darbdaviai mano, jog jaunimas yra neatsakingas ir neturi būtinos darbo patirties. Akivaizdu, kad toks darbdavių požiūris kelia jauno žmogaus gyvenime ne tik baimę, bandant įsidarbinti, bet ir nusivylimą siekiant karjeros. Tačiau to būtų galima išvengti, jeigu jaunas žmogus baigdamas mokymąsi ugdymo įstaigose, turėtų išplėtotas karjeros kompetencijas. Tokiu būdu jis ne tik turėtų drąsos, stimulo eiti į priekį, tačiau sugebėtų parodyti savo vertę darbdaviams, kurių organizacijose jaunas žmogus norėtų įsidarbinti. Taip išryškėja didžiulis poreikis, užtikrinti efektyvų ir pilnavertišką ugdymąsi jauno žmogaus gyvenime, kurio pagalba būtų ugdomos karjeros kompetencijos. Kadangi ugdomojo vadovavimo metodika padeda sukonkretinti tikslus, pažinti darbo ir tobulėjimo galimybes, perduoda atsakomybę už veiksmų ir sprendimų įgalinimą bei didina motyvaciją ir savęs pažinimą (Rašienė ir kt., 2014, p.283), tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip atviruose jaunimo centruose ir erdvėse yra taikomas ugdomasis vadovavimas, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas.

Kadangi ugdymas vis labiau įsilieja į rinkos santykius (Rudžinskienė, 2013, p.126), akivaizdu, kad karjeros kompetencijų plėtojimas tampa neatsiejama dalimi nuo ugdymo mokykloje. Tokiu būdu tyrimo metu išryškėjo mokyklos vaidmuo karjeros kompetencijų ugdyme. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad šiandieninis ugdymo organizavimas mokykloje turi gausybę trūkumų (7 lentelė). Remiantis gautais duomenimis galima pastebėti, kad pati mokyklų ugdymo sistema jau stokoja efektyvumo ir ugdymo kokybės užtikrinimo. Tai išryškėja analizuojant tyrimo duomenis, kuriuose atsiskleidžia, jog daugiausiai dėmesio informantai skiria tam, jog ugdymo įstaigose galėtų atsirasti naujų užsiėmimų ar būrelių, kurie skatintų savęs pažinimą ir emocinį ugdymą - „kad turėtų būti dar ir papildomai kitokios pamokos, kur vaikai labiau pažintų save ir kur būtų kalbama apie emocinį ugdymą, kur dabar labai plačiai šneka“ (Inga), puoselėtų individualų darbą su kiekvienu jaunu žmogumi - „galbūt būtų kaip tik daug prasmingiau investuoti į individualius pokalbius“ (Lina) ir skatintų naujų, jaunų mokytojų integraciją į mokymo sistemą - „ir dabar tie patys (mokytojai, aut. pat.) moko.. Mano vaikus.. Ir aš girdžiu tą patį..“ (Rūta). Tokiu būdu išryškėja perspektyva, kad mokyklos sunkiai įsileidžia naujoves. Tai galime pastebėti ir Ingos teiginyje, jog „<..> mokyklos užsiciklina ties dalykais“. Tad akivaizdu, kad ir nauji, naudingi dalykai mokykloje tampa paviršutiniškai atliekami, ar netgi, nustumiami į šalį. Tai patvirtina ir informantų – Algirdo, Linos ir Agnės teiginiai, kuriuose pažymima, jog mokykloje savanorystės skatinimo programa bei karjeros specialisto darbas veikia ne efektyviai. Tokiu būdu kyla grėsmė, jog jaunas žmogus

besimokydamas mokykloje ne tik, kad neturi galimybės kokybiškai pažvelgti į savo karjeros perspektyvos galimybes, jos pasiūlą ar vidinius norus susijusius su ateities darbu. Tačiau taip pat yra atsiejamas nuo galimybės išbandyti save tam tikroje srityje, apie kurią svajoja, arba kurią planuoja rinktis ateityje. Tokiu būdu, nors jaunam žmogui ir yra suteikiama galimybė „pasirinkti specializaciją pagal prioritetus“ (Lina) ar konsultuotis su socialiniais darbuotojais ir socialiniais pedagogais - „paprastai gali su juo kalbėtis, konsultuotis dar nebuvo tų socialinių darbuotojų, socialinių pedagogų“ (Agnė), tačiau akivaizdu, kad paviršutiniškas savęs pažinimas, ir menka galimybė išbandyti save, mažins asmeninės kompetencijos ir profesinės kompetencijos plėtotę.

7 lentelė. Ugdymo organizavimas mokykloje

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Ugdytojų elgesys	Kaltinimai	„Tu nesimokai. Kas iš tavęs bus.“ Rūta
	Palaikymo stoka	„mokytojas nepalaiko ir yra prastesnis pažymys..“ Rūta; „Tu šluosi gatves, (pakeičia toną tarsi kalbėtų kito žmogaus žodžiais), Tu nieko nedarysi.. Nes tu nesimokai matematikos..“ Rūta;
	Nukreipimo stoka	„Niekas nenukreipia ir ten sako - tu nesimokai, tu prie konteinerio būsi“ Rūta;
	Per didelė orientacija į pažymius	„užsiciklina <.> ties metinių įvertinimų rezultatais, bet gyvenimas visai vyksta kitur“ Inga
Ugdymo organizavimo efektyvumas	Neefektyviai veikiantys karjeros specialistai	„kartais susidaro įspūdis, kad kažkoks žmogus dirba, ir ir nelabai matosi to darbo“ Algirdas; „šiuo metu mokyklose jeigu yra vykdomos kažkokios tai karjeros programos, arba karjeros informavimo programos, jos yra vykdomos ganėtinai neefektyviai“ Lina
	Statiškumas	„Man kartais gaila, kad mokyklos užsiciklina ties dalykais“ Inga
	Įvairovės trūkumas	„Ir dabar tie patys (mokytojai) moko.. Mano vaikus.. Ir aš girdžiu tą patį..“ Rūta; „tikrai mokykla galėtų kažkokius tai papildomus užsiėmimus, ar būrelius ar kažkokias tai programas organizuoti“ Inga „kad turėtų būti dar ir papildomai kitokios pamokos, kur vaikai labiau pažintų save ir kur būtų kalbama apie emocinį ugdymą, kur dabar labai plačiai šneka.“ Inga; „galbūt būtų kaip tik daug prasmingiau investuoti į individualius pokalbius, į va tokias individualias konsultacijas su kiekvienu asmeniškai, individualiai.“ Lina;
	Neefektyvi savanorystės programa	„įgyti kažkokios savanoriškos patirties, mokyklose būtų tokia programa. žinau ji yra, bet nemanau, kad ji yra produktyvi“ Agnė
	Permetamos atsakomybės	„mes jums atnešam informaciją, o jūs kapstykitės tarp tos informacijos, darykit jūs ką norit, rinkitės, makaluokitės, rodykit poreikį,kad jūs norit to“ Lina
	Suteikiama galimybė konsultuotis	„paprastai gali su juo kalbėtis, konsultuotis dar nebuvo tų socialinių darbuotojų, socialinių pedagogų“ Agnė
	Suteikia galimybę rinktis	„galimybė pasirinkti specializaciją pagal prioritetus“ Lina

Vertinant ugdymo organizavimą mokykloje galima pastebėti, kad ugdytojai dažnai kaltina ugdytinius, teikia jiems nepakankamą pagalbą ir palaikymą ugdymosi procese (7 lent.). Akivaizdu, kad visos šios ugdytojo elgsenos raiškos formos, skatina jauno žmogaus nepasitikėjimą ir

nusivylimą savimi, propaguoja ugdytojo atstūmimą, iš ugdytinio perspektyvos, bei pačios mokymosi medžiagos atmetimą. Taip pat mažina domėjimąsi ugdymu ir ugdo kaltės jausmą. Pasak Raižienės, Pilkauskaitės Valickienės ir Malinauskienės (2014, p.72) mokykloje visada ugdytinis ir ugdytojas sąveikauja tarpusavyje, tad vaiko pozityvi raida neišvengiamai priklauso nuo šios sąveikos. Tokiu būdu galima daryti išvadą, kad jaunas žmogus turėdamas sąveiką su nepalaikančiu, nuolat kaltinančiu ir skatinančiu nusivylimą ugdytoju, atmes galimybę tinkamai ir visokeriopai ugdyti karjeros kompetencijas. Tad tokiu būdu nukentės ir pats mokymosi procesas, ir sąveika su aplinkiniais, šeimos nariais, bendraamžiais bei kitomis socialinėmis grupėmis. Tokiu būdu ribojamas socialinių kompetencijų ugdymasis.

Atsižvelgiant į tai, jog visą negatyvią ugdytojo elgseną įvardino tik Rūta, galima daryti prielaidą, kad tai gali būti tiesiog vieno informanto patirtis.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, jog šiuolaikinis jaunas žmogus pasižymi gausybe savybių, kurios susijusios su socialinių, asmeninių ir bendrųjų kompetencijų stoka (8 lent.). Tokiu būdu galima daryti prielaidą, kad mokyklose visgi egzistuoja ugdytojų ir ugdytinių pozityvios sąveikos stoka.

8 lentelė. Savybės, kuriomis pasižymi jaunas žmogus

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Jaunimo savybės	Nepasitiki savimi	„kai mokytojas nepalaiko ir yra prastesnis pažymys nusisuki ir savim nepasitiki.“ Rūta; „nedrąšos ar negebėjimo iškomunikuoti“ Rūta; „ganėtinai mažas procentas eina paskui savo svajonę.“ Lina.
	Neturi motyvacijos	„bet vis tiek matom tos motyvacijos trūkumą iš jų pusės.“ Lina.
	Nepažįsta savęs	„jis net nebando savęs pažinti.“ Lina.
	Jaučia pasimetimą	„kuo aš noriu būti ir ką aš rinksiuos. Ir visiško to pasimetimo, stipraus aplinkos spaudimo galbūt.“ Rūta.
	Nežino, ko nori	„stoja jaunimas, išeina lauk, neranda savęs, sunku.“ Rūta; „Jie jaučia didžiulį stresą dėl šito, vien todėl, kad jie nežino kas jiems faina. Jiems sunku suformuluoti svajones, jiems sunku suprasti, kas jiems gerai.“ Lina; „Aaa apskritai nežino ką nori veikti, ko nori, ko nori siekti.“ Monika.
	Komunikacinių įgūdžių stoka	„negebėjimo iškomunikuoti...“ Rūta.
Išorės įtaka	Patiria stresą	„Ir jau tikrai ten baigiamosiose klasėse patiria stresą, kuo aš noriu būti ir ką aš rinksiuos“ Rūta; „Kur jam stoti, jie jaučia didelį stresą dėl šito.“ Lina.
	Patiria spaudimą	„stipraus aplinkos spaudimo galbūt <.> iš to, kad nėra to tokio ugdymo vedimo, kaip asmenybės.“ Rūta; „Labai gaila <.> bet būna, kad renkasi atsižvelgdamas į tėvų nuomonę ir visai neatsižvelgdamas į patį save.“ Inga; „Jie renkasi iš inercijos raginami, bet nepačiupinėję“ Lina; „tai dažniausia renkasi paraginti mokytojų, paraginti tam tikrų autoritetų, remdamiesi tėvų lūkesčiais“ Lina; „man patinka,.. tarkim, važinėti po balas, bet jie bijo ta įgarsinti, nes tai neatitinka mokytojų ar tėvų lūkesčių.“ Lina.

Atlikto tyrimo duomenys patvirtinio mokslinių šaltinių analizės metu gautą informaciją, jog asmeninė karjera yra veikiama tiek išorinių – socialinės aplinkos supančios žmogų, tiek vidinių – gyvenimo ir karjeros sąsajų, išsilavinimo, tapatumo suvokimo bei nuostatų karjeros atžvilgiu, veiksmų (Vitkauskaitė-Glatkauskienė, 2015, p.3). Tokiu būdu tyrimo metu išryškėjo asmeninės jauno žmogaus savybės (8 lent.), jų aplinkoje esančių asmenų įtaka bei įvairių veiklų organizavime dalyvaujančių organizacijų (9 lent.) įtaka jauno žmogaus karjeros pasirinkimams ir karjeros kompetencijų plėtotei.

Informantai nurodo, jog jaunas žmogus nepasitiki savimi, nežino ko nori, neturi motyvacijos, nepažįsta savęs, jaučia pasimetimą ir stokoja komunikacinių įgūdžių (8 lent.). Galima pastebėti, kad didžioji dalis informantų pateiktų savybių, apibūdinančių jauną žmogų yra tos, kurios priklauso nuo asmeninių ir socialinių kompetencijų išplėtojimo. Pastebima, kad ypatingai daug baimės ir nežinomybės jaunam žmogui kyla tuomet, kai kalbama apie karjeros pasirinkimus. Informantai jauno žmogaus karjeros pasirinkimus nurodo, kaip nerimą „kuo aš noriu būti ir ką aš rinksiuos“ (Rūta), arba kaip studijų pasirinkimą „dažniausiai <..> paragintą mokytojų, tėvų..“ (Lina), arba kai kalbama apie įstojimą į aukštojo mokslo įstaigą ir apie tai, jog jaunimas „išeina lauk, neranda savęs“ (Rūta) arba „apskritai nežino, ką nori veikti, ko nori, ko nori siekti“ (Monika). Tokiu būdu išryškėja tendencija, jog praktiškai visas jauno žmogaus dėmesys koncentruojamas į karjeros pasirinkimus. Akivaizdu, kad tai yra ypatingai didelis ir reikšmingas gyvenimo momentas, apsprendžiantis jauno žmogaus ateitį. Kadangi jam kyla tokia gausa nepasitikėjimo, pasimetimo ir spaudimo iš aplinkos, atspindi tai, jog jis neatpažįsta savo stipriųjų ir silpnųjų pusių, nežino, kam yra gabus ir nėra pilnavertiškai išplėtojęs asmeninės kompetencijos. Tokiu būdu pasitvirtina Gudžinskienės ir Railienės (2012, p.64) pateikiamų Indrašienės ir kt. (2006), Garnienės (2006) ir kt. mokslininkų atliktų tyrimų duomenys, kuriuose teigiama, jog baigiamųjų klasių mokiniai dažnai dar nėra apsisprendę dėl būsimos profesijos ir nesiorientuoja profesijų bei profesinės veiklos specifikoje. Tokiu būdu, peršasi išvada, kad mokykla per mažai dėmesio skiria pagalbai, padedant jaunam žmogui suprasti, kokią karjeros kryptį derėtų pasirinkti, kad ji atspindėtų asmeninius poreikius. Taip išryškėja atvirų jaunimo centrų ir erdvių bei kitų neformalaus ugdymo įstaigų svarba prisidedant prie jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotės.

Analizuojant tyrimo duomenis išryškėja perspektyva, kad jaunas žmogus patiria spaudimą iš mokytojų ir tėvų tiek siekdamas realizuoti save - „man patinka <..> važinėti po balas, bet jie bijo tą įgarsinti, nes tai neatitinka mokytojų ar tėvų lūkesčių.“ (Lina), tiek planuodamas asmeninę karjerą – „tai dažniausiai renkasi paraginti mokytojų, paraginti tam tikrų autoritetų, remdamiesi tėvų lūkesčiais ir manau, kad ganėtinai mažas procentas eina paskui savo svajonę“ (Lina). Išorės spaudimą jauno žmogaus atžvilgiu įvardina ir Rūta bei Inga: „stipraus aplinkos spaudimo galbūt <..> iš to, kad nėra to tokio ugdymojo vedimo, kaip asmenybės“; „labai gaila, <..> bet būna, kad

renkasi atsižvelgdamas į tėvų nuomonę ir visai neatsižvelgdamas į patį save..“ (8 lent.). Maža to, tyrimo duomenys atskleidžia, kad beveik visi informantai, kaip didžiausią įtaką, karjeros kompetencijų ugdymui, darančią aplinką nurodo – šeimą (9 lent.). Taigi akivaizdu, kad jauno žmogaus savirealizacijai ir karjeros pasirinkimams ypatingai didelę įtaką daro aplinka, dėka ko jaunas žmogus patiria stresą - „baigiamosiose klasėse patiria stresą kuo aš noriu būti ir ką aš rinksiuos“ (Rūta), „kur jam stoti, jie jaučia didelį stresą dėl šito“ (Lina). De Urza ir Liesionienė (2013, p.78) atliktas tyrimas atskleidžia, kad asmeninė karjera neapsiriboja tik profesijos pasirinkimu, o yra tiesiogiai susijusi su asmeniniu žmogaus gyvenimu ir jo savirealizacijos poreikių tenkinimu. Taigi tikėtina, kad aplinkos spaudimas gali mažinti jauno žmogaus savirealizaciją ir sėkmingą karjeros plėtotę. Kita vertus, Lerner (2006) teigia, jog sėkminga asmens raida priklauso nuo žmogaus ir aplinkos tarpusavio sąveikos (Brazienė ir Mikutavičienė, 2013, p.72), o Kaniušonytė (2017, p.100) papildo, jog tėvų ir vaikų santykiai daro įtaką tiek negatyviems, tiek pozityviems raidos procesams. Taigi tiek mokykla, tiek šeima palaikydama ir suteikdama pagalbą jaunam žmogui taip pat gali palengvinti ir savirealizaciją, ir apsisprendimą dėl karjeros krypties pasirinkimo. Tokiu būdu išryškėja tiek teigiama, tiek neigiama aplinkos įtaka jauno žmogaus karjeros krypties pasirinkimui ir karjeros kompetencijų ugdymui.

Remiantis tyrimo duomenimis galima pastebėti, kad karjeros specialistų įtaką, plėtojant jauno žmogaus karjeros kompetencijas, išskiria tik Inga ir Algirdas: „netgi mokykloje, jeigu ji turi stiprų karjeros planavimo specialistą ir kur jis vykdo įvairiausias veiklas <..> apie įvairiausias karjeros galimybes papasakoti tai irgi gali įtakoti“ (Inga), „karjeros specialistai, tai turbūt gali būti didžiausia įtaka jaunam žmogui kažkokia motyvacija vieną ar kitą specialybę pasirinkti“ (Algirdas). Akivaizdu, jog karjeros specialistai turėtų būti tie asmenys, kurie gali suteikti daugiausiai žinių apie jauno žmogaus karjeros galimybes, karjeros planavimą ir įgyvendinimą. Tačiau informantai, kaip galima pastebėti 7 lent., karjeros specialistų darbą vertinta skeptiškai: „kartais susidaro įspūdis, kad kažkoks žmogus dirba, ir ir nelabai matosi to darbo“ (Algirdas), „šiuo metu mokyklose jeigu yra vykdomos kažkokios tai karjeros programos, arba karjeros informavimo programos, jos yra vykdomos ganėtinai neefektyviai“ (Lina). Tokiu būdu, pirmiausiai prieinama išvada, kad karjeros specialistų darbas nėra vertinamas teigiamai - kaip užtikrinantis pilnavertišką karjeros kompetencijų plėtotę. Dėka ko pasitvirtina Pukelio ir Katsarov (2014) bei Merfeldaitės ir kt. (2020) pateikiamų tyrimų išvados, jog mokyklose trūksta vieningos karjeros paslaugų teikimo sistemos, paslaugų teikimas yra stichiškas ir chaotiškas bei apribotas profesionalių karjeros paslaugų teikėjų stoka (Gasiancevienė ir Railienė, 2020, p.40). Antra, rodo tai, kad jauno žmogaus gyvenime ypatingą reikšmę suteikia kiti žmonės – šeima, autoritetai, įžymybės ir draugai (9 lent.). Tokiu būdu, peršasi išvada, jog jaunas žmogus, nėra linkęs priimti sprendimų remdamasis asmenine nuomone. Kita vertus, atsižvelgus į tyrimo duomenis, išryškėja jauno žmogaus savęs pažinimo stoka ir

nežinojimas, kaip norisi elgtis jam pačiam. Akivaizdu, kad aplinkos įtaka būtų mažesnė, jei jaunuolis žinotų ir jaustų, kokia kryptimi nori žengti ir kokią karjerą nori pasirinkti. Mokslinėje literatūroje randama tyrimų, kurie patvirtina šią išvadą - Colakoglu (2011) teigimu tvirta vidinė kryptis ir savęs suvokimas, padeda suprasti, kokia kryptimi norima kreipti asmeninę karjerą taip ją suderinant su tapatybe. Tokiu būdu išryškėja poreikis skirti ypatingą dėmesį jauno žmogaus asmeninės kompetencijos plėtotei, kurios pagalba jaunuolis turėtų galimybę atrasti save ir savo vidinius norus nekreipdamas dėmesio nei į draugus, nei visuomenės veikėjus, nei autoritetus, tačiau priimdamas sprendimus pagal savo vidinius poreikius.

9 lentelė. Aplinka daranti įtaką jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotei

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Asmenys	Karjeros specialistai	„netgi mokykloje, jeigu ji turi stiprų karjeros planavimo specialistą ir kur jis vykdo įvairiausias veiklas <..> apie įvairiausias karjeros galimybes papasakoti tai irgi gali įtakoti.“ Inga; „Karjeros specialistai, tai turbūt gali būti didžiausia įtaka jaunam žmogui kažkokia motyvacija vieną ar kitą specialybę pasirinkti“ Algirdas.
	Mokyklų vadovai	„Bet taip bendrai vadovas, lektorius, mentorius yra pagrindinis, kuris gali vesti į priekį.“ Monika; „Nuo mokyklos vadovybių“ Algirdas.
	Šeima	„Tai tam tikros kompetencijos nuo tada ir prasideda iš tikrųjų <..> neauginant vaiko šeimoje „šiltamyje““ Rūta; „Pirmiausiai manau didžiausią įtaką daro šeima ir supantys patys artimiausi žmonės.“ Inga; „mes jau kalbėjome apie šeimą tai tikrai daro įtaką be abejo“ Algirdas; „ir visa tave supanti aplika“ Beata; „Tai iš kur atsiranda ta stiprybė? Tai tikriausiai mama, arba tėtė padaro štuos dalykus. Tai viskas sugrįžta į šeimą.“ Lina; „bet yra tokių papildomų dirgiklių, kaip <..> ar šeimos nariai.“ Monika.
	Atsitiktiniai asmenys	„gatvėje sutikti žmonės <..> bet kokio susitikimo metu gali ateiti kažkokia mintis, kažkokia idėja, paskatinti, padrašinti ir siekti, ar kažką perdėliot.“ Inga
	Pedagogai	„ugdymo įstaigoje neribojant kažkokių tam tikrų saugių pažinimo procesų. Jau yra ugdomos kompetencijos“ Rūta; „ir be abejo daro specialistai <..> mokykla visų pirma, <..> pedagogai“ Algirdas; „Turėtų prisidėti klasės auklėtojai. Tie pedagogai, kurie yra atsakingi už socialinę sritį.“ Lina.
	Autoritetai	„Be abejo ir kiti žmonės, kurie savo srityje pasiekia labai daug ir jaunam žmogui lygiuotis į vieną ar kitą asmenį tai yra labai puiku.“ Algirdas; „Labai didelę įtaką daro <..> dažniausiai tai būna sėkmingas pavyzdys“ Monika.
	Visuomenėje žinomi asmenys	„Ir nebūtinai tai turi būti mama, tėtis. Tai gali būti brolis, tai gali būti žinomas kažkoks visuomenės veikėjas“ Algirdas; „O kas dar gali būti? Autoritetai kažkokie. Kas tie autoritetai?“ Lina; „galime rodyti pavyzdį, kurių yra sėkmingų daug. Tiek žurnaluose, tiek viešojoje erdvėje.“ Agnė.
	Draugai	„paskui šeima nueina į antraeilį planą ir jau priklauso nuo to su kuo tas jaunimas susideda, ar kažkokius būrelius lanko, kas jį supa, kokių pavyzdžius mato.“ Inga; „Na aš manau aplinka, kurioje tu gyveni ir kuo tu būni, kaip tu būni, su kuo tu būni“ Beata; „Bet yra tokių papildomų dirgiklių kaip draugai,“ Monika.
Organizacijos	NVO	„Neformalaus ugdymo vietos. Nežinau.. Nevyriausybinės organizacijos, kurios tikslingai dirba su jaunimu“ Lina.
	Mokykla	„be abejo daro <..> mokykla“ Algirdas; „Tikriausiai būtų dar prasminga mokykloj ugdyti ir taikyti refleksijų tą metodą jaunuoliams, kad jie galėtų po kiekvienos patirties, po kiekvienos pamokos pasirefektuoti. Kas jiems tinka, kas netinka?“ Lina.
	Valstybė	„be abejo nuo pačios Valstybės, Vyriausybės, sutvirtinti tą poziciją, nes tai yra be galo svarbi. Tai yra mūsų ateitis“ Algirdas.

Tyrimo duomenų analizė atskleidžia perspektyvą, kad už jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotę atsakomybę taip pat prisiima gausybė tiek formalių ugdymo įstaigų – „be abejo daro įtaką <..> mokykla“ (Algirdas), tiek NVO – „Neformalaus ugdymo vietos. Nežinau.. Nevyriausybines organizacijos, kurios tikslingai dirba su jaunimu“ (Lina). Taip pat pastebima, kad jauno žmogaus karjeros kompetencijų ugdymui įtaką daro tiek Valstybė - „be abejo nuo pačios Valstybės, Vyriausybės, sutvirtinti tą poziciją, nes tai yra be galo svarbi. Tai yra mūsų ateitis“ (Algirdas), tiek galimai atsitiktiniai asmenys - „gatvėje sutikti žmonės <..> bet kokio susitikimo metu gali ateiti kažkokia mintis, kažkokia idėja, paskatinti, padrašinti ir siekti, ar kažką perdėliot“ (Inga). Tokiu būdu išryškėja tendencija, jog jauno žmogaus karjeros kompetencijų ugdymui įtaką daro gausybė veiksnių, apimančių tiek pavienius asmenis, tiek organizacijas, tiek žmonių grupes. Mokslinėje literatūroje randama įrodymų, jog tam, kad jauni žmonės galėtų panaudoti savo asmenines nuostatas, žinias ir gebėjimus atitinkamame, mėgstamame ir prasmingame darbe, būtina bendrai, sistemingai susieti ugdymo institucijų, tėvų ir bendruomenės pastangas (Gudžinskienė ir Railienė, 2012, p.65). Tad akivaizdu, kad karjeros kompetencijų plėtotė vyksta nuolatos tiek jaunam žmogui analizuojant save, tiek užmezgant santykius, kontaktus ar kitaip veikiant su aplinka. Tai reiškia, kad tam, jog jauno žmogaus karjeros kompetencijos būtų plėtojamos efektyviai ir užtikrintai tiek asmenys, tiek organizacijos, palaikančios glaudų kontaktą su jaunais žmonėmis, turėtų atkreipti dėmesį, kokiais būdais, kokiomis technikomis, kokias kompetencijas plėtoja ir į kokią karjeros perspektyvą ir asmeninio jauno žmogaus augimą orientuoja asmenį.

Tyrimo duomenys atskleidžia, jog jauno žmogaus karjeros kompetencijų plėtotei įtaką daro tiek suteikiamos žinios, palaikymas, pagalba siekiant karjeros, pasirinkimo laisvė, įvairių galimybių gausa (10 lent.), tiek organizacijose įgyvendinamos savanorystės ir praktikos atlikimo programos, organizuojami įvairūs užsiėmimai, renginiai bei mokymai (11 lent.). Galima pastebėti jog plėtojant jauno žmogaus karjeros kompetencijas daugiausiai jam padedama, suteikiant žinių ir galimybių bei pasirinkimo laisvę (10 lent.). Tokiu būdu išryškėja gana paradoksali situacija – jauno žmogaus aplinkoje esantys asmenys, tarytum, suteikia reikiamų žinių jaunuoliui, teigdami, kad „kuo jis daugiau žino, kuo platesnį turi matymą, mąstymą ir suvokimą tuo plačiau jis gali pritaikyti savo žinias“ (Rūta), taip tikėdamiesi, kad jaunas žmogus žinos, kaip reikia elgtis ir pritaikyti įgytas žinias, žengiant sėkmingos karjeros link. Tačiau iš kitos perspektyvos, jaunam žmogui suteikiama galimybė pasirinkti, į kur jis nori eiti ir kokią karjerą pasirinkti - „kad jie suprastų gyvu patyrimu apie pasirinkimų galimybę, arba apie galimybę rinktis kažką tai.. kas jiems patiktų“ (Lina). Tačiau tuo pačiu jaunas žmogus skatinamas pažinti pasaulį ir kitus žmones - „bendrai paėmus, visapusiškumas lavina. <..> Kuo daugiau jaunas žmogus kur nuvažiuoja, kuo daugiau ko pamato, su kuo daugiau susipažįsta <..> aktyvus dalyvavimas gyvenime tas kompetencijas ir kuria“ (Lina) bei kuo daugiau išbandyti „neribojant kažkokių tam tikrų saugių pažinimo procesų“ (Rūta). Taigi

apžvelgiant visus tris aspektus – reikiamų žinių perteikimą, pasirinkimo galimybės bei pažinimo ir bandymo galimybių suteikimą, išvelgiama priešprieša, kad jaunas žmogus negebėdamas savęs pažinti ir pasirinkti norimos karjeros perspektyvos, visgi turi rinktis iš gausybės kelių karjeros link. Tokiu būdu būtų galima išvelgti grėsmę, jog pasirinkimų gausa, tarytum dar labiau gali gluminti jauną žmogų ir skatinti didesnę neapsisprendimą, kokią karjeros kryptį jam derėtų pasirinkti. Tokiu būdu išryškėja poreikis ugdyti asmeninę kompetenciją, kurios dėka būtų skatinama savianalizė ir savęs pažinimas, taip palengvinant karjeros sprendimų priėmimą, o ateityje, didinant pasitenkinimą asmenine karjera. Ši prielaida atitinka Dromantaitės-Stancikienės (2012, p.291) atliktos analizės išvadas, kuriose teigiama, jog asmens savęs pažinimas yra vienas svarbiausių individo socialinio ir psichinio gyvenimo aspektų, kuriuo grindžiamas nuoseklus ir logiškas profesinio pasirinkimo procesas, padedantis suprasti, ko norima iš gyvenimo ir padedantis pajaušti pasitenkinimą karjera.

10 lentelė. Jauno žmogaus karjeros kompetencijų ugdymui įtaką darantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Teorija	Žinios	„žmogus kuo jis daugiau žino, kuo platesnį turi matymą, mąstymą ir suvokimą tuo plačiau jis gali pritaikyti savo žinias“ Rūta; „kuo daugiau žinai, tuo toliau eini.“ Rūta; „jis jau kažkokį tai turės žinių bagažą, jeigu jisai to norės, o ir po to viskas bus lengviau“ Algirdas; „Kaip mes galime sužinoti, kas tau patiktų labiau? Reikia tyrinėti tas programas tada.“ Lina.
	Palaikymas	„Labai stipriai saugant, neleidžiant, ribojant asmenybes, nepalaikant bijo tobulėti ir kartais tie baziniai dalykai ateina iki pilnametystės ir ko pasekoje mes po to turime socialinių įgūdžių trūkumą“ Rūta; „Kaip mes palydim savanorius, taip reikėtų palydėti į darbo rinką ir jaunus specialistus“ Algirdas; „Galime apie tai kalbėti, ar ne? Galime rodyti pavyzdį, kurių sėkmingų yra daug“ Agnė.
Pagalba	Pagalba siekiant karjeros	„reikėtų Valstybei truputėlį daugiau pažiūrėti, ne taip, kad mes iškepam jauną būsimąjį specialistą, bet be abejo reikia padėti jam darbo rinkoje“ Algirdas.
	Pasirinkimo laisvė	„Galėjimas rinktis <..> ir kuo daugiau, tuo plačiau.“ Rūta; „ugdymo įstaigoje neribojant kažkokių tam tikrų saugių pažinimo procesų. Jau yra ugdomos kompetencijos.“ Rūta; „Bendrai paėmus, visapusiškumas lavina. <..> Kuo daugiau jaunas žmogus kur nuvažiuoja, kuo daugiau ko pamato, su kuo daugiau susipažįsta <..> aktyvus dalyvavimas gyvenime tas kompetencijas ir kuria“ Lina;
Pasirinkimo galimybės	Galimybių gausa	„kuo daugiau dalykų mažas žmogus, pajaus, pačiupinės pamatys tuo platesnis jo suvokimas bus augant“ Rūta; „Galimybių įvairovė? Galimybė išbandyti, pasibandyti, kuo daugiau galimybių, galimai, tuo daugiau žmogus išmoks“ Rūta; „Per įvairiausių užsiėmimus“ Inga; „kad jie suprastų gyvu patyrimu apie pasirinkimų galimybę, arba apie galimybę rinktis kažką tai.. kas jiems patiktų.“ Lina; „Suteikimas galimybės jiems tai patirti <..> jokios žinios be praktikos nevertos nieko.“ Agnė

Kita vertus, skatinant jauno žmogaus pažinimą ir suteikiant jam galimybę rinktis iš gausybės perspektyvų, jaunas žmogus nukreipiamas bandyti ir ieškoti galimybių save realizuoti per patyrimą ir praktikos įgijimą. Tokį karjeros kompetencijų ugdymo procesą užtikrina organizacijos. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad savanorystės ir praktikos atlikimas yra dažniausiai ir daugiausiai informantų nurodomi veiksniai, kuriais plėtojamos jaunimo karjeros kompetencijos (11 lent.).

11 lentelė. Organizaciniai veiksniai darantys įtaką jauno žmogaus karjeros kompetencijų ugdymui

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Praktinis patyrimas	Savanorystės metu	„Jeigu ateini su diplomu ir tau sako – kokios tavo kompetencijos? Ir tu ką tik baigei gal iš tikrųjų pasakyti, kad aš bandžiau save, buvau savanoris“ Rūta; „savanorystė puikus būdas atrast save“ Inga; „Savanorystė fainas dalykas yra <..> kada jie galėtų išbandyti save vienoj ar kitoj srity“ Lina; „tada po mokymų, tada pabandyti surasti sritį, kurioje jis galėtų pavyzdžiui išbandyti, tai savanorystė yra na tikrai puiki vieta kur galėtų pasitikrinti tinka ar netinka“ Monika; „kažkur pasavanoriauti ar stebėti, pasimatuoti vieną ar kitą profesiją.“ Agnė.
	Praktikos atlikimo metu	„arba atlikau savanorišką praktiką darbovietėje, srityje kuri mane domina, prieš renkantis specialybę.“ Rūta; „pripažinkime, kad na, gavus aukštojo mokymo diplomą tikrai nesi tos srities specialistas. Viskas atsiranda per praktiką.“ Algirdas; „Sėdint namie užsidarius <..> ta informacija, ji sausa, negyva <..> Aš manau, kad yra labai svarbu, kad jie suprastų gyvu patyrimu“ Lina; „Suteikimas galimybės jiems tai patirti. <..> įgauti organizacinės patirties, renginių vedimo, rengimo ir su tais verslais norime pradėti bendradarbybę“ Agnė.
Žinių įgijimas	Per įvairius užsiėmimus	„Per įvairius užsiėmimus, kurie ir skatina tą lyderystę, vadovavimą, savęs paieškas. <..> kad turėtų būti dar ir papildomai, kitokios pamokos, <..> kur būtų kalbama apie emocinį ugdymą“ Inga.
	Renginius	„na, kokiais būdais, be abejo, jeigu kalbant, ar ne, gali būti įvairiausi renginiai.“ Algirdas; „Nuo elementariausio ėjimo filmo žiūrėjimo kinoteatruose, koncertų, kažkokių renginių viešų... ta prasme aktyvus gyvenimas tas kompetencijas ir kuria“ Lina; „Padėti, na tai pirmiausiai nuo konsultacijų, pokalbių, tam tikrų tikslingų klausimų, sužinant <..> kur jo stipriosios pusės“ Monika.
	Mokymus	„kad turėtų būti dar ir papildomai kitokios pamokos, kur vaikai labiau pažintų save ir kur būtų kalbama apie emocinį ugdymą“ Inga; „tam tikrų tikslingų klausimų, sužinant <..> kur jo stipriosios pusės ir taip tikslingai jį nukreipti pirmiausiai į mokymus, kurie jam būtų tikslingi“ Monika.

Analizuojant tyrimo duomenis pastebėta, kad savanorystė ir praktikos atlikimas jaunam žmogui užtikrina karjeros kompetencijų plėtotę net 3 kryptimis. Pirmiausiai informantų teigimu savanorystė padeda atrasti save - „savanorystė puikus būdas atrast save“ (Inga), taigi tokiu būdu ugdo asmeninę kompetenciją. Antra, informantai nurodo, kad savanorystės ir praktikos pagalba galima įvertinti, ar planuojama pasirinkti karjeros kryptis atitinka vidinius jauno žmogaus norus ir lūkesčius - „tai savanorystė yra na tikrai puiki vieta kur galėtų pasitikrinti tinka ar netinka“ (Monika), „Jeigu ateini su diplomu ir tau sako – kokios tavo kompetencijos? <..> gal iš tikrųjų pasakyti, kad aš bandžiau save, buvau savanoris“ (Rūta), „Savanorystė fainas dalykas yra <..> jie

galėtų išbandyti save vienoj ar kitoj srity“ (Lina), „kažkur pasavanoriauti <..> pasimatuoti vieną ar kitą profesiją“ (Agnė). Tokiu būdu ugdoma tiek asmeninė, tiek bendrosios kompetencijos. Ir, trečia, informantų teigimu, praktika padeda įgyti patirties - „pripažinkime, kad na, gavus aukštojo mokymo diplomą tikrai nesi tos srities specialistas. Viskas atsiranda per praktiką“ (Algirdas), „Sėdint namie užsidarius <..> ta informacija, ji sausa, negyva ir ji neužsilieka <..> pas juo galvoj. <..> Aš manau, kad yra labai svarbu, kad jie suprastų gyvu patyrimu“ (Lina), „suteikimas galimybės jiems tai patirti. <..> įgauti organizacinės patirties, renginių vedimo, rengimo“ (Agnė). Taip ugdoma profesinė kompetencija. Tad akivaizdu, kad savanorystė ir praktikos atlikimas yra neatsiejami veiksniai, kurie padeda jaunam žmogui ugdyti karjeros kompetencijas. Tai taip pat išskiriama Gražulio ir kt. (2015, p.303) atliktame tyrime, kuriame teigiama, jog atlikdamas profesinę praktiką žmogus įgyja daug profesinių kompetencijų, specialiųjų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kuriuos gali taikyti tam tikrose aiškiai apibrėžtose srityse. Taigi galima teigti, kad savanorystė ir praktikos atlikimas organizacijoje yra puikus būdas ugdyti profesinę kompetenciją, mokymosi kompetenciją bei asmeninę kompetenciją - padedant jaunam žmogui suprasti, kokia karjeros kryptis jam būtų aktualiausia ir labiausiai atspindinti jo poreikius. Taigi akivaizdu, kad savanorystė ir praktikos atlikimas visapusiškai ir pilnavertiškai ugdo jauno žmogaus karjeros kompetencijas.

Analizuojant tyrimo duomenis pateikiamus 11 lent., taip pat galima pastebėti, kad Inga užsimena apie emocinio intelekto lavinimo svarbą organizacijų veikloje, kad „turėtų būti dar ir papildomai kitokios pamokos, kur vaikai labiau pažintų save ir kur būtų kalbama apie emocinį ugdymą“. Tuo tarpu atliekant mokslinės literatūros analizę Fabio ir Palazzeschi (2009) atliktame tyrime pastebėta, kad karjeros pasirinkimo sunkumai yra susiję su asmenybe ir emociniu intelektu (Crişan ir Turda, 2015, p.155). Tad tai, jog jaunas žmogus nepažįsta savęs ir nežino savo norų, kuriuos įvardina Lina - „jie jaučia didžiulį stresą dėl šito, vien todėl, kad jie nežino kas jiems faina. Jiems sunku suformuluoti svajones, jiems sunku suprasti, kas jiems gerai“ bei Rūtos teigimu, turi sunkumų renkantis norimą karjeros kryptį - „ir jau tikrai ten baigiamosiose klasėse patiria stresą, kuo aš noriu būti ir ką aš rinksiuos“, būtų galima sieti su emocinio intelekto ugdymo trūkumu. Kadangi emocinio intelekto ugdymo svarbą, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas, nurodė tik vienas informantas, būtų galima teigti, kad šios srities ugdymas atvirų jaunimo centrų ir erdvių veikloje kartais yra įgyvendinamas, tačiau tai vykdoma pakankamai retai.

Tyrimo duomenys atskleidžia, jog atviruose jaunimo centruose/erdvėse yra taikomas, mokslinės literatūros analizėje apžvelgiamas, patirtinis refleksyvus ugdymas(is). Tokią išvadą galima daryti, atsižvelgiant į 1 priede pateikiamą tyrimo medžiagą, kurioje išryškėja, jog atviruose jaunimo centruose/erdvėse daug dėmesio skiriama savanorystės programos įgyvendinimui - „aišku tam yra platūs klodai savanorystės. Mes savo įstaigoje priimame 10 metų tarptautinius savanorius, vietinius savanorius“ (Rūta), „tai tada mes tikslingai ir pradėdame dirbti, susipažįstant, taikant va

tokius neformalius bendravimus <..> savanorystę“ (Monika). Taip pat suteikiama galimybė atlikti praktiką - „pasitaiko, kad ateina tikrai aktyvūs jaunuoliai, turintys daug idėjų, tai tiesiog bandom, ugdyti ir tą lyderystę, paskirstyti tuos darbus, leisti save išsibandyti“ (Rūta), „ką mes ir bandome suteikti jaunuoliams patiems įgauti organizacinės patirties, renginių vedimo, rengimo ir su tais verslais..“ (Agnė) bei dalyvauti bendradarbystės programų įgyvendinime - „bendradarbiaujam su karitu, maltiečiais. Tikrai palaiko. Palaikom betkokį tą jauno žmogaus norą ir tikrai per tai gaunama daug kompetencijos“ (Rūta), „Tai kažkaip nusprendėm, kad norime išsirinkti kelias organizacijas ir kelis verslus su kuriais bendradarbiausim, kontaktuosim ir jog turėtume <..> kelis pasirinkimus jaunuoliams, kur jie galėtų pasipraktikuoti“ (Agnė). Taip pat tyrimo metu išryškėjo Linos siūlymas mokyklose taikyti refleksijų metodą „Tikriausiai būtų dar prasminga mokykloj ugdyti ir taikyti refleksijų tą metodą jaunuoliams, kad jie galėtų <..> po kiekvienos pamokos <..> pasireflektuoti. Kas jiems tinka, kas netinka? <..> Nes dažnas net nesugeba atsakyti į tokį klausimą: ką tu mėgsti? Ko tu nemėgsti?“, ko pasekoje galima daryti išvadą, kad šį metodą Lina taiko ir savo darbe. Gautą išvadą, jog atviruose jaunimo centruose/erdvėse taikomas patirtinis refleksyvus ugdymas(is), patvirtina Treinienės (2017, p.47) teiginys, jog patirtinis mokymasis, kaip mokymąsi iš patirties, leidžia ankstesnę mokymosi patirtį perkelti į kitą mokymosi kontekstą. Tokiu būtu priklausomai nuo veiklos, kurioje jaunas žmogus savanoriaus ar atliks praktiką ugdoma profesinė kompetencija, mokymosi kompetencija, asmeninė, socialinė ir bendrosios kompetencijos.

LR jaunimo politikos pagrindų įstatymo pakeitimo įstatyme (2018) pažymima, jog atviri jaunimo centrai ir atviros jaunimo erdvės privalo užtikrinti, kad jose organizuojama veikla prisidėtų prie jauno žmogaus asmenybės tobulinimo, asmeninių ir socialinių kompetencijų ugdymo, sukurtų sąlygas didinti jauno žmogaus motyvaciją, sudarytų galimybę dalyvauti jo interesus atitinkančioje veikloje bei skatintų tobulėjimą ir darbo rinkai reikalingų įgūdžių puoselėjimą. Tad atvirų jaunimo centrų/erdvių veiklų įgyvendinimas turėtų būti organizuojamas pasitelkiant neformalų švietimą ir tokio pobūdžio veiklų organizavimą, kurios sudomintų jauną žmogų ir skatintų jo augimą bei tobulėjimą, plėtojant tiek pačią asmenybę, tiek jos karjeros kompetencijas. Šie aspektai atsispindi ir tyrime: Rūta teigia, kad atviro jaunimo centro darbuotojų ir jaunų žmonių, kurie lankosi centre „santykis nėra kažkoks mokytojo santykis.. Santykis yra tas toksai šiltas..“, Algirdas patikslina, kad „mes <..> nesam nei psichologai, nei socialiniai pedagogai, nors mes esam socialinės srities įstaiga su neformaliu švietimu“, o Beata tuo tarpu pabrėžia, kad centras veikia ne kaip ugdymo įstaiga - „na, negalėčiau sakyti, kad mes juos ugdome, nes mes ne ugdymo įstaiga esame..“. Monika taip pat pažymi, kad atvira jaunimo erdvė, kurioje ji dirba „eina per neformalų ugdymąsi pasitelkdama įvairias priemones t.y. konsultacijos, įvairūs mokymai, tai yra įvairūs užsiėmimai“. Taigi būtų galima daryti prielaidą, kad tokiu būdu suteikiama galimybė skirtingą motyvacijos lygį turintiems jauniems žmonėms tobulėti ir augti pagal jų vidinį poreikį, lankantis tose veiklose, kurios juos

domina. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad poreikiai apsprendžia žmogaus tikslus, lūkesčius ir motyvaciją (Atkočiūnienė, Navasaitienė ir Aleksandravičius, 2012, p.6). Taigi akivaizdu, kad jauno žmogaus įsitraukimas į atvirų jaunimo centrų/erdvių įgyvendinamas veiklas priklauso nuo to, kokius poreikius jis išreiškia.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad atviruose jaunimo centruose/erdvėse ugdymas vykdomas daugiausia dėmesio skiriant įvairių renginių organizavimui, pagalbos teikimui jauniems žmonėms bei įvairių programų įgyvendinimui (1 pried.). Pastebima, kad skirtinguose atviruose jaunimo centruose/erdvėse daugiausiai dėmesio skiriama skirtingoms veikloms organizuoti. Taigi tikėtina, kad kiekviename atviraime jaunimo centre ir erdvėje veiklos organizuojamos, atsižvelgiant tiek į konkrečius organizacijų tikslus, tiek į jaunų žmonių išreikštus poreikius, tiek į ugdymo metodus, kuriuos pasitelkia kiekvienas atviras jaunimo centras/erdvė.

Galima pastebėti, kad Rūta nurodo, jog atviraime jaunimo centre, kuriame ji veikia, dėmesys kreipiamas į prevencinius renginius, paskaitų ir grupinių užsiėmimų organizavimą, savanorystės, praktikos suteikimo bei bendradarbiystės programų įgyvendinimą bei konsultacinę pagalbą (1 pried.). Pastebima, kad šiame atviraime jaunimo centre įgyvendinama įvairi ugdomoji veikla, tačiau daugiausiai dėmesio skiriama konsultacinei pagalbai tiek problemų sprendimo klausimais - „turime susitikimus su jaunuoliais. Ir labai yra skirtingai, kartais mes tikrai darome įdirbį elgesio korekcijai, bet turime tą siekiamybę <..> ugdyti ir tą lyderystę“, tiek karjeros klausimais - „mes apskritai turim išsirašę į veiklos planą, kad mes prisidedam prie karjeros kompetencijų plėtojimo ir visokeriopos pagalbos <..> jei yra poreikis renkantis profesiją dirbame ir su užimtumo tarnyba turime ir konsultantą, kuris čia būna ir padeda“ (1 pried.).

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog ugdomojo vadovavimo metodikos taikymas įvairiose organizacijose dažnai gretinamas su konsultavimu, psichoterapija, mentoryste ir supervizija. Tačiau daugelyje mokslinių šaltinių pabrėžiama, kad ši metodika yra visiškai unikali ir negali būti gretinama nei su vienu iš šių metodų (Rudžinskienė, 2013; Raišienė ir kt., 2014; Kliukevičiūtė ir Malinauskas, 2015 ir kt.). Taigi tai, kad Rūta tvirtina, jog atviro jaunimo centro veikloje naudoja konsultavimo metodą gali būti tapatinama su ugdomuoju vadovavimu. Tačiau galima pastebėti, kad 1 priede pateikiami tyrimo duomenys atskleidžia, jog Rūta vykdydama jauno žmogaus ugdymo procesą visgi naudoja ugdomąjį vadovavimą. Tai patvirtina jos atsakymas į klausimą, ar ji yra girdėjusi apie ugdomąjį vadovavimą - „<..> yra tekę girdėti ir dalyvauti mokymuose (negiliai įkvepia) ir tikriausiai, jau paskutinius 12 metų vadovaujantis būtent tuo principu dirbti (pabrėžia) su žmonėmis“, tačiau tuo pačiu pažymi, jog ne visada ugdomojo vadovavimo metodiką pritaiko kokybiškai „nesakau... kad viskas visada pavyksta, (nuleidžia galvą žemyn ir nežiūri) labai priklauso kartais nuo atėjusių žmonių ir jų asmenybės tipo“. Tokiu būdu

aktyvus konsultacijų įgyvendinimas atvirame jaunimo centre, kuriame dirba Rūta, galimai žymi ugdomojo vadovavimo metodikos pritaikymą.

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog įgyvendinant ugdomojo vadovavimo metodiką yra išskiriama 15 ugdomojo vadovavimo sričių, tai finansų, karjeros, gyvenimo, verslo, asmeninis, sveikatos, sporto, santykių, konfliktų, projektų, padėties, tranzitinis, išsilavinimo, vadovų bei moterų vadovių sritys (Raišienė ir kt., 2014, p.257). Remiantis šiomis, teorinėje dalyje apžvelgiamomis sritimis, pastebima, jog Rūta jaunimo centro veikloje galimai naudoja karjeros ugdomąjį vadovavimą - „kuriuose suteikiame informaciją apie tas kompetencijas, apie galimybę ieškoti darbo, kaip jo ieškoti, kaip kalbėt su darbdaviu ir panašiai“, gyvenimo - „pasitaiko, kad ateina tikrai aktyvūs jaunuoliai, turintys daug idėjų, tai tiesiog bandom, ugdyti ir tą lyderystę, paskirstyti tuos darbus, leisti save išsibandyti“ ir asmeninį ugdomąjį vadovavimą - „turime susitikimus su jaunuoliais. Ir labai yra skirtingai, kartais mes tikrai darome įdirbį elgesio korekcijai, bet turime tą siekiamybę <..> ugdyti ir tą lyderystę“.

Visai kita vykdomo ugdomojo proceso perspektyva įžvelgiama atviroje jaunimo erdvėje, kurioje veikia Inga. Ji pažymi, kad yra susidūrusi su ugdomojo vadovavimo taikymu studijų proceso metu - „prieš porą metų baigiau magistro studijas, tai mes ten turėjom dėstomą tokį dalyką vienas iš dėstytojų būtent kalbėjo, dalinosi savo patirtimi“ (12 lent.) Tačiau ji nenurodo, jog ugdomojo vadovavimo metodiką taiko ugdant jaunos žmones. Tačiau tyrimo duomenys atskleidžia (1 pried.), jog Inga taiko kitus metodus - „darbas grupėse, yra toks kaip pagrindinis.. Dabar toksai ateina, kaip supervizijas, kartais darom, tokius kaip emocijų užsiėmimus turim kartais. Vaidinimai. Vaidmenų žaidimai“ bei „tam tikrose situacijose darom individualius pokalbius“, kurių pagalba padeda jauniems žmonėms plėtoti asmenines, socialines ir bendrąsias kompetencijas.

Tyrimo duomenys atskleidė, jog Algirdo vykdomoje ugdomojoje veikloje daugiausiai dėmesio skiriama konsultacinei pagalbai problemų sprendimo klausimais - „kartais užtenka tas metodus pokalbis ar ne su jaunuoliu <..> iš pokalbio pats jaunuolis (pabrėžia) išsigrynina kažkokį tai sprendimą. <..> dirbant su problematišku jaunimu tu kiekvieną dieną susiduri su įvairiausiais iššūkiais, su blogais dalykais jų gyvenime ir jiems <..> pabandai <..> padėti, nors kartais <..> jie to nenori“ (1 pried.). Taigi nors Algirdas ir aktyviai naudoja konsultavimo metodą bei teigia, jog taiko ugdomojo vadovavimo metodiką - „be abejo. Kiekvieną dieną. (šypsosi) Ypač jei tu.. dirbi su nemotyvuotu jaunimu.. tai yra be galo reikalinga“, tačiau tyrimo duomenys atskleidžia, jog jam nėra tekę tiesiogiai susipažinti su šios metodikos taikymo specifika (12 lent.). Tuo labiau atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidžia, jog asmeniui, taikančiam ugdomąjį vadovavimą būtinas atitinkamas išsilavinimas, patirtis bei akreditacija (Raišienė ir kt., 2014, p.283). Tokiu būdu būtų galima paneigti Algirdo teiginį, jog jo veikloje, veikiant atvirame jaunimo centre, yra taikomas

ugdomas vadovavimas. Tačiau akivaizdu, kad informantas įgyvendindamas ugdymo procesą per pokalbių pasitelkimą plėtoja jauno žmogaus asmeninę, socialinę ir bendrąsias kompetencijas.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog atvirame jaunimo centre, kuriame veikia Beata ugdomojo pobūdžio veikla įgyvendinama suteikiant konsultacinę pagalbą problemų sprendimo klausimais - „mes ne pedagogai esame.. aišku stengiamės ir tą psichologinę pagalbą suteikti.. ir įsigilinti į tas problemas.. padėti jas išspręsti..“ (1 pried.). Pastebima, kad Beata aiškiai išskiria, jog atvirame jaunimo centre, kuriame ji veikia, nėra organizuojama formali veikla. Taip pat tyrimo duomenys atskleidžia, kad Beata nėra susidūrusi su ugdomuoju vadovavimu ir jos teigimu, ji nėra girdėjusi apie šią metodiką – „Realiai tai.. dar žadėjau pasidomėti, kas tas yra iš tikrųjų.. bet..realiai tai ne“. O paklausta kokiais būdais savo veikloje ugdo jauno žmogaus karjeros kompetencijas pateikė atsakymą, jog nežino – „kokiais būdais?... hm.. Žinok, jeigu atvirai – nežinau. Dabar taip niekas nešauna į galvą“. Atsižvelgiant į pateiktus duomenis galima būtų daryti išvadą, kad Beatai trūksta kompetencijos ugdomųjų veiklų įgyvendinimui. Tačiau tikėtina, kad Beatos atstovaujame atvirame jaunimo centre/erdvėje visgi daugiau dėmesys orientuojamas į psichologinės gerovės užtikrinimą, tokiu būdu ugdam socialines, asmenines ir bendrąsias kompetencijas.

Analizuojant tyrimo duomenis pastebėta, kad atvirame jaunimo centre, kuriame veikia Lina organizuojami susitikimai, pramoginiai renginiai, įvairios dirbtuvės, suteikiama konsultacinė pagalba problemų sprendimo klausimais (1 pried.). Tokiu būdu išryškėja perspektyva, jog šiame centre įgyvendinamas mokymosi kompetencijos ugdymas – „vyksta tarkim pokalbiai <..> pavyzdžiui, pasišnekėti su aktorium. Papasakotų apie stojimą į muzikos ir teatro akademiją“, asmeninės kompetencijos plėtojimas – „kartais taikau dailės terapijos intervenciją. Pabandom nusipiešti, kažkokią situaciją kaip jįsai jaučiasi, arba kur jįsai yra šiandien“ bei socialinės kompetencijos ugdymas – „mes čia bandom visaip, ir per muziką, ir per fotografiją, <..> ir per keliones, ir per susitikimus, ir per pasikvietimus, ir tiesiog piknikai kieme <..> Valgymai, kavų arbatų gėrimai“. Taip pat analizuojant 12 lent. pateikiamus tyrimo duomenis galima pastebėti, kad Lina yra baigusi ugdomojo vadovavimo metodikos mokymus - „esu dalyvavusi netgi tam tikrų metodų mokymuose ir netgi esu turinti vieną kitą sertifikatą <..> Turiu enegramos to metodo, <..> praktiko/taikytojo sertifikatą“ bei yra dalyvavusi tobulinimosi konferencijose - „ir esu dalyvavusi poroje konferencijų, kur mes praktiškai išbandėme na va tą koučingo taikymą“. Taigi tokiu būdu galima teigti, kad atvirame jaunimo centre, kuriame veikia Lina – taikomas ugdomas vadovavimas. Tačiau Lina pabrėžia, kad tam, jog šią metodiką būtų galima kokybiškai pritaikyti jaunų žmonių ugdymo procese, būtina juos tam tinkamai paruošti - „reikia dar su jais gerokai padirbėti kitom kryptim, kad galima būtų taikyti, bet vat jau tie, kurie praeina netrumpą kelią su mumis tai bandom tada šiuos dalykus“ (12 lent.). Tokiu būdu išryškėja perspektyva, kad jaunas žmogus turi būti pasiruošęs tobulėjimui ir norėti spręsti vienus ar kitus jo gyvenime kylančius

klausimus. Tai atsispindi ir atliktoje mokslinės literatūros analizėje, kur randama siūlymų, pagal Savruk (2009), ugdomojo vadovavimo metodiką taikyti, atsižvelgiant į asmens raidos lygį (Kutkaitis ir Petrulis, 2014, p.175). Tokiu būdu tikėtina, kad tiems jauniems žmonėms, kurie bus pasiruošę ugdomojo vadovavimo metodikos pritaikymui, ugdomasis vadovavimas atviraime jaunimo centre, kuriame veikia Lina, galėtų būti įgyvendinamas šiomis, Raišienės ir kt. (2014, p.257), išskiriamomis sritimis: įgyvendinant asmeninį – „pabandom nusipiešti, kažkokią situaciją kaip jisai jaučiasi, arba kur jisai yra šiandien“ ir gyvenimo - „keliam problemą, sutariam tą metodiką“ ugdomąjį vadovavimą (1 pried.).

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad atviroje jaunimo erdvėje, kurioje veikia Monika daug dėmesio skiriama socialinės kompetencijos ugdymui, organizuojant susitikimus - „laisvas susitikimas, neipareigojantis kažko <..> jeigu, na, tu nori tiesiog būti, mes ir leidžiame būti“, asmeninės ir mokymosi kompetencijos ugdomos, organizuojant paskaitas, mokymus ir dirbtuves - „sužinant, <..> kur jo stipriosios pusės ir taip tikslingai jį nukreipti <..> į mokymus <..> aišku papildomai nukreipiant tai pagal asmenybę. Tai įvairios irgi dirbtuvės“. Tuo tarpu atviroje jaunimo erdvėje, kurioje veikia Agnė, pasitelkiant prevencinius renginius, ugdomos asmeninės ir mokymosi kompetencijos - „norime <..> padėti pasiekti ar iš viso siekti kažko ar kažkur nukreipti tinkama linkme. Taip pat organizuojame prevencinio pobūdžio veiklas“, o per paskaitų organizavimą ir konsultacinę pagalbą karjeros klausimais, ugdomos mokymosi ir profesinės kompetencijos - „aš pati asmeniškai ruošiau pranešimą <..> apie sėkmingą įsidarbinimą“, „mes turime informavimo ir konsultavimo tašką <..> norime <..> palydėti tam tikros profesijos keliu“. Akivaizdu, kad šiose atvirose jaunimo erdvėse įgyvendinamas visapusiškas karjeros kompetencijų ugdymas. Ir nors abi informantės tiek Monika, tiek Agnė teigia, jog ugdant jaunas žmones, pasitelkia ugdomojo vadovavimo metodiką (12 lent.), tačiau pastebima, kad jos neturi nei žinių, nei patirties, nei įgūdžių, kaip tinkamai ir kokybiškai taikyti ugdomąjį vadovavimą. Tokiu būdu tikėtina, jog šios informantės sugretina ugdomojo vadovavimo metodiką su konsultavimu ir pokalbiais. Tad tokiu būdu pasitvirtina mokslinės literatūros analizėje išryškėjusi perspektyva.

Išanalizavus visų atvirų jaunimo centrų/erdvių ugdomųjų veiklų vykdymą pastebėta, kad plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas daugiausiai dėmesio skiriama asmeninės, mokymosi ir socialinės kompetencijų ugdymui. Tyrimo rezultatų analizė taip pat atskleidė, kad atvirose jaunimo centruose, kuriuose veikia Rūta ir Lina, šios kompetencijos galimai ugdomos, pasitelkiant ugdomojo vadovavimo metodiką, ugdant gyvenimo bei asmeninės ugdomojo vadovavimo sritis. O kitų informantų vykdomose veiklose karjeros kompetencijų ugdymas organizuojamas ne pagal ugdomojo vadovavimo metodiką.

12 lentelė. Ugdomojo vadovavimo žinomumas ir taikomumas atviruose jaunimo centruose/erdvėse

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Mokymasis	Paskaitose mokymo institucijoje	„prieš porą metų baigiau magistro studijas, tai mes ten turėjom dėstomą tokį dalyką vienas iš dėstytojų būtent kalbėjo, dalinosi savo patirtimi“ Inga;
	Sertifikuoti mokymai	„Taip. Yra tekę girdėti ir dalyvauti mokymuose (negiliai įkvepia) ir tikriausiai, jau paskutinius 12 metų vadovaujantis būtent tuo principu dirbti (pabrėžia) su žmonėmis“ Rūta; „Esu dalyvavusi netgi tam tikrų metodų mokymuose ir netgi esu turinti vieną kitą sertifikatą <..> Turiu enegramos to metodo, <..> praktiko/taikytojo sertifikatą.“ Lina.
	Konferencijos	„ir esu dalyvavusi poroje konferencijų, kur mes praktiškai išbandėme na va tą koučingo taikymą“ Lina.
Praktinis taikymas	Pasiruošimas taikymui	„Taip, bet jis nėra dažnas, nes aš kažkaip labai jautriai jaučiu tuos žmones ir suprantu, kad tikrai nedažnam galima tą pritaikyti ir kad procesas kol jie susikonstruoja vis tik užtrunka“ Lina; „reikia dar su jais gerokai padirbėti kitom kryptim, kad galima būtų taikyti, bet vat jau tie, kurie praeina netrumpą kelią su mumis tai bandom tada šiuos dalykus“ Lina.
	Pagalba siekiant tikslų	„Tikriausiai pas mus, mūsų srityje <..> stengiamės „palydėti“ stengiamės niekada neuždaryti savo durų“ Rūta; „tai yra be galo reikalinga kiekvienam jaunuoliui tas vieno ar kito klausimo sprendimas (pabrėžia) ar išsprendimas (pabrėžia) yra labai reikalingas“ Algirdas; „Mes taikome.. Bet taikome taip pat alternatyviai taip pat.. Truputėli kitaip <..> susibendrauti ir tuomet padėti ugdytis būtent per tai. Na aišku papildomai nukreipiant tai pagal asmenybę“ Monika; „Tai manau, kad ir aš atlieku tai. Tarkim šiame jaunimo centre aš koordinuoju savanorius tai greičiausiai aš ir esu atliekanti tą funkciją ugdomojo vadovavimo“ Agnė; „ir mes norime jiems padėti pasiekti ar iš viso siekti kažko, ar kažkur nukreipti tinkama linkme“ Agnė; „mes norime padėti jiems atrasti ir suteikti jiems tas galimybes. Galbūt net palydėti tam tikros profesijos keliu ar karjera. Konsultuoti, analizuoti situacijas“ Agnė.
	Motyvuojant jaunimą	„visada išklausti ir tikrai motyvuoti taip, kad žmogus turėtų galimybę siekti vieno ar kitų tikslų“ Rūta; „Be abejo. Kiekvieną dieną. (šypsosi) Ypač jei tu.. dirbi su nemotyvuotu jaunimu.. tai yra be galo reikalinga“ Algirdas
	Planuojant veiklas	„tai tarkim prieš planuojant mėnesio veiklas į priekį mes suburiame jaunuolius jiems diskutuoti apie rūpimas veiklas, taip pat suteikiame galimybę tas veiklas ir vykdyti“ Agnė.
	Darbuotojų palaikyme	„Tiek darbuotojam, ypatingai šiuo metu yra reikalinga tikrai palaikymas, kitas dalykas, tiek ir dabartiniam mūsų klientams“ Rūta; „kiekvieną dieną mes tą taikome su jaunuoliais, bet ir ir darbo kolektyve.“ Algirdas
	Taikant terapiją	„bet kadangi aš esu dailės terapeutė tai aš daugiau orientuojuos apie darbą būtent taikant dailės terapiją jungiant šiuos du dalykus“ Lina.

Analizuojant tyrimo rezultatus, pateikiamus 12 lent., galima pastebėti, kad ugdomojo vadovavimo metodika daugiausiai gretinama su tokiu vadovavimo stiliumi, kuris orientuotas į pagalbos suteikimą, siekiant tikslų. Šią perspektyvą įvardina Agnė, teigdama, kad „mes norime padėti jiems atrasti ir suteikti tas galimybes <..> ir <..> padėti pasiekti“, Rūta pažymėdama, kad „stengiamės „palydėti“ stengiamės niekada neuždaryti savo durų“, Algirdas teigdamas, kad „vieno ar kito klausimo sprendimas (pabrėžia) ar išsprendimas (pabrėžia) yra labai reikalingas“, bei

Monika, papildydama, kad „<.> papildomai nukreipiant tai pagal asmenybę“. Taip pat Rūta ir Algirdas pažymi, kad ugdomasis vadovavimas taikomas motyvuojant jaunimą - „<.> motyvuoti taip, kad žmogus turėtų galimybę siekti vienų ar kitų tikslų“ ir „jei tu.. dirbi su nemotyvuotu jaunimu.. tai yra be galo reikalinga“, o Agnė teigia, kad metodika naudojama planuojant veiklas – „tai tarkim prieš planuojant mėnesio veiklas į priekį mes suburiame jaunuolius jiems diskutuoti apie rūpimas veiklas“, Rūta ir Algirdas pažymi, kad ir palaikant darbuotojus - „tiek darbuotojam, <.> yra reikalinga tikrai palaikymas“, „mes tą taikome su jaunuoliais, bet ir ir darbo kolektyve“ bei Linos teigimu - taikant terapiją - „aš daugiau orientuojuos apie darbą būtent taikant dailės terapiją jungiant šiuos du dalykus“. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize, pastebima, kad beveik visose, šiose informantų įvardytose ugdomojo vadovavimo taikymo srityse, atsispindi ugdomojo vadovavimo metodikos specifika. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tik Rūta ir Lina yra susipažinusios su šios metodikos teoriniu ir praktiniu pritaikymu, o visi kiti informantai – Algirdas, Monika, Agnė nėra tiesiogiai susidūrę su ugdomuoju vadovavimu, nors visi informantai, išskyrus Iną ir Beatą, nurodo, jog taiko ugdomąjį vadovavimą atvirų jaunimo centrų/erdvių veikloje. Tokiu būdu išryškėja perspektyva, kad visuomenės supratimas apie ugdomojo vadovavimo metodikos taikymą yra paviršutiniškas ir ne visada teisingai bei iki galo suprantamas.

Pastarąjį teiginį patvirtina mokslinėje literatūroje randami tyrimų duomenys, kuriuose teigiama, kad aplinkoje trūkstama informacijos apie ugdomojo vadovavimo taikymą, ir kad norint jį pritaikyti būtina išmanyti tam tikrus metodus, darbo būdus ar įrankius, kuriuos ugdomojo vadovavimo specialistas pritaiko ugdytiniams (Raišienė ir kt., 2014, p.255). Šią perspektyvą taip pat atskleidžia informantų išsakyta nuomonė, kurioje jie nurodo, jog ugdomojo vadovavimo metodiką taikantis asmuo turi turėti atitinkamą išsilavinimą, darbo patirties, būti supratingas ir gebėti motyvuoti bei ugdyti lyderį (13 lent.). Tokiu būdu išryškėja poreikis, kad atviruose jaunimo centruose/erdvėse ugdomąjį vadovavimą taikantys asmenys turėtų aukštą kvalifikaciją. Šią perspektyvą galima įžvelgti Algirdo teiginyje, jog „na, žiūrint apie kokius koučingo specialistus mes kalbame. Nes pas mus mieste yra nemažai, tų koučingo „specialisčių“ (sarkastiškai) iš užsienio grįžusios yra savo srities profesionalės“. Akivaizdu, kad sarkastiškas informanto tonas ir žodžio „specialisčių“ pateikimas kabutėse, nurodo nepasitenkinimą, šaipymąsi ir nepriėmimą tų ugdomojo vadovavimo specialistų, kuriuos informantas turi galvoje. Raišienės ir kt. (2014, p.252) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad Lietuvoje teikiamų ugdomojo vadovavimo specialistų rengimo mokymai ir kursai yra skirtingi ir jų pagalba parengiami skirtingo lygio specialistai, taikantys skirtingus metodus ir skirtingą filosofiją, ko pasekoje kuriama įvairialypė nuomonė apie ugdomojo vadovavimo taikymą ir dažniau ji yra neigiama nei teigiama. Tačiau galima pastebėti, kad Algirdo teiginyje pabrėžiamas užsienio įstaigose ugdomojo vadovavimo metodikos mokymus baigęs asmuo. Tokiu būdu išryškėja perspektyva, kad tiek Lietuvoje, tiek užsienyje yra ugdymo įtisu, kurios

teikia nekokybišką ir nepilnavertišką ugdomojo vadovavimo metodikos ugdymo programą, ko pasekoje ugdomojo vadovavimo specialistas nėra parengiamas kokybiškam ir efektyviam darbui.

13 lentelė. Ugdomąjį vadovavimą atvirame jaunimo centre/erdvėje taikančio specialisto kompetencijos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Turimi įgūdžiai	Klausymas	„stengiamės niekada (pabrėžia) neuždaryti savo durų, visada išklaudyti“ Rūta; „Pas mus tikriausiai gali ateiti jaunuolis ir sakyti.. „nu aš labai <..> noriu padaryti ten vakarą su gitara“<..> mes tada ir sakom. Tu daryk.“ Rūta; „bet jis nėra dažnas, nes aš kažkaip labai jautriai jaučiu tuos žmones“ Lina.
	Gebėjimas susitarti dėl užduočių įgyvendinimo	„lankstumas vis tiek išlieka tikrai (pabrėžia) darome ir tuos aptariamuosius pokalbius <..> išsikeliame tikslus, aptariame koks yra planas“ Rūta; „Keliam problemą, sutariam tą metodiką <..> susitinkam, nutariam apie ką mes dirbam <..> kaip atrodys, pavyzdžiui, visa tai po savaitės. Vyksta tam tikri susitarimai“ Lina.
Reikalingos savybės	Išsilavinimas	„tai turėtų būti <..> tam tikros specialybės žmogus, kuris mokėsi (pabrėžia) galbūt tai universitete <..> aš tikrai nepripažįstu tų <..> specialistų, kurie yra pabaigę kažkokį tai vieną ar kitą kursą“ Algirdas; „Manau, kad tas žmogus turi būti ganėtinai kompetetingas, ganėtinai kietas“ Lina; „<..> greičiausiai yra ir mokymai ar ne? kaip tas koučingas yra atliekamas...“ Agnė.
	Patirtis	„Žmonės kurie atliktų, dirbtų su šia sritimi turėtų būti patys patyrę ir turėję sėkmių ir nesėkmių ir ilgą praktiką, turbūt to“ Agnė.
	Gebėjimas ugdyti lyderystę	„Jeigu paimtume tą teisingą koučingo tikslą – auginti lyderį ir žmogų kuris gali vesti paskui save, nebijoti, kaip konkurento, nes čia yra pagrindinis vadovo, kodėl jie taip nesiiima..“ Rūta.
	Supratingumas	„<..> labai stipriai jaučiantis savo ribas, gebantis jas išlaikyti, gebantis valdyti savo emocijas, suprasti ką kitas žmogus jaučia ir kiek galima jį spausti“ Lina; „įsivaizduoju, kad ateina labai daug iš pačio žmogaus ir jo paties..“ Agnė.
	Gebėjimas motyvuoti	„bet patiriant <..> ugdomąjį vadovavimą tą procesą ir vadovaujant geram vadovui, tikriausiai gali įvykti tam tikri pasikeitimai“ Lina; „Ir esu mačiusi viešojoje erdvėje ir koučerių <..> ir motyvacinių pasakojimų“ Agnė.

Atlikus tyrimo duomenų analizę pastebimas atitikimas tarp teorinėje dalyje atliktos mokslinės literatūros analizės ir gautų tyrimo rezultatų analizės duomenų. Juose išryškėja ugdomojo vadovavimo metodiką taikančiam asmeniui reikalingų įgūdžių ir atviruose jaunimo centruose veikiančių darbuotojų, taikančių ugdomąjį vadovavimą, turimų įgūdžių atitikimas. Galima pastebėti, kad teorinėje dalyje Lipinskienė (2012) išskiria klausymosi (aktyvaus, atviro ir saviraiškos galimybę suteikiančio), grįžtamojo ryšio suteikimo bei gebėjimo susitarti dėl užduočių įgyvendinimo įgūdžius, kurie reikalingi asmeniui taikančiam ugdomojo vadovavimo metodiką. Pastebima, kad Rūta ir Lina yra išsiugdžiusios – klausymosi ir gebėjimo susitarti dėl užduočių įgyvendinimo, įgūdžius (13 lent.). Analizuojant mokslinėje literatūroje pateiktą medžiagą ir sugretinant ją su gautais tyrimo duomenimis, pastebėta, kad Rūtos veikloje klausomasi susilaikant nuo vertinimo - „stengiamės niekada (pabrėžia) neuždaryti savo durų, visada išklaudyti“. Taip pat skatinamas jauno žmogaus minčių, jausmų ir siekių išsakymas – „pas mus tikriausiai gali ateiti jaunuolis ir sakyti.. „nu aš labai <..> noriu padaryti ten vakarą su gitara“ <..> tada ir sakom. Tu

daryk“ (13 lent.). Tokiu būdu galima atsiskleidžia perspektyva, jog Rūta ugdomojo vadovavimo metu taiko atvirą klausymąsi ir suteikia ugdomajam saviraiškos galimybę. Taip pat pastebima, kad Rūta yra išsiugdžiusi ir gebėjimą susitarti dėl užduočių įgyvendinimo veikloje „lankstumas vis tiek išlieka tikrai (pabrėžia) darome ir tuos aptariamuosius pokalbius <..> išsikeliame tikslus, aptariame koks yra planas“. Tuo tarpu Linos veikloje pastebimas rūpestingumas, susidomėjimas ugdomojo atžvilgiu ir klausymasis tarp eilučių - „bet jis nėra dažnas, nes aš kažkaip labai jautriai jaučiu tuos žmones“, kas demonstruoja išplėtotą aktyvaus klausymosi įgūdį. Taip pat Linos veikloje pastebimas ir gebėjimas susitarti dėl užduočių įgyvendinimo - „keliam problemą, sutariam tą metodiką <...> susitinkam, nutariam apie ką mes dirbam <..> kaip atrodo, pavyzdžiui, visa tai po savaitės. Vyksta tam tikri susitarimai“ (13 lent.). Pastebima, kad Linos ir Rūtos ugdomojo vadovavimo veikloje neatsispindi grįžtamojo ryšio suteikimas ir aktyvaus klausymosi įgūdžių turėjimas. Tokiu būdu galima teigti, kad stipriausiai ir geriausiai informančių išugdyti įgūdžiai yra atviras klausymasis, saviraiškos galimybių suteikimas bei gebėjimas susitarti dėl užduočių.

Analizuojant tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad informantų, taikančių ugdomąjį vadovavimą, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas, patirtys – skiriasi. Rūta teigia, jog ugdomąjį vadovavimą taiko nuolat - „tai mūsų darbe čiaaa (kalba iškvėpdama orą) ištisas koučingas vyksta.. (juokiasi) su vienu ir kitu.. (juokiasi) Ir to.. Multitaskingo ir koučingo čia daug..“. Tuo tarpu Lina teigia, kad jos veiklos įgyvendinime ugdomojo vadovavimo taikymas nėra dažnas, kadangi „tikrai ne dažnam galima tą pritaikyti ir procesas kol jie susikonstruoja vis tik užtrunka“. Taip pat Lina papildo, kad pirmiausia su jaunais žmonėmis, kurie lankosi atvirame jaunimo centre/erdvėje „reikia <..> gerokai padirbėti kitom kryptim, kad galima būtų taikyti“ (13 lent.). Tokiu būdu Linos veikloje išryškėja nedažnas ir atitinkamiems, tam pasiroošusiems asmenims, taikomas ugdomasis vadovavimas. Atlikus mokslinės literatūros analizę išryškėjo Rudžinskienės (2013, p.130) teiginys, kuriame autorė nurodo, kad ugdomasis vadovavimas yra partnerystė, tad šios metodikos naudojimo metu negali būti nei prievartos, nei nurodinėjimo, nei patarimų dalinimo. Tokiu būdu kyla klausimas ar šis procesas gali būti taikomas greitai ir „multitaskinant“, kaip tai nurodo Rūta. Kaip atskleidė mokslinės literatūros analizė ugdomojo vadovavimo proceso įgyvendinimas remiasi ugdytinio gebėjimu suvokti atsakymus į specialisto užduodamus klausimus, taip pačiam priimant tam tikrus sprendimus ir pateikiant išvagas. Tokiu būdu procesas negali būti įgyvendinamas greitai ir atliekant kelis darbus vienu metu. Visas dėmesys turi būti skiriamas ugdytiniui. Tad būtų galima daryti prielaidą, jog Rūtos veikloje naudojama ugdomojo vadovavimo metodika ne visada atitinka keliamas taisykles, metodus ir normas. Tai pripažįsta ir Rūta teigdama - „nesakau.... kad viskas visada pavyksta, (nuleidžia galvą žemyn ir nežiūri)“ ir papildo, kad tai „labai priklauso kartais nuo atėjusių žmonių ir jų asmenybės tipo“. Tokiu būdu išryškėja viena pagrindinių ugdomojo

vadovavimų savybių, randamų mokslinėje literatūroje, jog jaunas žmogus pats turi norėti augti ir tobulėti, tam kad jam taikoma ugdomojo vadovavimo metodika būtų veiksminga.

Šią tendenciją atskleidžia mokslinėje literatūroje randamas teiginys, kad ugdomojo vadovavimo metodiką yra geriausiai taikyti sąmoningiems asmenims, kurie rodo iniciatyvą ir nori tobulėti. (Kutkaitis ir Petrulis, 2014, p.175) Tačiau remiantis gautais tyrimo duomenimis pastebima, kad didžioji dalis jaunų žmonių, kurie lankosi atviruose jaunimo centruose/erdvėse apibūdinami, kaip neturintys motyvacijos, problemiški, priešiška nusiteikę, nežinantys, ko nori (14 lent.). Tokiu būdu galima daryti prielaidą, kad ugdomojo vadovavimo metodiką atviruose jaunimo centruose/erdvėse pritaikyti labai sudėtinga.

14 lentelė. Atvirus jaunimo centrus/erdves, lankančio jauno žmogaus charakteristika

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Išorinės savybės	14-29 metų	„Mūsų jaunimas nuo 14 iki 29 metų“ Rūta; „juolab, kad pas mus tas kontingentas yra iki 20-ties, na tokie 17-18kos“ Lina.
	Aktyvūs	„pasitaiko, kad ateina tikrai aktyvūs jaunuoliai, turintys daug idėjų“ Rūta.
Savybės	Nesiekiantis aukštojo mokslo	„pasižiūrėjus ir mūsų centrą, tie jaunuoliai, kurie lanko mūsų atvirą jaunimo centrą kartais jie be abejo aukštojo mokslo nesiekia, tai yra profesinis mokymas“ Algirdas.
	Neturintis motyvacijos	„mes dirbame su labai nemotyvuotu jaunimu, turbūt tai yra apie 70 proc. mūsų jaunuolių“ Algirdas; „Beveik visi jie yra nemotyvuoti“ Lina.
	Be ribų	„kartais yra labai sunku nusibrėžti tas ribas, nes kaikiems žmonėm jų labai reikia. (pabrėžia žodį ir linkčioja galvą žemyn)“ Rūta; „dirbant su problematišku jaunimu“ Algirdas.
	Pažeidžiamas	„nes tie jaunuoliai yra tokie kaip ir pažeidžiami pas mus ateinantys“ Lina
	Priešiška nusiteikęs	„Iš pradžių būnantys labai stipriai ginybiški ir priešiška nusiteikę prieš bet kokią intervenciją“ Lina; „taip pat ir jaunuoliai turėtų atsisakyti kažkaip kategoriškumo“ Agnė.
	Nesubrendęs	„na tokie 17-18kos, kurie, reikia pripažinti, pagal savo brandą gal net ir nesiekia tų 17-18“ Lina.
	Turintis vidinių traumų	„Jie visi ateina su kažkokiom traumom. Iš šeimos. Iš aplinkos. Jei ne našlaitis tai koks nors smurtas patirtas. Jei ne smurtas, tai ten vėl kažkokie..“ Lina.
	Nesukoncentruojantis dėmesio	„Jis turi būti žiauriai dėmesingas, kad su juo kažkaip padirbėti kokybiškai. Dėmesingumo trūksta net ir tiems, kuriems yra po 20 metų.“ Lina.
	Nežinantis, ko nori	„Aaa apskritai nežino ką nori veikti, <..> na, ir mūsų erdvėje daugiausia tikrai yra tokių.“ Monika; „Jaunimo centro viena iš veiklų yra priimti jaunuolius kurie nėra apsisprendę, na priimti apskritai visokus jaunuolius, bet tame tarpe yra ir tokių, kurie nėra apsisprendę savo gyvenimo kelyje“ Agnė.

Tuo sunkiau tai padaryti ugdant jauno žmogaus karjeros kompetencijas, kadangi jaunimas, kuris lankosi atviruose jaunimo centruose/erdvėse, Algirdo teigimu, nėra suinteresuotas siekti aukštų karjeros tikslų – „tie jaunuoliai, kurie lanko mūsų atvirą jaunimo centrą kartais jie be abejo aukštojo mokslo nesiekia, tai yra profesinis mokymas“. Taigi žemi jauno žmogaus poreikiai karjeros kompetencijų ugdymui, mažina ir galimybę jų ugdymui, pasitelkiant ugdomojo vadovavimo metodiką. Ši perspektyva išryškėja ir mokslinėje literatūroje, kur pastebima, kad

jaunimo poreikiai yra socialinį aktyvumą skatinantis veiksnys, kurio augimas užtikrina jauno žmogaus motyvacijos didėjimą. (Atkočiūnienė, Navasaitienė ir Aleksandravičius, 2012, p.6).

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad ugdomojo vadovavimo taikymas, plėtojant jauno žmogaus karjeros kompetencijas atviruose jaunimo centruose/erdvėse, ne visada atitinka ugdomajam vadovavimui būdingas savybes. Pastebima, kad informantai išskiria – nukreipimą, raginimą, įrodinėjimą, „palydėjimą“ ir praktikos įgijimą, kaip ugdomajam vadovavimui būdingus bruožus, kuriais remiantis jie ugdo jaunimo karjeros kompetencijas atviruose jaunimo centruose/erdvėse (2 pried.). Akivaizdu, kad informantų pažymimi ugdymo metodai plėtoja mokymosi kompetenciją – „bandom ugdyti tą lyderystę, paskirstyti tuos darbus, leisti save išbandyti“ (Rūta), socialinę ir profesinę kompetencijas – „norime <..> palydėti tam tikros profesijos keliu ar karjera. Konsultuoti, analizuoti <..> situacijas, įtraukti į mūsų veiklas“ (Agnė), asmeninę kompetenciją – „<..> mes norime jiems padėti <..> kažkur nukreipti tinkama linkme“ (Agnė) bei bendrąsias kompetencijas – „turime vieną <..> pačią pagrindinę kryptį jaunuolius vesti, (pabrėžia) doros keliu. Atsisakyti žalingų įpročių <..> nelabai geros draugystės“ (Algirdas). Tačiau mokslinėje literatūroje randama įrodymų, kad informantų pažymimi karjeros kompetencijas ugdantys metodai, nėra būdingi ugdomojo vadovavimo metodikos taikymui. Tai patvirtina Juozaičio (2012) išskiriama mintis, jog ugdomojo vadovavimo paskirtis - ne mokyti, o lavinti asmens mąstymo įgūdžius (Rudžinskienė, 2013, p.127). Pastebima, kad minėti, informantų išskirti, ugdymo bruožai ypač būdingi mentorystei. Tokiu būdu patvirtina teorinėje dalyje gautos išvados, jog ugdomasis vadovavimas dažnai tapatinamas su konsultavimu, mentoryste, psichoterapija ir kt. metodais.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, galima pastebėti, kad atviruose jaunimo centruose/erdvėse daug dėmesio jaunam žmogui skiriama, suteikiant jam pagalbą ugdyti karjeros kompetencijas įvairiomis kryptimis (2 pried.). Rūta išskiria pagalbos suteikimą visose gyvenimo situacijose – „stengiamės niekada (pabrėžia) neuždaryti savo durų visada išklausti <..> pats eiti savo keliu ir jeigu reikia, klausti, pagelbėti, padėti, nurodyti..“, taip ugdant asmeninę jauno žmogaus kompetenciją. Algirdas ir Lina pažymi pagalbą sprendžiant problemas - „kiekvieną dieną susiduri su įvairiais iššūkiais, <..> ir jiems kiek pavyksta pabandai <..> padėti“, „keliam problemą, sutariam metodiką. Susitinkam, sutariam apie ką mes dirbam“ (2 pried.), tokiu būdu sudarant sąlygas mokymosi ir bendrųjų kompetencijų ugdymui. Monika išskiria pagalbą, jauną žmogų nukreipiant individualia, jam aktualia kryptimi - „padėti ugdytis būtent per tai papildomai nukreipiant tai pagal asmenybę“, o Agnė pažymi pagalbą, siekiant tikslų bei padedant jaunam žmogui atrasti jo karjeros kryptį - „ir mes norime jiems padėti pasiekti ar iš viso siekti kažko <..> pas mus jaunuoliai gali kreiptis, mes norime padėti jiems atrasti ir suteikti jiems tas galimybes“ taip plėtojant profesines kompetencijas. Akivaizdu, kad pagalbos suteikimas jaunam žmogui atvirų jaunimo centrų/erdvių veikloje neatsiejamas nuo karjeros kompetencijų ugdymo. Tyrimo metu atlikta mokslinės literatūros

analizė atskleidė, kad ugdomojo vadovavimo metodikos naudojime pagalba suteikiama padedant ugdomajam pačiam per savianalizę suprasti savo veiksmų ryšius, pasirinkimus ir pasekmes. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad ugdomasis vadovavimas sudaro sąlygas realizuoti žmogaus potencialą, jam pačiam savarankiškai, atsakingai priimant sprendimus įvairiomis gyvenimo situacijomis taip prognozuojant jų padarinius ir reflektuojant apie tai (Rudžinskienė, 2013, p.127). Tokiu būdu išryškėja ugdomojo vadovavimo vienas pagrindinių tikslų – padėti spręsti asmens gyvenime kylančias problemas, palaikant ugdomojo vadovavimo specialistui, ir suteikiant pagalbą ugdytiniui visus problemų sprendimo būdus atrasti ir įgyvendinti pačiam.

Tokiu būdu ugdant jaunimo karjeros kompetencijas, pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą, išryškėja keletas ugdomojo vadovavimo specialisto vaidmenų. Kaip galima pastebėti teorinėje, mokslinės literatūros analizės dalyje, Rudžinskienė (2015) išskiria šešis ugdomojo vadovavimo specialisto – brokerio, fasilitatoriaus, mokytojo, patarėjo, konsultanto ir mentoriaus, vaidmenis. Tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, kad šiuos ugdomojo vadovavimo specialisto vaidmenis galima pasitelkia ir atviruose jaunimo centruose/erdvėse veikiantys informantai, ugdydami jauno žmogaus karjeros kompetencijas. Kaip atskleidžia 2 priede pateikiami tyrimo rezultatų duomenys, ugdomojo vadovavimo specialisto, fasilitatoriaus vaidmenį galima galėtų taikyti Algirdas, kadangi jo pagalba jauni žmonės atranda tam tikras išvalgas ir suvokimus - „pagalba tarp manęs ir jaunuolių, apsisprendimas jų tolimesniam gyvenimui <..> dirbdami jaunimo centre turime vieną kryptį <..> pradėti, gal būt, kažkokį kitą gyvenimo etapą“. Mokytojo vaidmenį galima taiko Rūta, padėdama šalinti su žiniomis susijusias ugdymo spragas - „mes <..> esame <..> sudarę tokią galimybę <..> pas mus atėjus išgirsti apie profesijas, atlikti tam tikrus testus išklaudyti lektorius <..> daug jaunuolių ateina <..> grupinius užsiėmimus, gauti tas kompetencijas apie galimybę ieškotis darbo, kaip jo ieškotis, kaip kalbėti su darbdaviu ir pan.“. Patarėjo vaidmenį, pateikiant problemų analizę ir rekomendacijas, galima taiko Rūta - „jeigu tu tada kažkur matysi, kad tau reikia mūsų pagalbos, patarimo pasakyk“ ir Lina - „<..> ir tos temos būna labai skirtingos vienam, pavyzdžiui, reikia tiesiog jį sumotyvuoti, kad jis išsikraustytu pagaliau iš tėvų namų, kitam, kad liautūsi <..> nakvynės namuose“. Tuo tarpu konsultanto vaidmenį, surandant problemos sprendimo būdą ir pateikiant jį jaunam žmogui, galima taiko ir Rūta – „<..> pats eiti savo keliu ir jeigu reikia, klausti, pagelbėti, padėti, nurodyti“, ir Lina – „keliam problemą, sutariam metodiką <..> susitinkam, sutariam apie ką mes dirbam“, ir Algirdas - „vienam ar kita sprendimų priėmimui <..> kažkokią tai išeitį rasti“. Mentoriaus vaidmenį, padedant valdyti įvairias situacijas, galima įgyvendina Rūta – „būnant autoritetu nukreipti ir taip iš tikrųjų stengtis sumotyvuoti tą jauną žmogų“ ir Agnė – „<..> mes norime jiems padėti pasiekti ar iš viso siekti kažko ar kažkur nukreipti tinkama linkme“. Kadangi tyrimo metu išryškėjo, jog tik Rūta ir Lina turi ir žinių, ir įgūdžių tinkamam ir kokybiškam ugdomojo vadovavimo metodikos pritaikymui, būtų galima teigti, kad atviruose jaunimo

centruose/erdvėse, ugdant jaunimo karjeros kompetencijas, pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą, daugiausiai naudojami mokytojo, patarėjo, konsultanto ir mentoriaus vaidmenys.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad atvirų jaunimo centrų/erdvių veikloje, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas, įgyvendinamas tiek individualus, tiek komandinis ugdomasis vadovavimas (2 pried.). Lina pažymi, jog individualius susitikimus su jaunais žmonėmis taiko prieš ugdomojo vadovavimo metodikos taikymą „tie jaunuoliai, kurie ateina, kiekviena jų situacija yra individuali ir atėjimas iki koučingo jis būna vėlgi labai skirtingas ir tos temos būna skirtingos“, tokiu būdu tikėtina, kad ir ugdomojo vadovavimo metu jos veikloje įgyvendinamas individualus ugdymas. O Rūta pažymi grupinius užsiėmimus - „daug jaunuolių ateina <.> grupinius užsiėmimus, gauti tas kompetencijas apie galimybę ieškoti darbo, kaip jo ieškoti, kaip kalbėti su darbdaviu ir pan.“ (2 pried.). Tokiu būdu pastebimas tyrimo rezultatų atitikimas mokslinės literatūros analizės duomenims, jog ugdomajam vadovavimui būdingas tiek individualus, tiek komandinis ugdymo proceso organizavimas. Akivaizdu, kad atviruose jaunimo centruose, kuriuose veikia Rūta ir Lina, naudojamas individualus ir grupinis ugdomasis vadovavimas.

Mokslinėje literatūroje taip pat pažymima, kad ugdomojo vadovavimo procesui yra būdingas produktyvumo, efektyvumo bei kryptingumo siekis žengiant numatyto tikslo link (Rudžinskienė, 2013, p.128). Atlikus mokslinės literatūros analizę pažymima, kad taikant ugdomąjį vadovavimą būtina išsikelti tikslus, nusimatyti tikslų įgyvendinimo perspektyvą bei konkrečius žingsnius, kaip jų būtų galima pasiekti. Pastebima, kad Rūta, Lina, Monika ir Agnė nurodo šiuos procesus, kaip ugdymo procese taikomus metodus (2 pried.). Tokiu būdu išryškėja perspektyva, kad laiko planavimas, tikslų išsikėlimas ir darbų suskirstymas etapais padeda ugdyti bendrąsias ir mokymosi kompetencijas. Tačiau tikėtina, kad Monika ir Agnė šiuos procesus įgyvendina taikant kitus ugdymo metodus, o Rūta ir Lina pritaiko naudodamos ugdomojo vadovavimo metodiką (2 pried.).

Apibendrinant tyrimo rezultatus būtų galima teigti, kad atviruose jaunimo centruose/erdvėse karjeros kompetencijų ugdymui skiriama nemažai laiko ir pastangų. Pastebėta, kad dažniausiai karjeros kompetencijų ugdymas įgyvendinamas pasitelkiant savanorystę, individualius pokalbius, įvairių mokymų ir renginių organizavimą bei naudojant patirtinį refleksyvų ugdymo(si) metodą. Atviruose jaunimo centruose/erdvėse daug dėmesio skiriama ryšio užmezgimui su jaunais žmonėmis bei pagalbos jiems suteikimui. Atlikto tyrimo analizė atskleidė, kad informantai yra susipažinę su ugdomojo vadovavimo metodika ir suvokia bei įvardina jos teikiamą naudą ir pagrindinius aspektus, kuriais remiasi ugdomojo vadovavimo metodikos pritaikymas. Tačiau didžioji dalis atvirų jaunimo centrų/erdvių darbuotojų neturi tinkamos kvalifikacijos ugdomojo vadovavimo metodikai pritaikyti ir negali užtikrinti tinkamo, pilnavertiško ir efektyvaus karjeros kompetencijų plėtojimo pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą. Pastebėta, kad atviruose

jaunimo centruose/erdvėse ugdomojo vadovavimo metodika dažnai tapatinama su konsultavimu ir mentoryste. Kita vertus poroje atvirų jaunimo centrų pastebimas būtent ugdomojo vadovavimo metodikos taikymas pasitelkiant mokytojo, patarėjo, konsultanto ir mentoriaus vaidmenis, ugdant jauno žmogaus karjeros kompetencijas. Pastebėta, kad tuose atviruose jaunimo centruose/erdvėse, kuriuose ugdomas vadovavimas yra taikomas daugiausiai dėmesio konsultuojant yra skiriama asmeninės, gyvenimo ir šiek tiek karjeros sritims. Nustatyta, kad šiuose centruose taikant ugdomąjį vadovavimą jaunimo karjeros kompetencijų plėtojimui, laikomasi pagrindinių ugdomojo vadovavimo metodikos reikalavimų – ugdymas vykdomas užduodant klausimus, išsikeliami tikslai, nustatoma norima pasiekti situacija, numatomi konkretūs žingsniai, skatinamas lygiavertis santykis, palaikomas artimas ryšys, skatinama savianalizė ir sprendimų paieška. Pastebėta, kad tie atvirų jaunimo centrų/erdvių darbuotojai, kurie taiko ugdomąjį vadovavimą savo veikloje yra išsiugdę, klausymosi ir gebėjimo paskirstyti užduotis, įgūdžius. Atlikto tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad jauni žmonės, kurie lankosi atviruose jaunimo centruose/erdvėse, turi mažai motyvacijos, kuri suteiktų galimybę kokybiškai ir efektyviai pritaikyti ugdomojo vadovavimo metodiką, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas. Tokiu būdu pastebėta, kad atviruose jaunimo centruose/erdvėse, kuriuose yra taikomas ugdomas vadovavimas, jaunas žmogus pirmiausiai yra tinkamai „paruošiamas“ (ugdomas kitais būdais) šios metodikos pritaikymui, kol atsiranda jauno žmogaus poreikis ir motyvacija spręsti vienas ar kitas kylančias problemas pačiam. Pastebima, kad žemas motyvacijos lygis taip pat turi tiesioginę įtaką karjeros kompetencijų plėtotei, naudojant ir kitus ugdymo metodus, tokiu būdu užkertamas kelias aktyviam ir pilnavertiškam karjeros kompetencijų ugdymui pasitelkiant ir kitus ugdymo metodus. Taigi nustatyta, kad ugdomojo vadovavimo taikymas, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas atviruose jaunimo centruose ir erdvėse minimaliai įgyvendinamas ir gana sunkiai pritaikomas.

IŠVADOS:

1. Ugdomojo vadovavimo metodika apima santykį tarp ugdytojo ir ugdytinio, kurio metu, siekiant užsibrėžtų tikslų, ugdoma sąmoninga, tobulinanti savo gebėjimus, santykį su savimi ir aplinka asmenybė. Šiai metodikai būdingas klausimų uždavimas, tikslų išsikėlimas, dėmesio sutelkimas į dabarties momentą bei lygiaverčio santykio tarp ugdomojo vadovavimo specialisto ir ugdytinio kūrimas. Išskiriama 15 ugdomojo vadovavimo sričių, pagal ugdytiniui kylančias problemas: finansų, karjeros, gyvenimo, verslo, asmeninė, konfliktų, santykių ir kt. Ugdomasis vadovavimas dažnai tapatinamas su konsultavimu, psichoterapija, mentoryste ar supervizija, tačiau tai yra unikali metodika turinti savus pritaikymo metodus. Ugdomasis vadovavimas gali būti taikomas tiek individualiai, tiek organizacijose. Naudojant ugdomąjį vadovavimą organizacijose išskiriami individualūs arba komandiniai susitikimai, kurie gali būti įgyvendinami organizacijos vadovo, padalinių vadovų, žemesnių lygių vadovų arba konkretaus vidinio ar išorinio ugdomojo vadovavimo specialisto. Individualūs susitikimai apima vadovų ugdomąjį vadovavimą, asmeninį ugdomąjį vadovavimą, vadybinį ugdomąjį vadovavimą, lyderystės bei verslo ugdomuosius vadovavimus bei kt. Komandiniai susitikimai įgyvendinami vykdant komandos ugdomąjį vadovavimą. Išskiriami 3 pagrindiniai ugdomojo vadovavimo specialisto įgūdžiai: klausymas(is), grįžtamojo ryšio suteikimas bei gebėjimas susitarti dėl užduočių įgyvendinimo, bei 6 skirtingi, glaudžiai vienas su kitu susiję, ugdomojo vadovavimo specialisto vaidmenys: brokeris, fasilitatorius, mokytojas, patarėjas, konsultantas bei mentorius.
2. Karjeros kompetencijos, tai asmens ikiprofesinėje, profesinėje ir poprofesinėje veikloje užimamų pozicijų seka, kuri apima su darbu susijusius, profesinius, šeiminius ir pilietinius vaidmenis. Karjeros kompetencijos plėtojamos visą asmens gyvenimą ir apima asmeninę, socialinę, mokymosi ir profesinę kompetencijas. Asmeninė kompetencija apima savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimus, socialinė - asmens santykį su kitais žmonėmis, mokymosi - gebėjimą nuolatos mokytis, o profesinė - specifinius profesinius gebėjimus ir savybes, kurios yra būdingos asmens profesinei veiklai. Taip pat išskiriamos bendrosios kompetencijos, kurios apima universalias žinias, įgūdžius ir gebėjimus pritaikomus daugelyje sričių. Karjeros kompetencijų ugdymas yra glaudžiai susijęs su motyvacija. Išskiriama vidinė motyvacija, kai norima realizuoti savo gebėjimus ir talentus, bei išorinė, kai norima sulaukti įvertinimo ir atlygio. Jaunimo karjeros kompetencijų ugdyme ypatingą reikšmę atlieka – šeima, bendrojo lavinimo mokyklos, profesinio mokymo įstaigos ir centrai, įdarbinimo organizacijos bei daugelis kitų, įvairių įmonių ir įstaigų. Jauno, 14 - 29 metų, žmogaus karjeros kompetencijos daugiausiai ugdomos mokykloje ir aukštosiose mokymo įstaigose, pasitelkiant asmens savęs pažinimą, karjeros galimybių pažinimą, karjeros planavimą ir karjeros įgyvendinimą. Tokiu būdu sudarant galimybę jaunam

žmogui sąmoningai rinktis profesiją atsižvelgiant į asmenines savybes, gebėjimus bei darbo rinkos reikalavimus, išsikeliant ir nusimatant karjeros tikslus ir planus.

3. Tyrimas atskleidė, kad ugdomojo vadovavimo taikymas, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas atvirose jaunimo centruose/erdvėse nėra efektyvus. Pastebėta, kad jauno žmogaus karjeros kompetencijos šių organizacijų veikloje yra plėtojamos įvairiais kitais ugdymo metodais. Pasitelkiant savanoriškos ir praktinės veiklos organizavimą skatinamas profesinės kompetencijos ugdymas, kuriant planus, išsikeliant tikslus, ir planuojant atitinkamus žingsnius ugdoma mokymosi kompetencija. Socialinė ir asmeninė kompetencijos plėtojamos, užtikrinant jaunų žmonių dalyvavimą atvirų jaunimo centrų/erdvių organizuojamose veiklose ir per tai padedant jiems pažinti save, suprasti savo vertę ir norus bei atrasti gabumus. Nustatyta, kad didžioji dalis atvirų jaunimo centrų/erdvių darbuotojų yra girdėję apie ugdomąjį vadovavimą, supranta, kam jis yra taikomas, numano pagrindinę šios metodikos naudą, tačiau nesuvokia pagrindinių metodikos aspektų ir tokiu būdu ugdomąjį vadovavimą supranta gana paviršutiniškai ir dažnai tapatina su konsultavimu ir mentoryste. Atskleista, jog ugdomojo vadovavimo metodiką ugdomojoje veikloje naudoja itin maža dalis atvirų jaunimo centrų/erdvių darbuotojų. Pastarųjų veikloje, taikant ugdomąjį vadovavimą, daugiausia plėtojama asmeninė, gyvenimo ir kartais – karjeros sritys ir taikomi mokytojo, patarėjo, konsultanto ir mentoriaus vaidmenys. Pastebėta, kad tie atvirų jaunimo centrų/erdvių darbuotojai, kurie taiko ugdomąjį vadovavimą savo veikloje yra išsiugdę, klausymosi ir gebėjimo paskirstyti užduotis, įgūdžius bei taiko tiek komandinį, tiek individualų ugdomąjį vadovavimą. Nustatyta, kad jauni žmonės, kurie lankosi atvirose jaunimo centruose/erdvėse nėra motyvuoti ir turi gausybę socialinių problemų, dėka ko atsiranda sunkumų ugdomojo vadovavimo metodikos taikymui. Pastebėta, kad motyvacija daro įtaką tiek karjeros kompetencijų plėtotei, tiek ugdomojo vadovavimo taikymui. Tad maža jauno žmogaus motyvacija skatina nenorą tiek plėtoti karjeros kompetencijas, tiek būti ugdomam pagal ugdomojo vadovavimo metodiką.

REKOMENDACIJOS:

Atvirų jaunimo centrų ir erdvių darbuotojams:

1. Tyrimo metu nustatyta, kad labai maža dalis atvirų jaunimo centrų/erdvių darbuotojų yra baigę ugdomojo vadovavimo mokymų programą arba tiesiogiai susidūrę su šios metodikos taikymu. Tokiu būdu atvirų jaunimo centrų/erdvių darbuotojams **rekomenduojami** ugdomojo vadovavimo kursai, mokymų programa arba skatinamas išorės ugdomojo vadovavimo specialisto įtraukimas į atvirų jaunimo centrų/erdvių veiklą.
2. Tyrimo duomenys atskleidė, kad atvirų jaunimo centrų/erdvių veikloje per susitikimus, renginius, paskaitas ir mokymus daugiausiai yra ugdomos socialinės, profesinės ir mokymosi kompetencijos, o mažiausiai dėmesio skiriama asmeninės kompetencijos ugdymui. Taip pat pastebėta, kad jauniems žmonėms, kurie lankosi atviruose jaunimo centruose/erdvėse trūksta motyvacijos. Tokiu būdu **rekomenduojama** daugiau dėmesio skirti jauno žmogaus asmeninės kompetencijos ugdymui, dėka ko būtų atliepiama jo vidinė motyvacija ir noras veikti. **Rekomenduojama** taikyti savęs pažinimą ir savianalizę skatinančius metodus, pvz. ugdomojo vadovavimo metodiką, patirtinį refleksyvų ugdymą, reflekyvaus dienoraščio rašymą ar kt.
3. Pastebėta, kad atviruose jaunimo centruose/erdvėse, taikant ugdomąjį vadovavimą karjeros kompetencijos plėtojamos minimaliai - daugiausiai dėmesio skiriama gyvenimo ir asmeninės srities ugdymui, mažiau – karjeros. Taip pat nustatyta, kad ugdomąjį vadovavimą taikantiems specialistams trūksta klausymosi ir grįžtamojo ryšio įgūdžių bei tam tikrų žinių apie kokybišką metodikos pritaikymą. Taigi pirmiausia **rekomenduojama** dažniau taikyti ugdomąjį vadovavimą plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas, ir antra, **rekomenduojami** papildomi ugdomojo vadovavimo mokymai daugiau orientuoti į karjeros ugdomąjį vadovavimą.

Literatūros sąrašas:

1. Adomaitienė, J. ir Zubrickienė, I. (2011). Kompetencijų plėtra karjeros perspektyvos planavimo aspektu. *Andragogika*, (1), 87-97
2. Akkermans, J. ir Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168-195.
3. Andronic, A. O., Andronic, R. L., Lepădatu, I. ir Tatu, C. (2013). Perceptions Regarding the Role of School Counsellor in Romania—An Comparative Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1124-1127.
4. Atvirų jaunimo centrų ir erdvių koncepcija (2010). *Jaunimo reikalų departamentas*, 2V-38-(1.4).
5. Avci, N. (2020). The effects of professional competency and workplace social networking on hotel employees' career success. *Anatolia*, 31(4), 651-661.
6. Baležentis, A., Dromantaitė, A. ir Urbonienė, Ž. (2016). Vadovų koučingo poreikis Lietuvos inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(1), 7-17.
7. Baloch, R. A. S. ir Shah, N. (2014). The significance of awareness about selection and recruitment processes in students'career decision making. *European Scientific Journal*, 10(14).
8. Barkauskas, E. (2020). Ugdomojo vadovavimo vertinimas Lietuvos organizacijose. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: 23-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija „ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos“*, Kaunas, 2020 m. gegužės 10 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2020, nr. 23.
9. Beigi, M., Shirmohammadi, M. ir Arthur, M. (2018). Intelligent career success: The case of distinguished academics. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 261-275.
10. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, (83), 9-15.
11. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, (83), 9-15.
12. Black, H. T. (2019). *Integrating Coaching and Self-Determination Theory: The Development and Validation of the Managerial Coaching Questionnaire* (Doctoral dissertation, The Claremont Graduate University).
13. Bortnikas, A. (2018). Ugdomojo vadovavimo taikymo principų svarba šiuolaikinėje paslaugų organizacijoje.
14. Brazienė, R. ir Mikutavičienė, I. (2013). Lietuvos jaunimo perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką: švietimo, darbo ir užimtumo politikos aspektas.
15. Bubnys, R. ir Žydžiūnaitė, V. (2012). Reflektyvus mokymas (is) aukštosios mokyklos edukacinėje aplinkoje. *Šiauliai: ŠU*.

16. Burbulytė L. ir Kašėtienė N. (2018). Karjeros sėkmė. *Tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos ekonomika. Verslas. Vadyba – 2018 straipsnių rinkinys. Vilniaus kolegija, Ekonomikos fakultetas*, 198-202.
17. Carmel, R. G. ir Paul, M. W. (2015). Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship. *Policy Futures in Education*, 13(4), 479–491. [<https://doi.org/10.1177/1478210315578562>, žiūrėta: 03.06]
18. Carr, C. ir Peters, J. (2012). *The experience and impact of team coaching: A dual case study* (Doctoral dissertation, Middlesex University).
19. Cohen, J., Wong, V., Krishnamachari, A., ir Berlin, R. (2020). Teacher Coaching in a Simulated Environment. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42(2), 208–231.
20. Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 47-59.
21. Cotter-Lockard, D. (2012). *Chamber music coaching strategies and rehearsal techniques that enable collaboration*. Fielding Graduate University.
22. Cox, E. (2015). Coaching and adult learning: Theory and practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015(148), 27-38.
23. Crișan, C. ir Turda, S. (2015). The connection between the level of career indecision and the perceived self-efficacy on the career decision-making among teenagers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 209, 154-160
24. Dambrauskienė, D. (2016a). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (75), 41-56.
25. Dambrauskienė, D. (2016b). Grįžtamojo ryšio švietimo įstaigoje organizavimas kaip būtina sąveikaujančio valdymo prielaida. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 15-27.
26. De Urraza M. J. ir Liesionienė O. (2013). 17–27 metų besimokančiųjų aukštojo mokslo įstaigose karjeros projektavimo paslaugų poreikis ir jų teikimo galimybės. *Aktualios ugdymo problemos*, 52.
27. Dromantaitė-Stancikienė, A. (2012). Pasitenkinimo karjera veiksniai. *Socialinis darbas*, 11(2), 289-300.
28. Enescu, C. ir Popescu, D. M. (2013). Reflective Coaching Versus Directive Coaching in the management of the organization. *Revista de Management Comparat International*, 14(1), 86.
29. Fominienė, V. B. ir Abračinskaitė, A. (2015). Karjeros kompetencija–sėkmingos karjeros veiksnys: būsimų turizmo vadybininkų požiūris, *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos. I (4)*, p. 38-44

30. Gaidelis, A. (2017). Fizinio rengimo dėstytojo kompetencijų svarba rengiant teisėsaugos pareigūnus.
31. Gasiancevienė, I. ir Railienė, A. (2020). Karjeros specialistų veiklos bendrojo ugdymo mokykloje organizavimas. *Socialinis darbas*, 18(2), 38-46.
32. Gevorgianienė, V. (2014). Asmeninių kompetencijų reikšmė tarpdisciplininės komandos veikloje. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 9, 81-93.
33. Grant, A. M. ir Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 6(2), 102-115.
34. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T. ir Raišienė, A. G. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas.
35. Gudinaičius, B. ir Raščiuvienė, O. (2014). Socialinio darbo studijų programos studentų mokymosi iš patirties procesas: siekiai, įgytos patirtys ir įveikos. *Studies in Modern Society*, 5(1).
36. Gudžinskienė, V. ir Railienė, A. (2012). Gyvenimo įgūdžių ugdymo ir ugdymo karjerai sąsaja: bendrojo lavinimo kontekstas. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 61-72.
37. Guščinskienė, J. ir Čiburienė, J. (2018). Į studentą sutelktos studijos kaip karjeros kūrimo prielaida. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*, 3(1), 167-182.
38. Hammond, L. ir Moore, W. M. (2018). Teachers Taking Up Explicit Instruction: The Impact of a Professional Development and Directive Instructional Coaching Model. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(7), 110-133.
39. Hastings, R., ir Pennington, W. (2019). Team Coaching: A thematic analysis of methods used by external coaches in a work domain. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 17(2), 174-188.
40. Hauser, L. L. (2014). Shape-shifting: A behavioral team coaching model for coach education, research, and practice. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 48-71.
41. Hultgren, U., Palmer, S. ir Oriordan, S. (2013). Can cognitive behavioural team coaching increase well-being. *The Coaching Psychologist*, 9(2), 100-110.
42. ICF Global Coaching Study. (2020). Prieiga per internetą: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>
43. Indrašienė, V. ir Sadauskas, J. (2013). Socialinio darbo praktikos bendruomenėje organizavimas mokymosi mokytis kompetencijos ugdymo aspektu: studentų požiūris. *Socialinis darbas*, 12(2), 261-272.

44. Jurgelevičienė, S. ir Slušnienė, D. D. G. (2018). Pedagoginis tėvų konsultavimas–viena iš sėkmingo bendradarbiavimo sąlygų. *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos* III, 45.
45. Kane, B. D. ir Rosenquist, B. (2019). Relationships Between Instructional Coaches' Time Use and District- and School-Level Policies and Expectations. *American Educational Research Journal*, 56(5), 1718–1768.
46. Kaniušonytė, G. (2017). *Optimalus paauglių psichosocialinis funkcionavimas ir suvoktas tėvų elgesys: raidos trajektorijos ir pokyčio mechanizmai* (Doctoral dissertation, Mykolo Romerio universitetas).
47. Keibienė, R., Jonaitienė, L. ir Daukilas, S. (2012). Studentų profesinės motyvacijos tyrimas. *Sveikatos mokslai*, 22(5), 173-179.
48. Kliukevičiūtė, G. ir Malinauskas, Ž. (2012). Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas (konsultantų nuomonės tyrimas). *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 34, 85-92.
49. Korsakienė, R. ir Smaliukienė, R. (2014). Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(1), 84-92.
50. Kudinovienė, J. ir Kietavičienė, O. (2014). Netradicinių ugdymo formų taikymas verslumui ugdyti technologijų pamokose. *Technologinio ugdymo aktualijos*, 61.
51. Kutkaitis, A. ir Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional Formation and Development Studies*, 12(1), 171-182.
52. Lamanuskas, V. ir Augienė, D. (2015). Universiteto studentų profesinė karjera: supratimo struktūra. *Švietimas: Politika, vadyba, kokybė*, 7(3), 106-117.
53. Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymo Nr.IX-1871 pakeitimo įstatymas (2018). Lietuvos Respublikos Seimas, XIII-1224.
54. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas dėl atvirų jaunimo centrų veiklos aprašo patvirtinimo (2012). *Lietuvos Respublikos seimas*, A1-570.
55. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl ugdymo karjerai programos patvirtinimo (2015). *Lietuvos Respublikos seimas*, V-72.
56. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). *Lietuvos Respublikos seimas*, XI-1281.
57. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011). *Lietuvos Respublikos seimas*, XI-1281.
58. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. *Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija*.
59. Lonsdorf, T. B., Menz, M. M., Andreatta, M., Fullana, M. A., Golkar, A., Haaker, J., ... ir Merz, C. J. (2017). Don't fear 'fear conditioning': Methodological considerations for the design and

- analysis of studies on human fear acquisition, extinction, and return of fear. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 77, 247-285.
60. Mahmood, A., Ali, H. ir Bilal, A. (2018). The mediating role of career competencies between institutional learning environment and career success: a process model for producing tvet skilled workforce. *Journal of Quality & Technology Management*, 15(1).
61. Moliušytė, S. ir Kvedaravičius, J. (2013). Increasing management potential of organisations by applying coaching and NLP methods. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 35(2), 265-273.
62. Paulikienė, S. (2015). Veiksmingos mentorystės samprata. *Andragogy*, 5, 111-126.
63. Paužuolienė, J. ir Mauricienė, I. (2012). Karjeros planavimas įvertinant demografines charakteristikas. *Management* (16487974), 21(2).
64. Petkevičiūtė, N. (2013). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva: mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
65. Petkevičiūtė, N. ir Kupinas, Š. (2012). Kultūrinės dimensijos komunikacijoje ir derybose: smulkaus verslo įmonės atvejis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (62), 81-96.
66. Pilukienė, L. ir Kšivickaitė, G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (70), 139-151.
67. Pociūtė, B., Bulotaitė, L. ir Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2019). Konsultavimas mokykloje: keturių šalių konsultavimo profesionalų darbo ypatumų palyginimas. *Acta paedagogica Vilnensia*, 42, 59-74.
68. Pour, M. H. ir Herat, A. T. (2013). Business Coaching Competencies. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 6(6), 15-28.
69. Presti, A. L., Capone, V., Aversano, A. ir Akkermans, J. (2021). Career Competencies and Career Success: On the Roles of Employability Activities and Academic Satisfaction During the School-to-Work Transition. *Journal of Career Development*, 0894845321992536.
70. Raišienė, A. G., Vanagas, R., Žuromskaitė, B., Stasiukynas, A., Stancikienė, A., Girčys, A. P., ... ir Bileišis, M. (2014). *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės išvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*.
71. Raižienė, S., Pilkauskaitė Valickienė, R. ir Malinauskienė, O. (2014). Mokyklos aplinkos vaidmuo paaugliams įsitraukti į mokyklinę veiklą.
72. Raščiuvienė, O. (2013). Studentų asmeninės karjeros valdymo nuostatų kaita mokymosi iš patirties procese. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (11), 95-100.
73. Roshia, A. ir Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 2.

74. Rudžinskienė, R. (2013). Koučingo metodo taikymo galimybės mokytojų profesinėje veikloje. *Acta paedagogica vilnensia*, (31), 126-140.
75. Rudžinskienė, R. (2015). *Ilgalaikių bedarbių karjeros projektavimo kompetencijų ugdymas (is) taikant koučingą* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
76. Safavi, H. P. ir Bouzari, M. (2019). The association of psychological capital, career adaptability and career competency among hotel frontline employees. *Tourism management perspectives*, 30, 65-74.
77. Saulėnienė, S. (2014). Kompetencijų aplankas-besimokančiojo kokybinės kaitos ir požiūrio į mokymąsi atspindys. In *Menas, dizainas ir meninis ugdymas: kūrybiškumo lavinimo metodai ir patirtys: 7-osios tarptautinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga, 2013 lapkričio 22* (pp. 74-79).
78. Surgėlienė, J. ir Bankauskienė, N. (2012). Bendrojo ugdymo mokyklos ir aukštosios mokyklos bendradarbiavimo galimybės padedant mokiniams planuoti karjerą. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 2012, nr. 23, p. 76-87.
79. Šimanskienė, L. ir Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos miesto progimnazijose. *Regional formation and development studies*, 13(2), 107-117.
80. Šiupinytė, J. ir Kavaliauskienė, A. (2020). Būsimųjų muzikos pedagogų požiūris į reflekyvaus mokymo (si) galimybes. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 50(2), 16-23.
81. Treinienė, D. (2017). Netradicinių studentų patirtinio mokymosi teorinės išvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 47(1), 46-52.
82. Trumpickaitė, V. ir Spiriajevas, E. (2020). Jaunimo užimtumas ir įsidarbinimo galimybės klaidėje: socialinis geografinis požiūris. *Regional Formation and Development Studies*, 32(3), 108-124.
83. Valdez, M. R. ir Queroda, P. G. (2019). Leadership Coaching Competencies of Public Secondary School Heads. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), 93-98.
84. Valickas, A. ir Gražulis, V. (2011). Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams?. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 114-123.
85. Valstybinės Lietuvių kalbos komisijos konsultacijų bankas. (2021). Prieiga per internetą: <http://www.vlkk.lt/konsultacijos/6722-kaucingas-koucingas-kauceris>.
86. Vikaraman, S. S., Mansor, A. N. ir Hamzah, M. I. M. (2017). Mentoring and coaching practices for beginner teachers—A need for mentor coaching skills training and principal's support. *Creative Education*, 8(1), 156-169.
87. Vitkauskaitė-Glatkauskienė, R. (2015). Studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymas taikant aktyvius mokymo (-usi) strategijas. *Mokslas verslui (S2B): tyrimai ir inovacijos*, 2, 213-225.

88. Žadeikaitė, L. ir Railienė A. (2020). Socialinio pedagogo veiklos galimybės profesinio informavimo sistemoje. *Socialinis darbas ir ugdymas*, 51-58.
89. Žemaitaitytė, I. ir Jankauskienė, L. (2014). Vaikų globos namų auklėtinių profesinis informavimas kaip karjeros planavimo veiksnys.
90. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija*.
91. Žukauskienė, L. ir Mickevičiūtė, I. (2016). Jaunų bedarbių, turinčių aukštąjį išsilavinimą, karjeros projektavimo veiksniai. *Tiltai*, (3), 77-98.
92. Žukauskienė, R., Raižienė, S., Malinauskienė, O., Gabrielavičiūtė, I., Garckija, R., Vosylis, R., ... ir Kajokienė, I. (2015). Mokyklos aplinkos veiksnių sąsajos su pozityvia jaunimo raida. *Pozityvi jaunimo raida lietuvoje*, 268.

SANTRAUKA

Baigiamojo darbo tema – UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMAS PLĖTOJANT JAUNIMO KARJEROS KOMPETENCIJAS.

Tyrimo tikslas - ištirti ugdomojo vadovavimo taikymo būdus, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas. Šiam tikslui įgyvendinti pusiau struktūruoto interviu metodo pagalba buvo apklausti 7 atvirų jaunimo centrų ir erdvių jaunimo darbuotojai. Tyrimo atlikimui naudota mokslinės literatūros analizė, dokumentų turinio analizė bei kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Nustatyta, kad ugdomasis vadovavimas taikomas tiek individualiems asmenims, tiek organizacijų veikloje, tiek edukacinėje sistemoje. Pastebėta, kad pagal išsikeltus tikslus ir susitikimo pobūdį naudojamas skirtingų metodų taikymas. Išskiriami individualiam ir komandiniam ugdomajam vadovavimui taikomi metodai – „grow“, „cigar“, „vidinis žaidimas“ ir kt. Atskleidžiama, kad ugdomojo vadovavimo specialistas privalo išsiugdyti klausymo, grįžtamojo ryšio suteikimo bei gebėjimo susitarti dėl užduočių įgyvendinimo įgūdžius. Nustatyta, kad jauno žmogaus karjeros kompetencijų ugdymas prasideda dar vaikystėje ir nuolat plėtojasi prisidedant mokykloms, atviriems jaunimo centrams ir erdvėms bei kitoms įstaigoms. Pastebėta, kad karjeros kompetencijos apima – asmeninę, socialinę, mokymosi ir profesinę kompetencijas, kurių ugdymui taikomi skirtingi metodai. Analizuojant ugdomojo vadovavimo taikymą, plėtojant jaunimo karjeros kompetencijas atvirose jaunimo centruose/erdvėse, pastebėta, kad veikloje dalyvaujantis jaunimas neturi motyvacijos, o didžioji dalis darbuotojų ugdomojo vadovavimo kompetencijų. Tokiu būdu atvirose jaunimo centruose/erdvėse karjeros kompetencijos, pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą, plėtojamos minimaliai.

Raktiniai žodžiai: *jaunimas, karjeros kompetencijų plėtojimas, ugdomasis vadovavimas.*

SUMMARY

The topic of the final work is THE APPLICATION OF EDUCATIONAL LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF YOUTH CAREER COMPETENCES.

The aim of the research is to investigate the application of educational leadership in the development of youth career competencies. To achieve this goal, 7 youth workers from open youth centers and spaces were interviewed using a semi-structured interview method. For the research, there was used an analysis of scientific literature, analysis of the content of documents and qualitative research - a semi-structured interview. It has been established that educational leadership applies both to individuals and the activities of organizations and the educational system. It was noted that different methods are used depending on the goals set and the nature of the meeting. The distinguished applied methods between individual and team educational leadership are "grow", "cigar", "inner game", etc. It is revealed that the educational leadership specialist must develop the skills of listening, giving feedback and the ability to agree on the implementation of tasks. It has been established that the development of a young person's career competencies begins in childhood and is constantly developing with the contribution of schools, open youth centers and spaces and other institutions. It has been observed that career competencies include - personal, social, learning and professional competencies, for the development of which different methods are applied. Analyzing the application of educational leadership in developing youth career competencies in open youth centers / spaces, it was noticed that young people do not have motivation, and employees do not possess educational leadership competencies. In this way, in open youth centers/spaces, career competencies are almost not developed through educational leadership.

Keywords: *youth, development of career competencies, educational leadership.*

Atviruose jaunimo centruose/erdvėse vykdomas ugdymas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Renginiai	Susitikimai	„vyksta tarkim pokalbiai. Gal kam įdomu būtų, pavyzdžiui, pasižnekėti su aktorium. Papasakotų apie stojimą į muzikos ir teatro akademiją.“ Lina; „laisvas susitikimas, neįpareigojantis kažko, nes na, mūsų ir yra tokia erdvė, kad visiškai neįpareigoti, jeigu, na, tu nori tiesiog būti, mes ir leidžiame būti“ Monika.
	Paskaitos	„Mes tikrai esame jau sudarę tokią galimybę jau nuo 14 metų kai ateina pas mus atejus išgirsti apie profesijas, atlikti tam tikrus testus, išklausti lektorius.“ Rūta; „sužinant, ką jis kur jo stipriosios pusės ir taip tikslingai jį nukreipti pirmiausiai į mokymus“ Monika; „Taip pat aš pati asmeniškai ruošiau pranešimą jaunuoliam, skaidres paruošiau apie sėkmingą įsidarbinimą“ Agnė.
	Dirbtuvės	„Vyksta tam tikri susitarimai, kartais taikau dailės terapijos intervenciją. pabandom nusipiešti, kažkokią situaciją kaip jisai jaučiasi, arba kur jisai yra šiandien“ Lina; „Na aišku papildomai nukreipiant tai pagal asmenybę. Tai įvairios irgi dirbtuvės.“ Monika.
	Prevenciniai renginiai	„Taip pat ir dalyvaujame socialinių paslaugų centro atvejų analizėse, poreikių nustatymuose, vykdomė jų prevencinius planus“ Rūta; „ir mes norime jiems padėti pasiekti ar iš viso siekti kažko ar kažkur nukreipti tinkama linkme. Taip pat organizuojame prevencinio pobūdžio veiklas. Dirbame ties keliomis iš tikrųjų.“ Agnė.
	Grupiniai užsiėmimai	„Ir tikrai daug jaunuolių ateina, kurie jau yra registruoti užimtumo tarnyboje, arba ateina į grupinius užsiėmimus, gauti tas kompetencijas“ Rūta; „Darbas grupėse, yra toks kaip pagrindinis.. Dabar toksai ateina, kaip supervizijas, kartais darom, tokius kaip emocijų užsiėmimus turim kartais. Vaidinimai. Vaidmenų žaidimai.“ Inga.
	Pramoginiai renginiai	„Mes čia bandom visaip, ir per muziką, ir per fotografiją, ir per dailę, ir per keliones, ir per susitikimus, ir per pasikvietimus, ir tiesiog piknikai kieme, piknikai viduje. Valgymai, kavų arbatų gėrimai. Gulėjimai, į žvaigždes žiūrėjimai. Ta prasme.. Visi įmanomi būdai“ Lina.
Pagalbos teikimas	Konsultacinė pagalba problemų sprendimo klausimais	„turime susitikimus su jaunuoliais. Ir labai yra skirtingai, kartais mes tikrai darome įdirbį elgesio korekcijai, bet turime tą siekiamybę <.> ugdyti ir tą lyderystę“ Rūta; „Tam tikrose situacijose darom individualius pokalbius“ Inga; „kartais užtenka tas metodus pokalbis ar ne su jaunuoliu <.> iš pokalbio pats jaunuolis (pabrėžia) išsiginčija kažkokį tai sprendimą.“ Algirdas; „dirbant su problematišku jaunimu tu kiekvieną dieną susiduri su įvairiausiai iššūkiais, su blogais dalykais jų gyvenime ir jiems <.>, pabandai <.> padėti, nors kartais būtent dirbant su tuo nemotyvuotu jaunimu, jie to nenori.“ Algirdas; „mes ne pedagogai esame.. aišku stengiamės ir tą psichologinę pagalbą suteikti.. ir įsigilinti į tas problemas.. padėti jas išspręsti.“ Beata; „Vienam, <.> reikia tiesiog jį sumotyvuoti kad jis pagaliau išsikraustytų iš tėvų namų, kitam kad liautūsi <.> nakvynės namuose <.> Keliam problemą, sutariam tą metodiką, betkokio tokio struktūruotos konsultacijos metodiką“ Lina.
	Konsultacinė pagalba karjeros klausimais	„Mes apskritai turim išsirašę į veiklos planą, kad mes prisidedam prie karjeros kompetencijų plėtojimo ir visokeriopos pagalbos“ Rūta; „Jei yra poreikis renkantis profesiją dirbame ir su užimtumo tarnyba turime ir konsultantą. Kuris čia būna ir padeda.“ Rūta; „kuriuose suteikiame informaciją apie tas kompetencijas, apie galimybę ieškotis darbo, kaip jo ieškotis, kaip kalbėt su darbdaviu ir panašiai.“ Rūta; „mes turime informavimo ir konsultavimo tašką, tai jaunuoliai gali kreiptis, mes norime padėti jiems atrasti ir suteikti jiems tas galimybes. Galbūt net palydėti tam tikros profesijos keliu“ Agnė.
Programos	Savanorystės programa	„Aišku tam yra platūs klodai savanorystės. Mes savo įstaigoje priimame 10 metų tarptautinius savanorius, vietinius savanorius“ Rūta; „tai tada mes tikslingai ir pradėdame dirbti, susipažįstant, taikant va tokius neformalius bendravimus <.> savanorystę.“ Monika.

	Praktikos suteikimo programos	„pasitaiko, kad ateina tikrai aktyvūs jaunuoliai, turintys daug idėjų, tai tiesiog bandom, ugdyti ir tą lyderystę, paskirstyti tuos darbus, leisti save išsibandyti.“ Rūta; „Ką mes ir bandome suteikti jaunuoliams patiems įgauti organizacinės patirties, renginių vedimo, rengimo ir su tais verslais..“ Agnė.
	Bendradarbiystės programa	„bendradarbiaujam su karitu, maltiečiais. Tikrai palaiko. Palaikom betkokį tą jauno žmogaus norą ir tikrai per tai gaunama daug kompetencijos.“ Rūta; „Tai kažkaip nusprendėm, kad norime išsirinkti kelias organizacijas ir kelis verslus su kuriais bendradarbiausim, kontaktuosim ir jog turėtume <.> kelis pasirinkimus jaunuoliams, kur jie galėtų pasipraktikuoti“ Agnė.

Atviruose jaunimo centruose/erdvėse naudojami karjeros kompetencijas plėtojantys ugdomojo vadovavimo metodai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginys
Ugdomajam vadovavimui būdingi bruožai	Sąmoningumo ugdymas	„pradedant nuo kasdienių kažkokių problemų ar ne problemų.. ir tiesiog ugdant sąmoningą jaunuolį.“ Algirdas; „ar tai grupinis, ar individualus lydėjimas ir mokymas per įvairias temas <.> kompetencijų kažkoks tai kėlimas mokymasis iš kitų patirčių“ Monika
	Pagalbos suteikimas	„...stengiamės niekada (pabrėžia) neuždaryti savo durų visada išklaudyti <.> pats eiti savo keliu ir jeigu reikia, klausti, pagelbėti, padėti, nurodyti.“ Rūta; „Tu daryk. Tu rink. Ir jeigu tu tada kažkur matysi, kad tau reikia mūsų pagalbos, patarimo pasakyk“ Rūta; „kiekvieną dieną susiduri su įvairiai iššūkiomis, su blogais dalykais jų gyvenime ir jiems kiek pavyksta pabandai (pabrėžia) <.> padėti“ Algirdas; „apsisprendimas, pagalba (pabrėžia) tarp manęs ir jaunuolių, apsisprendimas jų tolimesniam gyvenimui, gal kažkokia pagalba“ Algirdas; „Kelią problemą, sutariam metodiką, bet kokio struktūruotos konsultacijos metodiką. Susitinkam, sutariam apie ką mes dirbam“ Lina; „mūsų erdvė labai propaguoja per sportą atrasti ryšį, susibendrauti ir tuomet tada padėti ugdytis būtent per tai papildomai nukreipiant tai pagal asmenybę“ Monika; „ir mes norime jiems padėti pasiekti ar iš viso siekti kažko“ Agnė „Turime informavimo ir konsultavimo tašką, pas mus jaunuoliai gali kreiptis, mes norime padėti jiems atrasti ir suteikti jiems tas galimybes“ Agnė
	Individualus ugdymas	„kartais užtenka tas metodas pokalbis su jaunuoliu ir <.> pats jaunuolis išsigrynina <.> sprendimą“ Algirdas; „tie jaunuoliai, kurie ateina, kiekviena jų situacija yra individuali ir atėjimas iki koučingo jis būna vėlgi labai skirtingas ir tos temos būna skirtingos“ Lina; „priklausomai nuo asmenybės, nuo jų siekių, jų lūkesčių, ko jie tikisiėjimas tam tikrais žingsniais“ Monika; „jeigu, na, tu nori tiesiog būti, mes ir leidžiame būti, bet jeigu na asmenybė nori kažkaip progresuoti tai tada mes tikslingai ir pradedame dirbti, susipažįstant, taikant neformalius bendravimus“ Monika; „mūsų siekiamybė atrasti tas jo stipriasias puses <.> paanalizavus pastebėti na, kur tau labiau tinka <.> veikti, strateguoti ar pan.“ Monika
	Santykio palaikymas	„Mūsų santykis nėra kažkoks mokytojo santykis.. Santykis yra tas toksai šiltas“ Rūta; „stengiamės niekada (pabrėžia) neuždaryti savo durų visada išklaudyti“ Rūta; „na mes, žmogiškai, paprastai <.> taikome paprastą pokalbį kuris iš ties tam jaunuoliui duoda labai daug“ Algirdas; „apibūdinčiau gal pakankamai <.> laisvas susitikimas neįpareigojantis kažko, nes mūsų erdvė yra tokia, kad visiškai neįpareigoti“ Monika.
	Plano sudarymas	„darome ir tuos aptariamuosius pokalbius ir savaitinius pokalbius <.> išsikeliame tikslus, aptariame koks yra planas, po to kas pavyko kas nepavyko“ Rūta; „Susitinkam, nutariam apie ką mes dirbam <.> ką norim pasiekti“ Lina; „sėkmingai įgyvendiname <.> jaunuolius įtraukdami į sprendimų priėmimą <.> planuojant mėnesio veiklas į priekį suburiame jaunuolius jiems diskutuoti apie rūpimas veiklas“ Agnė.
	Tikslų išsikėlimas	„darome ir tuos aptariamuosius pokalbius, <.> ir mėnesinius, ir metų veiklos pokalbius išsikeliame tikslus“ Rūta; „nutariam apie ką mes dirbam, kokia yra problema, ko mes tikimės, ką norim pasiekti, kas yra blogai, kas yra gerai, kokios yra stiprybės, kokios yra silpnybės“ Lina.

	Darbų suskirstymas etapais	„stengiamės (kalba žiūrėdama žemyn) tą laiką nustatyti kada tai bus ir tiesiog paklausti, kaip tau sekasi? <..> Kur tu pasistūmėjai? Kaip tu manai ar tau reikia mūsų pagalbos?“ Rūta; „Susitinkam, nutariam apie ką mes dirbam <..> kokie gali būti žingsniai, kokį žingnį žengsi šiandien, kaip atrodyt, pavyzdžiui, visa tai po savaitės“ Lina; „Yra konstatavimas dabarties, yra konstatavimas trokštamo tikslo, tos trokštamos išeities <..> ir tada bandom tuos žingsnius ką jie gali, ką jie nori <..> žingsnis po žingsnio bandom nustatyti tą algoritmą tikslo pasiekimui“ Lina; „Mokymasis per įvairias temas <..> priklausomai nuo asmenybės <..> ėjimas tam tikrais žingsniais.“ Monika
	Sprendimų paieška	„vienam ar kita sprendimų priėmimui ar galbūt kažkas šiandien nepavyko, kažkoks išsprendimo pasikalbėjus <..> kažkokią tai išeitį rasti“ Algirdas; „kalbamės ir sprendžiam kokios galimybės būtų iš vienos ar kitos situacijos ir kokį reikėtų <..> priimti sprendimą“ Algirdas; „Keliam problema, sutariam metodiką <..> susitinkam, nutariam apie ką mes dirbam, kokia yra problema, ko mes tikimės“ Lina;
	Motyvavimas	„stengiamės <..> tikrai motyvuoti taip, kad žmogus turėtų galimybę siekti vienu ar kitu savo tikslų“ Rūta; „<..> nukreipti ir taip iš tikrųjų stengtis sumotyvuoti tą jauną žmogų“ Rūta; „<..> ir tos temos būna labai skirtingos vienam, pavyzdžiui, reikia tiesiog jį sumotyvuoti, kad jis išsikraustytu pagaliau iš tėvų namų, kitam, kad liautūsi <..> nakvynės namuose“ Lina; „Ir čia nėra vien tiktais gero laisvo laiko turėjimas šiame centre ir mes norime jiems padėti pasiekti ar iš viso siekti kažko ar kažkur nukreipti tinkama linkme“ Agnė.
	Profesinių žinių suteikimas	„Mes <..> esame jau sudarę tokią galimybę nuo 14 metų kai ateina pas mus atejus išgirsti apie profesijas, atlikti tam tikrus testus išklausti lektorius“ Rūta; „daug jaunuolių ateina <..> grupinius užsiėmimus, gauti tas kompetencijas apie galimybę ieškotis darbo, kaip jo ieškotis, kaip kalbėti su darbdaviu ir pan.“ Rūta
Ugdomajam vadovavimui nebūdingi bruožai	Nukreipimas	„Tas palaikymas yra ir nukreipimas <..> būnant autoritetu nukreipti ir taip iš tikrųjų stengtis sumotyvuoti tą jauną žmogų“ Rūta; „kad ateina aktyvūs jaunuoliai <..> bandom ugdyti tą lyderystę, paskirstyti tuos darbus, leisti save išbandyti“ Rūta; „dirbdami jaunimo centre turime vieną kryptį <..> pradėti, gal būt, kažkokį kitą gyvenimo etapą. Sugrįžti į mokyklą“ Algirdas; „Ir čia nėra vien tiktais gero laisvo laiko turėjimas šiame centre ir mes norime jiems padėti <..> kažkur nukreipti tinkama linkme“ Agnė.
	Raginimas	„Žinai, gal jau dabar dirbam ir tu čia jau nebeišsisukinėk, tu turi pasakyti sau tiesiai šviesiai, šiandien tą, rytoj tą, poryt aną ir padirbėkim. Nes tas padirbėkim labai stipriai juos išmuša iš <..> savęs“ Lina.
	Įrodinėjimas	„ir kartais yra sunku pabandyti įrodyti, kad na, tau tai bus gerai. Kai po kažkokio laiko jaunuolis sugrįžta ir tikrai sako jūs buvote teisus. Ir tikrai padėkit ir bandom keliauti ta linkme kuria jūs siūlėt.“ Algirdas.
	„Palydėjimas“	„mūsų srityje yra toks labai populiarus žodis „palydėti“, tai stengiamės „palydėti <..> siekti vienu ar kitu tikslų“ Rūta; „turime vieną <..> pačią pagrindinę kryptį jaunuolius vesti , (pabrėžia) doros keliu. Atsisakyti žalingų įpročių <..> nelabai geros draugystės“ Algirdas; „Norime <..> palydėti tam tikros profesijos keliu ar karjera. Konsultuoti, analizuoti <..> situacijas, įtraukti į mūsų veiklas“ Agnė.
	Praktikos įgijimas	„Mes savo įstaigoje priimame 10 metų tarptautinius savanorius, vietinius savanorius“ Rūta; „Ką mes ir bandome suteikti jaunimui patiemis įgauti organizacinės patirties, renginių vedimo, rengimo ir su tais verslais norime pradėti bendradarbybę, kad jaunuoliai galėtų patys pamatyti, pabandyti, įsitraukti, patirti“ Agnė; „įtraukti į mūsų veiklas <..> jaunuolius įtraukdami į sprendimų priėmimą <..> suteikiame galimybę tas veiklas ir vykdyti“ Agnė