

# DIGI GEN

Professional career guidance for women in management positions in the field of digital competence

## MOKYMŲ VADOVO MEDŽIAGA

*Struktūrinis žinynas*



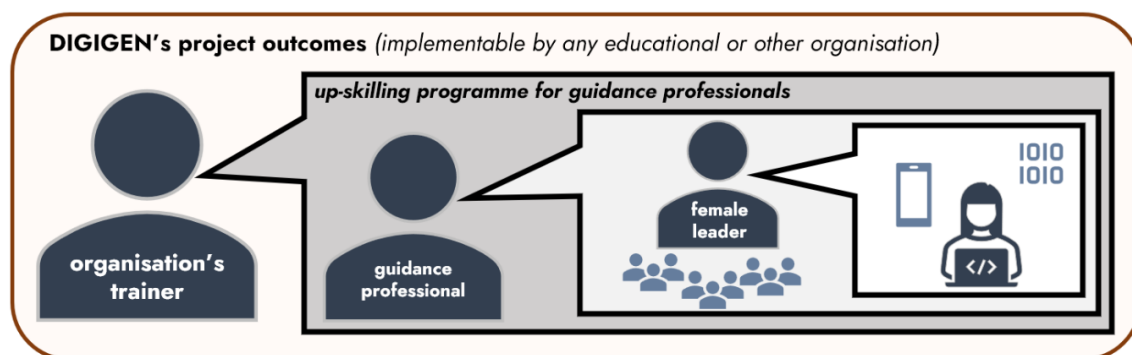
## Turinys

<b>1 Pagrindinė informacija</b> .....	<b>2</b>
1.1 Mokymosi rezultatai ir tikslai.....	3
1.2 Taksonomija ir žinių lygmenys.....	4
1.3 Problemų sprendimu grįstas mokymasis.....	5
<b>2 Įgūdžių tobulinimo programos struktūra</b> .....	<b>11</b>
2.1 Įžanga.....	11
2.1.1 Bendras aprašas.....	11
2.1.2 Turinio aprašas.....	12
2.2 <b>1 tema – Moterys vadovės ir skaitmeninės kompetencijos</b> .....	13
2.2.1 Bendras aprašas.....	13
2.2.2 Turinio aprašas.....	14
2.3 <b>2 tema – Moterys vadovės skaitmeniniame kontekste</b> .....	15
2.3.1 Bendras aprašas.....	16
2.3.2 Turinio aprašas.....	17
2.4 <b>3 tema – Moterų karjeros plėtra ir įgalinimas</b> .....	18
2.4.1 Bendras aprašas.....	18
2.4.2 Turinio aprašas.....	20
2.5 <b>4 tema – Organizacinis vystymasis ir parama</b> .....	24
2.5.1 Bendras aprašas.....	24
2.5.2 Turinio aprašas.....	26
2.6 <b>5 tema – Profesionalus konsultavimas</b> .....	30
2.6.1 Bendras aprašas.....	30
2.6.2 Turinio aprašas.....	31
2.6.3 Atvejų analizė.....	34
2.7 <b>Galutinė refleksija</b> .....	39
2.7.1 Bendras aprašas.....	39
2.7.2 Turinio aprašas.....	40
<b>Nuorodos</b> .....	<b>43</b>

## 1 PAGRINDINĖ INFORMACIJA

Erasmus+ DIGIGEN įgūdžių tobulinimo programą gali įgyvendinti bet kuri švietimo ir mokslo įstaiga, ar kita organizacija, norinti mokyti karjeros konsultantus (toliau vadinamus profesinio orientavimo specialistais) ir (arba) žmogiškųjų išteklių specialistus konsultuoti (būsimas) moteris vadoves skaitmeninių kompetencijų srityje. Šiame vadove pateikiama praktinė informacija apie tai, kaip naudotis pateiktais mokymo/si ištekliais ir pritaikyti juos konkrečioje ugdančioje organizacijoje.

Įgyvendinama kaip mokymo kursas, įgūdžių tobulinimo programa tiesiogiai skirta profesinio orientavimo specialistams, kurie konsultuoja (būsimas) moteris vadoves, ir taip pat netiesiogiai skirta (būsimoms) moterims vadovėms, kurioms reikia konsultacijų skaitmeninių kompetencijų srityje. 1 pav. pateiktas ryšys tarp mokymų vadovų, tiesioginės tikslinės grupės (profesinio orientavimo specialistų) ir netiesioginės tikslinės grupės (moterų vadovių).



1 pav.: Pagrindinės įgūdžių tobulinimo programos sąlygos ir tikslinės grupės.

Pagal CC BY-NC-SA 4.0 „Creative Commons“ licenciją<sup>1</sup>, dėstytojams leidžiama keisti medžiagą ir pritaikyti ją savo poreikiams. Pavyzdžiui, galima apibrėžti naują tikslinę grupę (pvz., moterų vadybininkių) ir mokyti jas pasirinktomis temomis.

Šiame vadove pateikiami pagrindiniai temų aprašymai, taip pat praktinė informacija apie išteklius, literatūrą ir terminus. Informaciją apie didaktinę koncepciją ir jos įgyvendinimą rasite dokumente „MOKYMŲ VADOVO MEDŽIAGA: įgūdžių tobulinimo programos didaktinė medžiaga“. Informaciją apie medžiagos dėstymą rasite dokumente „Mokytojo medžiaga: nuoseklios instrukcijos mokymui“ ir savarankiško skaitymo ištekliuose.

<sup>1</sup> Daugiau informacijos apie licenciją: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

## 1.1 Mokymosi rezultatai ir tikslai

### MOKYMOŠI REZULTATAI

- *Gebėjimas panaudoti naujai įgytas žinias (apie skaitmeninius įrankius, skaitmeninį vadovavimą, moterų vadovavimą ir organizacinius pokyčius) konsultuojant (būsimas) moteris vadoves.*
- *Gebėjimas kritiškai apmąstyti skaitmenizacijos poveikį verslo kontekste ir (būsimo) moterims vadovėms.*
- *Gebėjimas sukurti klestinčią konsultavimo paslaugą, pritaikytą individualiam profesiniam kontekstui ir skirtą konsultuoti (būsimas) moteris vadoves.*
- *Gebėjimas dirbti su moksliniais tyrimais ir literatūra, siekiant informuotumo apie temas, susijusias su (būsimų) moterų vadovių konsultavimu skaitmeniniame kontekste.*
- *Gebėjimas analizuoti ir kritiškai vertinti politikos pokyčius ir galimus intervencijos metodus.*

### MOKYMOŠI TIKSLAI

- *Vadovavimo pokyčių, stilių ir skaitmeninio vadovo įrankių, kuriuos lemia skaitmenizacija, išmanymas.*
- *Skaitmeninio vadavimo poreikių ir iššūkių išmanymas.*
- *Sąsajų tarp profesinio orientavimo specialisto vaidmens ir poveikio organizaciniams pokyčiams supratimas.*
- *Skaitmeninio vadovavimo kompetencijų poreikio ir vystymo supratimas atsižvelgiant į moterų vadovavimą.*
- *Žinių apie skaitmeninį vadovavimą ir jo kontekstą taikymas konsultuojant moteris vadoves.*
- *Mokslinio ir praktinio konsultavimo metodų taikymas konsultuojant vadoves.*
- *Prisidėjimas prie skaitmeninio vadovavimo supratimo konsultavimo srityje.*
- *Prisidėjimas prie moterų skaitmeninio vadovavimo įgalinimo organizacinėje aplinkoje.*

## 1.2 Taksonomija ir žinių lygmenys

Įgūdžių tobulinimo programą sudaro penkios temos, kurios vienas kitą papildo ir išsamiai apžvelgia įvairias temas, susijusias su (būsimų) moterų vadovių konsultavimu skaitmeninės transformacijos srityje. Šias temas įrėmina įvadas ir baigiamoji refleksija.

1-4 temose daugiausia dėmesio skiriama pradiniam problemos, susijusios su skaitmeniniu vadovavimu ir moterų įgalinimu, supratimui. Todėl šios temos skirtos žinioms perteikti ir turėtų būti dėstomos įprastų paskaitų būdu. Tačiau, dalis 4 temos ir didžioji dalis 5 temos yra nutolusios nuo įprasto mokymo būdo ir sutelktos į problemų sprendimo grįstą savarankišką mokymąsi su dėstytojo pagalba. Šiose temose daugiau kalbama apie žinių įgijimo procesą, o ne apie žinių pateikimą. 1 lentelėje pateikiama pagrindinė įgūdžių tobulinimo programos struktūra su taksonomijos lygmenimis ir žinių lygmenimis kiekvienai temai.

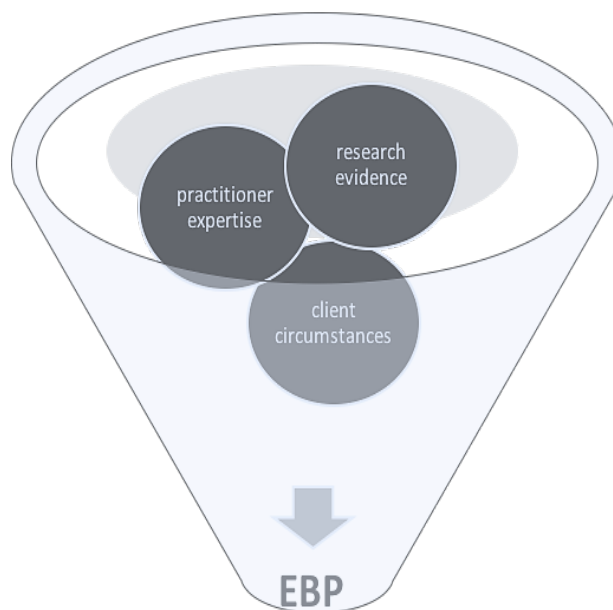
ĮGŪDŽIŲ TOBULINIMO PROGRAMOS TEMOS	ŽINIOS	TAKSONOMIJA
<b>Įvadas</b> <i>Įgūdžių tobulinimo programos pristatymas ir „problemų“ svarbos suvokimas</i>	Faktinės žinios	Žino kaip
<b>1 Moterų vadovės ir skaitmeninės kompetencijos</b> <i>Supažindinimas su skaitmeninėmis galimybėmis, būtiniomis kompetencijomis ir vadovavimo stiliais</i>	Faktinės žinios, Konceptualios žinios	Žino, Žino kaip
<b>2 Moterų vadovės skaitmeniniame kontekste</b> <i>Gebėjimas naudotis skaitmeninėmis priemonėmis ir pagalba moterims vadovėms šiuo klausimu</i>	Konceptualios žinios, Metakognityvinės žinios	Žino
<b>3 Moterų karjeros plėtra ir įgalinimas</b> <i>Moterų savimonės palaikymas ir technikų, skirtų skatinti moterų karjeros vystymąsi, mokymasis</i>	Konceptualios žinios	Žino
<b>4 Organizacinis vystymasis ir parama</b> <i>Poveikis organizacijoms, remiančioms moterų vadovavimą. Strategijos, padedančios organizacijai su tuo susidoroti</i>	Procedūrinės žinios, Metakognityvinės žinios	Žino, Rodo kaip
<b>5 Profesionalus konsultavimas</b> <i>(Mokslinis ir praktinis požiūris)</i> <i>Įvadas į konsultavimą kaip mokslą ir problemų sprendimu grįstą mokymąsi. Praktinis karjeros konsultavimo ir mentorystės taikymas ir integravimas</i>	Konceptualios žinios, Procedūrinės žinios, Metakognityvinės žinios	Žino kaip, daro
<b>Baigiamoji refleksija</b> <i>Pristatomi pasirinkti konsultanto konteksto aspektai, apibendrinantys ir atspindintys įgūdžių tobulinimo programos turinį</i>	Faktinės žinios, Metakognityvinės žinios	Žino

1 lentelė: Struktūrinė temų ir jų taksonomijos (TK) bei žinių lygmens (ŽL) apžvalga. Daugiau informacijos rasite skiltyje „Didaktinė sistema“.

### 1.3 Problemų sprendimu grįstas mokymasis

Daugelyje sričių yra pilna teorinių modelių. Tačiau, kaip dešimtojo dešimtmečio pradžioje teigė G. Guyatt, daugeliu atvejų kasdienė praktika tokiose srityse kaip sveikatos priežiūra ir socialinis darbas dažnai grindžiama ne tik mokslinėmis (įrodymais pagrįstomis) žiniomis (Guyatt, 1991). Jis sukūrė įrodymais pagrįstos praktikos modelį (**angl. Evidence-Based Practice (EBP)**). EBP koncepcija siekiama integruoti mokslo žinias į kasdienę gydytojų praktiką. Tačiau, laikantis šio požiūrio, vien tik mokslškai pagrįstų intervencijų taikymas yra pernelyg vienpusiškas. Besikeičiančiame EBP požiūryje į mokymąsi yra bent su kiti šaltiniai. Iš viso yra trys kompetencijų šaltiniai:

1. Mokslinės žinios, gautos empirinių tyrimų metu;
2. Specialisto patirtis ir kompetencija;
3. Individualūs kliento norai, poreikiai ir aplinkybės.



1 pav. Įrodymais pagrįstos praktikos EBP modelis (Guyatt, 1991).

EBP yra svertinis procesas, kuriame integruojami mokslinių tyrimų duomenys ir specialisto kompetencijos, kurios pritaikomos kaip individualus sprendimas atsižvelgiant į konkretaus kliento poreikius, pageidavimus ir aplinkybes (Van der Zwet et al., 2019).

Todėl 5-oje įgūdžių tobulinimo temoje, kalbėdami apie tris kompetencijų rūšis, mes orientuosimės į šį EBP modelį. Plačiau aptarsime profesinio konsultavimo mokslinį pagrindą. Tada taikysime didaktinį požiūrį į problemų sprendimu grįsto mokymosi metodą ir nagrinėsime įvairius individualius atvejus, kad įtrauktume dalyvaujančių specialistų patirtį ir kompetencijas bei aprėptume kitus du EBP modelio aspektus.

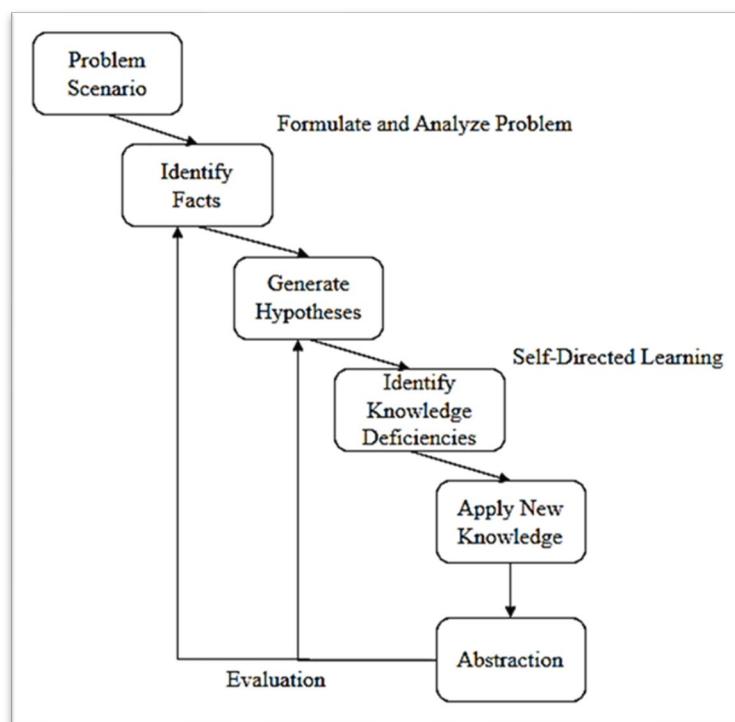
Tai darydami naudojames įgūdžių tobulinimo programos dalyvių kompetencija ir problemų sprendimo gebėjimais, pasitelkiame žinias apie kliento aplinkybes ir naudojame turimus moksliniais tyrimais pagrįstus modelius bei teorijas.

Problemų sprendimu grįsto mokymosi metodai jau seniai naudoja patirtimi grindžiamą mokymąsi. Psichologiniai tyrimai ir teorijos rodo, kad dalyviai, kurie mokosi patirtimi grįstu problemų sprendimu, gali išmokti ir turinio, ir mąstymo strategijų. **Problemų sprendimu grįstas mokymasis** yra mokymo metodas, kai dalyviai mokosi palengvintai spręsdami problemas. Problemų sprendimu grįsto mokymosi metu pagrindinis dėmesys skiriamas sudėtingai problemai, kuri neturi vieno teisingo atsakymo. Besimokantieji dirba kartu grupėse, kad nustatytų, ko jiems reikia išmokti, norint išspręsti problemą. Jie mokosi savarankiškai, o paskui taiko naujai įgytas žinias problemai spręsti ir apmąsto, ko išmoko, bei naudotų strategijų veiksmingą.

Dėstytojo vaidmuo palengvinti mokymosi procesą, o ne suteikti žinių. Problemų sprendimu grįstame mokyme dėstytojo vaidmuo dažnai siejamas su konsultanto vaidmeniu. Tyrimai rodo, kad problemų sprendimu grįstas mokymas yra metodas, galintis padėti besimokantiems ugdyti lankstų supratimą ir mokymosi visą gyvenimą įgūdžius. Problemų sprendimu grįsto mokymosi tikslas yra padėti besimokantiems įgyti:

1. Lanksčias žinias;
2. Veiksmingus problemų sprendimo įgūdžius;
3. Savarankiško darbo įgūdžius;
4. Veiksmingus bendradarbiavimo įgūdžius;
5. Vidinę motyvaciją.

Problemy sprendimu grįsto mokymosi ciklas įgyvendinamas per mokomąjį procesą, kuris prasideda problemos pristatymu ir baigiasi dalyvio refleksija. Problemy sprendimu grįsto mokymosi seminaras prasideda suteikiant besimokantiems minimalią informaciją apie sudėtingą problemą. Nuo pat pradžių besimokantieji turi užduoti klausimus dėstytojui, kad gautų papildomos informacijos apie problemą (jie taip pat gali rinkti informaciją atlikdami eksperimentus ar kitus tyrimus). Kažkuriuo problemos sprendimo metu, besimokantieji daro pertrauką, kad apmąstytų iki šiol surinktus duomenis, keltų klausimus apie tuos duomenis ir keltų hipotezes apie pagrindinius priežasties faktorius, kurie galėtų jiems padėti paaiškinti duomenis. Besimokantieji taip pat nustato sąvokas, apie kurias jie turi daugiau sužinoti, kad galėtų išspręsti problemą, vadindami šias sąvokas „mokymosi problemomis“. Apsvarstę problemą, remdamiesi savo turimomis žiniomis, besimokantieji savarankiškai ištiria pasirinktas mokymosi problemas. Tada jie persigrupuoja, pasidalina tuo, ką sužinojo, persvarsto savo hipotezes ir / arba sukuria naujas, atsižvelgdami į naujai įgytas žinias. Atlikdami mokymosi užduotį, besimokantieji dar kartą apmąsto problemą, kad apibendrintų įgytas pamokas, savarankiško darbo bei problemy sprendimo bendradarbiaujant procesus.



2 pav. Problemy sprendimu grįsto mokymosi ciklas (Hmelo-Silver, 2004).

Kad būtų skatinamas lankstus mąstymas, uždaviniai turi būti sudėtingi, gerai struktūruoti ir atviro tipo. Kad būtų skatinama vidinė motyvacija, jie taip pat turi būti realistiški ir susiję su



besimokančiųjų patirtimi. Gera problema suteikia grįžtamąjį ryšį, leidžia besimokantiems įsivertinti savo žinių, argumentavimo ir mokymosi strategijos veiksmingumą. Problemos taip pat turėtų skatinti prielaidas ir argumentavimą. Problemų sprendimai turi būti pakankamai sudėtingi, kad jų sprendimas reikalautų daug tarpusavyje susijusių elementų, ir turėtų motyvuoti besimokančius įgyti naujas žinias ir mokytis. Kurdami hipotezes ir jas gindami kitiems grupės nariams, besimokantieji viešai išsako savo dabartinį supratimą, taip stiprindami žinias ir sudarydami sąlygas mokytis ateityje. Tokios problemos turėtų padėti besimokantiems įsitraukti į mokymosi procesą remiantis savo pradinio supratimu.

## 7 ŽINGSNIŲ METODAS

7 žingsnių problemų sprendimu grįsto mokymosi metodas – metodas, kurio centre yra besimokantysis, o mokytojas jį padeda konsultuodamas. Seminarų metu besimokantieji aptaria problemas, taikydami procesą, vadinamą septynių žingsnių metodu. Taikant problemų sprendimu grįstą mokymąsi, grupė yra bendrai atsakinga už mokymosi proceso kokybę ir seminaro sėkmę. Todėl visi besimokantieji turi gerai pasiruošti, aktyviai dalyvauti seminaruose ir mokėti savais žodžiais paaiškinti studijuojamą medžiagą. Šioje įžangoje apžvelgiamas septynių žingsnių metodo procesas. Jį galima naudoti kaip pradinį praktikos tašką, kad susipažintumėte su septynių žingsnių metodu ir skirtingais vaidmenimis mokymosi grupėje. Tiek besimokantieji, tiek dėstytojai gali naudotis šiuo metodu, norėdami nustatyti, kokius konkrečius įgūdžius jie turi tobulinti, kad pagerintų savo ir grupės našumą. Pradžioje paaiškinamas septynių žingsnių metodas. Toliau dėmesys skiriamas dėstytojo, kaip mokymosi proceso prižiūrėtojo vaidmeniui ir įgūdžiams bei grupės darbo vertinimui.

<b>1 žingsnis:</b> nežinomų terminų paaiškinimas	Neaiškus terminai ir sąvokos problemos apraše paaiškinami taip, kad kiekvienas grupės narys suprastų pateiktą informaciją.
<b>2 žingsnis:</b> problemos apibrėžimas	Problema apibrėžiama vienu ar keliais klausimais. Grupė turi susitarti dėl reiškinų, kuriuos reikia paaiškinti.

<b>3 žingsnis:</b> smegenų šturmas	Priminamos ir nustatomos jau turimos grupės narių žinios. Šio proceso metu sukuriame kuo daugiau paaiškinimų, idėjų ir hipotezių. Visų grupės narių idėjos renkamos nekritikuojant jų.
<b>4 žingsnis:</b> problemos analizė	Grupės narių paaiškinimai ir hipotezės išsamiai aptariamos ir sistemingai analizuojamos. Smegenų šturmo metu kilusios idėjos išdėstomos eilės tvarka ir susiejamos.
<b>5 žingsnis:</b> mokymosi tikslų iškėlimas	Remiantis problemos analizės prieštaravimais, neaiškumais ir dviprasmybėmis, suformuluojami klausimai, kuriais grindžiama grupės narių tiriamoji veikla. Trumpai tariant, nustatoma, kokių žinių grupei trūksta, ir šiomis temomis formuluojami mokymosi tikslai.
<b>6 žingsnis:</b> savarankiškas mokymasis	Savarankiško mokymosi etape grupės nariai ieško jiems reikalingos literatūros, kuri atsuktų į mokymosi tikslus. Išstudijavę literatūrą, grupės nariai pasiruošia pristatyti rastą informaciją kitame mokomajame seminare.
<b>7 žingsnis:</b> ataskaita	Pateikus informaciją apie tai, kokius šaltinius grupės nariai naudojo savarankiškai studijuodami, aptariami mokymosi tikslai, pagrįsti studijuota literatūra. Grupės nariai aptaria tai, ką rado įvairiuose šaltiniuose.

2 lentelė. 7 žingsnių metodo seka.

## DĖSTYTOJO VAIDMUO: MOKYMOSI FASILITATORIUS

Geros problemos yra būtina, bet nepakankama veiksmingo problemų sprendimu grįsto mokymosi sąlyga. Dėstytojo vaidmuo yra labai svarbus problemų sprendimu grįsto mokymosi veiksnys. Dėstytojas padeda dalyviams mokytis modeliuodamas ir konsultuodamas, dažniausiai taikydamas klausinėjimo strategijas. Dėstytojai palaipsniui mažina savo įsitraukimą, kai besimokantieji įgyja daugiau patirties problemų sprendimu grįsto mokymosi srityje, kol galiausiai besimokantieji perima didžiąją dalį dėstytojo medžiagos. Dėstytojas yra atsakingas už tai, besimokantieji pereitų įvairius problemų sprendimu grįsto mokymosi etapus, ir už grupės darbo stebėjimą.

Dėstytojas fasilitatorius:

- Ugdo aukštesnio lygmens mąstymo įgūdžius, skatindamas besimokančius pagrįsti savo mąstyseną.
- Išoriškai reflektuoja save nukreipdamas atitinkamus klausimus į asmenis.

Pagrindinė prielaida yra ta, kad kai dėstytojas padeda mokymosi ir bendradarbiavimo procesams, besimokantieji geriau kuria lanksčias žinias. Būti dėstytoju fasilitatoriumi yra subtilus įgūdis. Reikia žinoti, kada užduoti tinkamą klausimą, kada besimokantieji nukrypsta nuo temos ir kada problemų sprendimu grįsto mokymosi procesas stringa. Dėstytojo vaidmuo yra palaikyti ir prižiūrėti grupės narių mokymąsi. Dėstytojas remia savarankišką mokymąsi tiek proceso, tiek turinio atžvilgiu. Dėstytojas yra atviras besimokantiems ir domisi jų (studijų) veikla. Jis neatlieka tradicinio dėstytojo vaidmens, bet atlieka prižiūrėtojo vaidmenį. Dėstytojas stebi ir analizuoja grupės darbą, ir jei reikia, įsikiša užduodamas klausimus ir pateikdamas pavyzdžių, retai tiesiogiai teikdamas informaciją. Jie gali bendrauti su besimokančiais tiek oficialiai, tiek neoficialiai ir geba suprantamai išskelti klausimą.

### **DĖSTYTOJAS EKSPERTAS IR NEEKSPERTAS**

Pradėjus taikyti problemų sprendimu grįsto mokymosi metodą, pradėta diskutuoti apie poreikį dėstytojui būti mokymo užduočių turinio ekspertu. Kai kuriuose problemų sprendimu grįsto mokymosi metoduose laikomasi nuostatos, kad dėstytojas neprivalo turėti ekspertinių žinių apie problemos (mokomos užduoties) dalyką. Pagal šį požiūrį dėstytojas yra didaktikos ir problemos sprendimo proceso ekspertas, bet ne pačios problemos turinio ekspertas. Kituose požiūriuose dėstytojas laikomas problemos sprendimo proceso ir mokomos užduoties turinio ekspertu.

Mūsų nuomone, pastarasis metodas taikytinas šio modulio mokymosi užduotims. Daroma prielaida, kad dėstytojas yra karjeros konsultavimo srities ekspertas ir yra susipažinęs su literatūra, teorijomis ir modeliais, kurie susiję su mokymosi užduotimis.

## 2 ĮGŪDŽIŲ TOBULINIMO PROGRAMOS STRUKTŪRA

### 2.1 Įžanga

APŽVALGA		
Skaičius (temų)	Darbo krūvis (seminaruose / savarankiškas mokymasis)	Taksonomijos lygmuo (Millerio taksonomija)
Įžanga (0)	2 val. / 1 val.	Žino kaip
Turinys	Aprašymas	Metodas
Iššūkiai, dėl kurių reikia tobulinti įgūdžius	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sudėtingos darbo aplinkos apžvalga.</li> <li>Problemos formuluotė ir jos aktualumas.</li> <li>Su turiniu susijęs ir didaktinis požiūris.</li> </ul>	Frontalinis mokymas, grupės apklausa, diskusija

#### 2.1.1 Bendras aprašas

*Įžanga* skirta supažindinti dalyvius su šiuolaikinio darbo iššūkiais. Profesiniame kontekste jie gali būti suskirstyti į skaitmeninimo ir skaitmeninės transformacijos, naujojo darbo ir lygybės siekimo sritis. Šiuo mokymu siekiama, kad žmogiškųjų išteklių specialistai ir karjeros konsultantai galėtų geriau susitvarkyti su šiais iššūkiais, susijusiais su vadovaujamas pareigas užimančiomis moterimis. Ypač svarbu išsiaiškinti jų tarpusavio sankirtą, taip sudarant geresnes sąlygas vadovaujamas pareigas užimančioms moterims pasinaudoti galimybėmis darbo rinkoje ir geriau atlikti darbo pareigas.

Jei reikia, dalyviai gali atlikti savęs įsivertinimo testą DIGIGEN internetinėje svetainėje. Šis testas padeda nustatyti besimokančiojo poreikius prieš pradėdant mokymus ir suteikia galimybę pritaikyti programos turinį prie besimokančiojo poreikių. Testą taip pat galima pakartotinai atlikti įgūdžių tobulinimo programos pabaigoje, kad besimokantieji galėtų palyginti įgytas žinias!

### 2.1.2 Turinio aprašas

Nr.	Pavadinimas	Apimtis
0	Iššūkiai, reikalaujantis įgūdžių tobulinimo programos	120 min

#### Apie ką kalbama

Pirmiausia, įgūdžių tobulinimo programoje supažindinama su sudėtinga darbo aplinka ir sprendimų priėmimo procesais, atsižvelgiant į skaitmeninimą, skaitmeninę transformaciją, naują darbą ir lygybės pastangas. Be to, supažindinama su VUCA sistema. Galiausiai pristatomos tikslinės grupės, jų poreikiai ir pagrindiniai mokymo programos komponentai. Taip pat nurodomi programos trūkumai, ypač tie, kurie yra susiję su daugialype įvairovės prigimtimi. Taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kad įgūdžių tobulinimo programa nėra skirta lyčių nelygybei šalinti.

#### Temos

1. Darbo aplinkos pokyčiai ir su tuo susiję iššūkiai.
2. VUCA pasaulis.
3. Įvairovė kaip sudėtingumo ir tarpusavio priklausomybės pasaulis.
4. Kas mes esame? Įgūdžių tobulinimo programos tikslinės grupės ir jų poreikiai.
5. Programos mokymo metodas ir moduliai.

#### Pasiruošimas ir medžiaga

- Pateiktų teorijų faktų suvestinės (skaitinys).
- „PowerPoint“ pateiktys (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi*.
- [Savęs įsivertinimas DIGIGEN internetinėje svetainėje](#).

#### Šaltiniai ir literatūra

- DIGIGEN internetinė svetainė: [digi-gen.eu](http://digi-gen.eu) (anglų, vokiečių, vengrų, olandų, lietuvių kalba)
- DIGIGEN medžiaga (ir paminėta literatūra):
  - Literatūros apžvalga (anglų kalba).
  - Literatūros apžvalgos santrauka (anglų, vokiečių, vengrų, olandų kalba).
  - Poreikių analizė (anglų kalba).
  - Poreikių analizės santrauka (anglų, vokiečių, vengrų, olandų kalba).

## 2.2 1 tema – Moterys vadovės ir skaitmeninės kompetencijos

APŽVALGA		
Skaičius (temų)	Darbo krūvis (seminaruose / savarankiškas mokymasis)	Taksonomijos lygmuo (Millerio taksonomija)
1	11 val. / 9 val.	Žino ir žino kaip
Turinys	Aprašymas	Metodas
(Skaitmeninio vadovavimo teorija)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tradicinio vadovavimo teorijų apžvalga.</li> <li>Nauji vadovavimo būdai ir vadovavimo teorija.</li> <li>Skaitmeninio vadovavimo kompetencijos galimybės moterims vadovėms.</li> </ul>	Frontalinis mokymas, grupinis darbas, diskusija

### 2.2.1 Bendras aprašas

Nežinodamos, į ką atkreipti dėmesį, kalbant apie skaitmenines kompetencijas ar naujas vadovavimo formas, moterys susidūrusios su šiomis temomis gaus nekonkrečias gaires. Todėl *Moterys vadovės ir skaitmeninės kompetencijos* temoje atidžiai nagrinėjamos skaitmeniniam / ateities vadovavimui reikalingos kompetencijos. Kad supažindintume dalyvius su skaitmeninėmis kompetencijomis, ši tema pradeda nuo trumpos tradicinių vadovavimo stilių apžvalgos. Aptardami šiuos stilius dalyviai susipažins su naujomis vadovavimo formomis / stiliais. Galiausiai, skaitmeninio vadovavimo kompetencijos susiejamos su kompetencijomis, reikalingomis naujoms ar rinką keičiančioms verslo sritims valdyti.

Dalyviai sužino apie naujas vadovavimo formas ir skaitmeninio vadovavimo kompetencijas dirbdami ir diskutuodami grupėse. Tai padeda puoselėti dalyvių profesinę patirtį ir įtraukti juos į aktyvų moterų vadovavimo įgalinimo pokyčių aptarimą.

## 2.2.2 Turinio aprašas

Nr.	Pavadinimas	Apimtis
1	<b>(Skaitmeninio) vadovavimo teorija</b>	<b>660 min</b>

### Apie ką kalbama?

Šioje įgūdžių tobulinimo programos dalyje pristatomos pasirinktos vadovavimo teorijos apie tradicinius ir naujai atsiradusius vadovavimo stilius bei skaitmeninio vadovavimo kompetencijų sampratą. Nors atrodo, kad ankstesni vadovavimo stiliai prarado savo aktualumą, jie vis dar daro įtaką šiandienos vadovo suvokimui. Todėl dalyviai trumpai supažindinami su tradiciniais ir naujai atsiradusiais vadovavimo stiliais. Galiausiai dalyviai sužinos, kokių kompetencijų reikia norint vadovauti XXI a. skaitmeniniam ir rinką keičiančiam verslui.

### Temos

1. Vadovavimo stilių klasifikacija.
2. Tradicinio vadovavimo teorijos.
3. Naujos vadovavimo formos ir jų galimybės moterų vadovavimo įgalinimui.
4. Skaitmeninės vadovavimo kompetencijos ir jų galimybės moterų vadovavimui įgalinimui.

### Pasiruošimas ir medžiaga

- Pateiktų teorijų faktų suvestinės (skaitinys).
- „PowerPoint“ pateiktys (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi*.
- Tekstai apie vadovavimo kompetencijas (nuorodos pateiktyse); *prieinami tik anglų kalba*.

### Šaltiniai ir literatūra

- Harrison, C. (2018). Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms. Cham: Palgrave Macmillan. **(anglų kalba)**
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (2023). Künstliche Intelligenz erfolgreich einführen. Orientierungshilfe für Führungskräfte. Broschüre des Projekts „humAIIn – work.lab“. Online: <https://www.humain-worklab.de/>. **(vokiečių kalba)**
- Rybnikova, I.; Lang, R. (2021). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. 2. Aufl. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler. **(vokiečių kalba)**
- Hasenbein, M. (2020). Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Berlin, Heidelberg: Springer. **(vokiečių kalba)**

- Dobrák, M.; Antal, Zs. (2016). *Vezetés és Szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése.* Budapest: Akadémiai Kiadó. **(vengrų kalba)**
- Eppink, D. J., & Keuning, D. (2008). *Management en Organisatie: Theorie en Toepassing.* Wolters Noordhoff. **(olandų kalba)**
- Sluis, L. E.C. van der (2019). *Talent is goed, Ambitie is beter. Gids voor strategisch management.* Alphen a/d Rijn: Vakmedianet. **(olandų kalba)**
- Eysbroek, N. Steunenbergh, B. Sluis, E.C. van der, & Rietdijk, M. (2012). *Haagse hakken, Vrouwen in de politiek.* Amsterdam: Balans. **(olandų kalba)**

## 2.3 2 tema – Moterys vadovės skaitmeniniame kontekste

APŽVALGA		
Skaičius (temų)	Darbo krūvis (seminaruose / savarankiškas mokymasis)	Taksonomijos lygmuo (Millerio taksonomija)
2	6 val. / 9 val.	Žino
Turinys	Aprašymas	Metodas
Skaitmeniniai valdymo įrankiai	<p><i>Supažindinama su terminologija, paaiškinama praktinė svarba ir aprašomi šių sričių procesai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skaitmenizacija ir skaitmeninė transformacija.</li> <li>▪ Šiuolaikinės technologijos mažose ir vidutinėse įmonėse (MVJ).</li> <li>▪ Žinių vadyba ir įrankiai.</li> <li>▪ Darbo eigos valdymas ir įrankiai.</li> <li>▪ Įmonės duomenų vadyba ir įrankiai.</li> <li>▪ Skaitmeninis vadovavimas.</li> </ul>	Frontalinis mokymas, grupinis darbas, diskusija



### 2.3.1 Bendras aprašas

Baigę temą *Moterys vadovės skaitmeniniame kontekste*, dalyviai įgis išsamų supratimą apie svarbiausias skaitmenizacijos sąvokas ir šiuolaikines technologijas. Tai apima dirbtinės ir virtualios realybės priemones, žinių valdymą, darbo srauto valdymą, įmonės duomenų valdymą ir skaitmeninį vadovavimą. Jie taip pat supras, kokią naudą šios technologijos teikia įmonėms ir išmoks integruoti jas į verslo procesus. Dalyviai susipažins su darbo rinkoje vyraujančiomis priemonėmis ir gaus rekomenduojamų šaltinių, įskaitant internetinius straipsnius ir vadovėlius, sąrašą tolesniam mokymuisi. Taip pat dalyviai patobulins savo profesines žinias ir įgūdžius, kurie leis jiems orientuotis skaitmeninės transformacijos tendencijose ir siūlyti sprendimus. Jie galės rekomenduoti skaitmeninius sprendimus įmonėms ir turės išteklių toliau mokytis skaitmeninių priemonių ir technologijų srityje.



## 2.3.2 Turinio aprašas

Nr.	Pavadinimas	Apimtis
2	<b>Moterys vadovės skaitmeniniame kontekste</b>	<b>360 min</b>

Apie ką kalbama?

Šioje dalyje pateikiama terminija, paaiškinama praktinė svarba ir aprašomi skaitmeninių aspektų procesai įmonėse. Kiekviena tema struktūruota taip, kad pradedama nuo svarbiausių sąvokų apibrėžimo, toliau aptariama jų svarba, paaiškinami su jais susiję procesai ir galiausiai pristatomos kai kurios konkrečios skaitmeninės priemonės.

Temos

1. Skaitmenizacija ir skaitmeninė transformacija.
2. Modernios technologijos MVĮ.
3. Žinių vadyba ir priemonės.
4. Darbo eigos valdymas ir priemonės.
5. Įmonės duomenų vadyba ir priemonės.
6. Praktinė skaitmeninio vadovavimo perspektyva.

Pasiruošimas ir medžiaga

- Pateiktų teorijų faktų suvestinės (dalyvio medžiaga).
- „PowerPoint“ pateiktys (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi*.
- Prieiga prie interneto ir mobiliųjų įrenginių turėjimas, kad būtų galima atsidaryti įvairias internetines svetaines (nuorodas pateiktyje ir dalyvio medžiagoje).

Šaltiniai ir literatūra

- Waddill, D. (2018). Digital HR. A Guide to Technology-Enabled Human Resources (1. Ed.). Alexandria: Society for Human Resource Management. **(anglų kalba)**
- Tirrel, H.; Winnen, L.; Lanwehr, R. (Ed.) (2021). Digitales Human Resource Management. Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. **(vokiečių kalba)**
- von Hattburg, A. T.; de Grancy, C.-D. (2023). Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten (2. Ed.). Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. **(vokiečių kalba)**

- Mracsó, A.; Gere, T. (2022). Digitális vállalkozás – Nagyobb produktivitás, kisebb káosz. Budapest: GPS Expert Kft. **(vengrų kalba)**
- Noszkay, E. (Ed.) (2023). Tudásmenedzsment a következő két évtized határán. Budapest: Akadémiai Kiadó. **(vengrų kalba)**
- Stoker, J., & Garretsen, H. (2022). Goede leiders in onzekere tijden: Lessen voor organisaties en de politiek. Business Contact. **(olandų kalba)**
- Ruel, H., & Bondarouk, T. (2019). HRM en technologie. In HRM Heden & Morgen: Evidence Based Practice and Practice-Based Evidence (pp. 424-466). Vakmedianet. **(olandų kalba)**

## 2.4 3 tema – Moterų karjeros plėtra ir įgalinimas

APŽVALGA		
Skaičius (temų)	Darbo krūvis (seminaruose / savarankiškas mokymasis)	Taksonomijos lygmuo (Millerio taksonomija)
3	5 val. / 10 val.	Žino
Turinys	Aprašymas	Metodas
Mąstai kaip Vadovas, mąstai kaip vyras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nesąmoningas šališkumas ir stereotipai.</li> <li>▪ Numanomos vadovavimo teorijos ir jų poveikis vadovavimo supratimui.</li> <li>▪ Vaidmenų atitikties teorija ir poveikis moterų prašymų teikimui.</li> </ul>	Frontalinis mokymas, diskusija
Poveikis moterų karjerai	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moterims būdingi iššūkiai</li> <li>▪ Sektini pavyzdžiai ir mentorystė</li> </ul>	Frontalinis mokymas, diskusija

### 2.4.1 Bendras aprašas

Tema *Moterų karjeros plėtra ir įgalinimas* skirta išsamiau nagrinėti įgalinimo modelius ir teorijas, ypač moterų įgalinimą ir jų padėtį organizacijų valdyme. Prieš pradėdant nagrinėti įgalinimo metodus, moksliniame ekskurse pateikiama įžvalga apie stereotipinio vyrų

vadovavimo supratimo poveikį ir įtaką moterų vadovavimui. Stereotipų poveikio vadovavimui supratimas padeda įsigilinti į įgalinimo metodus.

Įgalinimo problema pirmiausia sprendžiama analizuojant moterims būdingus karjeros iššūkius. Diskutuojant su dalyviais vystomi įgalinimo metodai. Bendra strategija nebus pateikiama, nes įgalinimo strategijos turi būti pritaikomos individualiai atsižvelgiant į kiekvienos vadovės poreikius. Pirmenybę teikiame mokymuisi apsikeičiant patirtimi. Galiausiai pristatomi sektini pavyzdžiai ir mentorystė, kaip būdas stiprinti moterų vadovių karjerą.



## 2.4.2 Turinio aprašas

Nr.	Pavadinimas	Apimtis
3.1	Mąstai kaip vyras, mąstai kaip vadovas	150 min

Apie ką kalbama?

Šioje įgūdžių tobulinimo programos dalyje pristatomi tyrimai apie numanomo vadovavimo teorijas ir vadinamosios atitikties teorijos poveikį. Ši tema padeda dalyviams suprasti, kokioje padėtyje yra (kai kurios) moterys vadovės ir kokius išankstinius nusistatymus jos gali sau (savaime) priskirti. Temos supratimas padės rasti priemones, kaip padėti moterims vadovėms kovoti su išankstinėmis nuostatomis.

Temos

1. Stereotipų ir nesąmoningo šališkumo supratimas.
2. Numanomo vadovavimo teorijų svarba.
3. Tyrimų metodai, skirti numanomo vadovavimo teorijoms tirti.
4. Vadovavimo suvokimas.
5. Vaidmenų atitikties teorija.
6. Vaidmenų atitikties teorijos ir profesinio orientavimo sąlyčio taškas.

Pasiruošimas ir medžiaga

- Pateiktų teorijų faktų suvestinės (skaitinys).
- „PowerPoint“ pateiktis (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi*.
- Išmanusis telefonas planšetė, norint dalyvauti interaktyvioje dalyje (QR kodas).

Šaltiniai ir literatūra

- Koenig, Anne M.; Eagly, Alice H.; Mitchell, Abigail A.; Ristikari, Tiina (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. In: Psychological Bulletin 137 (4), S. 616–642. DOI: 10.1037/a0023557. **(anglų kalba)**
- Burel, S.; Saur, F.; Tsehaye, W. (2020): Quick Guide Female Leadership. Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. **(vokiečių kalba)**
- Czibor, A.; Kázmér-Mayer Szilvia; (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. In: Replika ([https://real.mtak.hu/106093/1/replika\\_111-09\\_kazmer-mayer\\_-\\_czibor.pdf](https://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf)). **(vengrų kalba)**

- Brenters, M. (2022). De FemDeal: hoe organisaties moeten veranderen om vrouwen aan de top te krijgen. Ambo| Anthos. **(olandų kalba)**
- Merens, A., Henderikse, W., Pouwels, B., & Zaak, K. P. (2015). Door het glazen plafond. *Beleid en Maatschappij*, 42(1), 6-31. **(olandų kalba)**



Nr.	Pavadinimas	Apimtis
<b>3.2</b>	<b>Poveikis moterų karjerai</b>	<b>150 min</b>

### Apie ką kalbama?

Šioje įgūdžių tobulinimo programos dalyje apžvelgiami dažniausiai pasitaikantys iššūkiai, su kuriais moterys susiduria savo karjeroje. Šie iššūkiai turėtų paskatinti aktyvią dalyvių diskusiją. Nagrinėjami iššūkiai: apsimetėlio sindromas, bičių karalienės sindromas, krabų kibiro sindromas ir asmeniniai iššūkiai.

### Temos

1. Dažniausiai pasitaikantys sindromai, kurie daro įtaką moterų karjerai.
2. Profesiniai ir asmeniniai iššūkiai, kurie gali kilti konsultuojant.
3. Sektinių pavyzdžių ir mentorystės poreikio svarba.

### Pasiruošimas ir medžiaga

- Pateiktų teorijų faktų suvestinės (skaitinys).
- „PowerPoint“ pateiktys (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi*.
- Įrenginys „YouTube“ vaizdu įrašui pažiūrėti.

### Šaltiniai ir literatūra

- Eagly, A. H.; Carli, L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. Harvard business review 85, pp. 62-71, 146. DOI: 10.1037/e664062007-001. **(anglų kalba)**
- Goldin, C. (2023): Career & family. Women’s century-long journey toward equity, Princeton, Oxford: Princeton University Press. **(anglų kalba)** ARBA Karriere & Familie: Der jahrhundertelange Weg der Frauen zu mehr Gleichberechtigung. Berlin: Propyläen Verlag. **(vokiečių kalba)**
- Mann, Sandi.; (2022): Miért érzem magam kevésnek? – Küzdd le az imposztorszindrómát! Budapest: HVG Könyvek. **(vengrų kalba)**
- van Mensvoort, C. (2023). Leidinggevende vrouwen op het werk. Tijdschrift voor Genderstudies, 26(3/4), 376-378. **(olandų kalba)**
- Visser, M. (2010). De vrouwelijke leiderschapsparadox. Tijdschrift voor Management Development, 18(4), 14. **(olandų kalba)**





## 2.5 4 tema – Organizacinis vystymasis ir parama

APŽVALGA		
Skaičius (temų)	Darbo krūvis (seminaruose / savarankiškas mokymasis)	Taksonomijos lygmuo (Millerio taksonomija)
4	11 val. / 14 val.	Žino ir žino kaip
Turinys	Aprašymas	Metodas
Pokyčių valdymo teorija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pokyčių etapai iš individo ir verslininko perspektyvos.</li> <li>Reagavimas į pokyčius ir jų įveikimo strategijos.</li> <li>Penkios pokyčių teorijos spalvos.</li> </ul>	Frontalinis mokymas, diskusija
Poveikio pokyčiai (taikant projekcinį mąstymą)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dizainu grįsto mąstymo (angl. Design Thinking) koncepcija ir etapai.</li> <li>Peržvelkite dizainu grįsto mąstymo etapus, kad sukurtumėte pokyčius skatinančią strategiją (grupinis darbas).</li> </ul>	Frontalinis mokymas, diskusija

### 2.5.1 Bendras aprašas

Moterų vadovių įgalinimas karjeros konsultavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityje (iš dalies) atnaujinti organizacines perspektyvas ir tvarką. Žinojimas, kaip teigiamai skatinti pokyčius, profesinio orientavimo specialistui yra esminės žinios. Tema *Organizacinis vystymasis ir parama* leidžia suprasti šių pokyčių poveikį organizacijoms ir jos darbuotojams. Pokyčių valdymo teorijose, tokiose kaip Kotterio modelis arba penkių pokyčių spalvų modelis, aprašomos galimos organizacinės reakcijos ir išankstinės nuostatos dėl pokyčių, susijusių su moterų įgalinimu. Pristačius teorijas ir modelius, dalyviai taip pat susipažins su dizainu grįsto mąstymo koncepcija. Dalyviai galės pasinaudoti šia koncepcija, kad sukurtų asmeninę palengvinančią strategiją, skirta spręsti pokyčių sąlygas konkrečiame organizaciniame kontekste.

Rengdami metodą, kaip teigiamai paveikti pokyčius, dalyviai įgyja pokyčių valdymo įgūdžius ir kitus įgūdžius, padedančius jiems, kaip profesinio orientavimo specialistams.



## 2.5.2 Turinio aprašas

Nr.	Pavadinimas	Apimtis
4.1	Pokyčių valdymo teorija	180 min

### Apie ką kalbama?

Šioje įgūdžių tobulinimo programos dalyje pristatomos pasirinktos teorijos ir modeliai, paaiškinantys pokyčių poveikį organizacijoms. Nors jie yra kilę iš verslo srities, jų poveikį galima perkelti į pokyčius, kuriuos sukelia skaitmeninis moterų vadovavimo įgalinimas per konsultavimą. Dėstytojas pirmiausia pristato teorinius pagrindus ir tuo tarpu bendroje diskusijoje susieja juos su konkrečiu DIGIGEN projekto kontekstu.

### Temos

1. Svarba spręsti pokyčių poveikius organizacijoms.
2. Pokyčių etapų perspektyvos.
3. Daugumos reakcijų į pokyčius pasąmoninė prigimtis.
4. Reakcijų į pokyčius tipai ir fazės ir kaip su jais susitvarkyti profesinio orientavimo specialistui.

### Pasiruošimas ir medžiaga

- Pateiktų teorijų faktų suvestinės (skaitinys: „Pokyčių valdymas“).
- „PowerPoint“ pateiktis (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi*.

### Šaltiniai ir literatūra

- Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press. **(anglų kalba)**
- Kotter Inc. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/> **(anglų kalba)**
- Lauer, T. (2023). Change Management. Fundamentals and Success Factors. Wiesbaden. Springer Gabler. **(anglų kalba)**
- Vahs, D. & Weiland, A. (2020). Workbook Change Management. Methoden und Technik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. **(vokiečių kalba)**
- Farkas, F. (2013). A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt. **(vengrų kalba)**

- De Caluwe, L. & Vermaak, H. (2019). Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Vakmedianet **(olandų kalba)**
- Poell, R., & Kessels, J. (2021). Handboek human Resource development: Organiseren van het leren. Lannoo Meulenhoff-Belgium. **(olandų kalba)**



Nr.	Pavadinimas	Apimtis
4.2	<b>Poveikio pokyčiai (taikant dizainu grįstą mąstymą)</b>	<b>480 min</b>
Apie ką kalbama?		
<p>Šioje įgūdžių tobulinimo programos dalyje pristatomas ir išbandomas dizainu grįsto mąstymo metodas. Susipažinę su projektinio mąstymo pagrindais, dalyviai patys dalyvauja projektinio mąstymo procese. Kiekviename projektinio mąstymo etape dalyviai pirmiausiai sužino apie šio etapo reikšmę, o tada grupėse dirbu su šiuo konkrečiu etapu. Įveikę visus etapus, dalyviai pristato savo galutinį produktą / rezultatą. Šioje įgūdžių tobulinimo programoje projektinis mąstymas sprendžia problemą, kaip sukurti palengvinančią strategiją, kuri padėtų profesinio orientavimo specialistams daryti įtaką pokyčiams ir įgalinti moterų vadovavimą.</p>		
Temos		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dizainu grįsto mąstymo metodas.</li> <li>2. Dizainu grįsto mąstymo etapai.</li> <li>3. Aptarkite visus etapus ir praktiškai išbandykite atitinkamus metodus mokymiesi (tai turėtų būti dizainu grįsto mąstymo seminaras).</li> <li>4. Per praktinį užsiėmimą rasto sprendimo pateikimas.</li> </ol>		
Pasiruošimas ir medžiaga		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dizainu grįsto mąstymo metodų faktų suvestinės (skaitinys: „Dizainu grįstas mąstymas“)</li> <li>▪ Dizainu grįsto mąstymo medžiaga: užrašų lapeliai, pieštukai / rašikliai, žirkklės, lenta, pakankama erdvė / didelis kambarys, muzika...</li> <li>▪ „PowerPoint“ pateiktys (mokytojo medžiaga); <i>mokytojo papildymai neprivalomi.</i></li> </ul>		
Šaltiniai ir literatūra		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Design Thinking Tools <a href="https://designthinking-methods.de/">https://designthinking-methods.de/</a> (vokiečių ir anglų kalba)</li> <li>▪ Lewrick, M; Link, P.; Leifer; L. (2018). Das Design Thinking Toolbuch. Die besten Werkzeuge &amp; Methoden. München: Vahlen. (vokiečių kalba) ARBA (2020). The Design Thinking Toolbox. A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods. Hoboken: Wiley. (anglų kalba)</li> <li>▪ Degraff, Jeff; Degraff, Stanley.; (2020). A kreatív gondolkodás eszköztára – Az innovációt elősegítő hat készség elsajátítása. Budapest, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft. (vengrų kalba)</li> </ul>		

- Design Thinking <https://designthinkingmethode.nl/design-thinking-methode/> (olandų kalba)
- Dekkers, T den (2019) Design Thinking, Noordhoff, Groningen/ Utrecht. (olandų kalba)



## 2.6 5 tema – Profesionalus konsultavimas

APŽVALGA		
Skaičius (temų)	Darbo krūvis (seminaruose / savarankiškas mokymasis)	Taksonomijos lygmuo (Millerio taksonomija)
5	13 val. / 30 val.	Žino kaip ir daro
Turinys	Aprašymas	Metodas
Ižanga	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trumpa ižanga į konsultavimą kaip mokslą.</li> <li>▪ Ižanga į problemų sprendimu grįstą mokymąsi ir užduoties / atvejo analizės paaiškinimas.</li> </ul>	Frontalinis mokymas
Atvejų analizė	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemų sprendimu grįstas mokymasis su atvejų analize.</li> </ul>	Grupinis darbas
Diskusija	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moterų vadovavimo poveikio visuomenei aptarimas.</li> </ul>	Diskusija

### 2.6.1 Bendras aprašas

Tema *Profesionalus konsultavimas*, yra svarbiausia įgūdžių tobulinimo programos dalis. Šioje temoje dalyviai mokosi, kaip panaudoti visą ankstesnių keturių temų turinį ir integruoti jį su moksliniais ir praktiniais konsultavimo metodais. Taigi, 5-oje temoje aptariamos 2 potemės: *mokslinis požiūris* ir *praktinis požiūris*. Siekdami gauti kuo vertingesnę mokymosi patirtį, dalyviai dirba su keturiais skirtingais atvejų tyrimais, taikydami problemų sprendimu grįstą mokymąsi. Siekiant suteikti geresnį problemų sprendimu grįsto mokymosi supratimą, šios temos apraše pateikta papildoma teorinė medžiaga (žr. 1.3 skyrių).

Iš pradžių, dalyviai susipažįsta su kiekvienos teorijos pagrindine idėja, o vėliau gilinasi į teorijas, reikalingas jų konsultavimo problemai / situacijai (atvejo analizė). Susipažinti padeda pristatymai „Problemų sprendimu grįsto mokymosi mokslinis požiūris“ ir „Problemų sprendimu grįsto mokymosi praktinis požiūris“, o įsigilinti padeda problemų sprendimu grįsto mokymosi bibliotekos: mokslinio konsultavimo požiūrio biblioteka ir praktinio konsultavimo požiūrio biblioteka ([digi-gen.eu/lt/visi-istekliai](http://digi-gen.eu/lt/visi-istekliai)), kuriose yra straipsnių ir rašto darbų apie konsultavimo teorijas.

## 2.6.2 Turinio aprašas

Nr.	Pavadinimas	Apimtis
5.1	Ižanga	60 min
Apie ką kalbama?		

5 temos įžangoje pabrėžiama konsultavimo kaip mokslo srities svarba. Taip pat pristatoma holistinio požiūrio į konsultantą / klientą svarba. Be šių įvadinių idėjų, daugiausia dėmesio skiriama problemų sprendimu grįsto mokymosi sampratai paaiškinti ir dalyvių supažindinimu su šios temos užduotimi. Laikas, grupių konsteliacijos, tikėtini rezultatai ir kiti reikalavimai pateikiami iš anksto.

Temos
-------

1. Konsultavimas kaip mokslo sritis ir holistinis požiūris.
2. Problemų sprendimu grįsto mokymosi metodas.
3. Interaktyvios užduoties su atvejo analize paaiškinimas.

Pasiruošimas ir medžiaga
--------------------------

- „PowerPoint“ pateiktys (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi.*

Šaltiniai ir literatūra
<b>Pagrindinis šios įgūdžių tobulinimo programos dalies šaltinis yra problemų sprendimu grįsto mokymosi biblioteka.</b>

Nr.	Pavadinimas	Apimtis
5.2	Atvejų analizė	660 min
Apie ką kalbama?		



Ši 5 temos dalis yra svarbiausia. Dalyviai dirba su keturių atvejų tyrimais, kuriuose nagrinėjami įvairūs skaitmeniniai moterų vadovių konsultavimo aspektai. Daugiausia dėmesio skiriama dalyvių savarankiškam, kad jie galėtų dirbti ir mąstyti patys, o patarimai ir pagalba suteikiama tik prireikus. Todėl 2.6.3 ir 1.3 skyriuose pateikiami išsamūs nurodymai, kaip įgyvendinti šią įgūdžių tobulinimo programos problemų sprendimu grįsto mokymosi dalį.

#### Darbo eiga

1. Dalyviams išdalinama / skaitmeniniu būdu pateikiama atvejų analizė ir medžiaga.
2. Dalyviai supažindinami su atvejais.
3. Dalyviai sugalvoja savo individualius konsultavimo sprendimus kiekvienam atvejui.
4. Dalyviai pasidalina savo sprendimais tarpusavyje ir aptaria rezultatus.

#### Pasiruošimas ir medžiaga

- Mokslinio ir praktinio požiūrio metodai (2 pateiktys).
- Atvejų analizė ir instrukcijos (skaitiniai).
- Straipsniai ir dokumentai (problemų sprendimu grįsto mokymosi biblioteka).

#### Šaltiniai ir literatūra

**Pagrindinis šios įgūdžių tobulinimo programos dalies šaltinis yra problemų sprendimu grįsto mokymosi biblioteka.**

#### Moksliniai metodai:

1. Asmenybės tipologijos principas.
2. Karjeros vystymosi teorijos.
3. Konstruktyvistinis požiūris į profesinį tobulėjimą.
4. Profesinių sprendimų priėmimas kaip socialinio mokymosi procesas.
5. Socialinė-kognityvinė karjeros teorija.
6. Darbo reguliavimo teorija.
7. Protean karjeros koncepcija.
8. Karjeros sprendimai kaip kognityvinis informacijos procesas.
9. Operatyviojo konsultavimo pagrindai.
10. Egano problemų valdymo konsultavimo modelis.
11. Į sprendimus orientuotas konsultavimas.
12. Informacinė struktūrinė konsultavimo metodika.

## Praktiniai metodai:

1. Įžanga: pasipriešinimas.
2. Neurospichologija: kaip veikia smegenys.
3. Įtakos ratas ir socialinė-kultūrinė pažinimo raidos teorija.
4. Mąstysena.
5. Nuo dramos trikampio iki nugalėtojų trikampio.
6. Paslėptų veiksmų įtaka.
7. Pagrindinės savybės (Ofman).
8. Elgesio pokyčių etapai.
9. U teorija.
10. Įsivertinimo tyrimas / pozityvioji psichologija.
11. Motyvuojantis interviu.
12. Kalbėjimo būdo keitimas / minties reformulavimas.

Nr.	Pavadinimas	Apimtis
<b>5.3</b>	<b>Diskusijos užduotis</b>	<b>60 min</b>

Apie ką kalbama?

5 temą užbaigia apibendrinamoji diskusija apie *publicistės Anne-Marije Buckens* straipsnį, kuriame svarstoma, ar visuomenė yra pasiruošusi moterų vadovavimui. Dalyviai skaito teiginius ir aptaria savo nuomonę šiuo klausimu.

Darbo eiga

1. Dalyviai perskaito straipsnį.
2. Dalyviai aptaria straipsnį ir pristato savo požiūrius.

Pasiruošimas ir medžiaga

- „PowerPoint“ pateiktis (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi.*
- Anne-Marije Buckens straipsnis (skaitinys)

## Šaltiniai ir literatūra

Pagrindinis šios įgūdžių tobulinimo programos dalies šaltinis yra problemų sprendimu grįsto mokymosi biblioteka ir straipsnis (žr. „skaitiniai“).

### 2.6.3 Atvejų analizė

Atvejų analizė padeda dalyviams pritaikyti ir integruoti mokslinius ir praktinius karjeros konsultavimo, mokymo ir mentorystės metodus bei visų ankstesnių temų turinį į tikrus atvejus, atspindinčius ypatingus moterų, užimančių vadovaujančias pareigas, poreikius, atsižvelgiant į skaitmenizavimą, ir to pasekmes karjeros specialisto konsultavimo metodui. Atvejų analizė pradedama nuo keturių skirtingų istorijų, kur kiekviena atspindi subalansuotą rodiklių dimensiją. Pateiktos demencijos: strateginė – taktinė / operatyvinė ir individuali – organizacinė. Dalyviai mokysis dirbdami su atvejų analize, kurioje pateikiamos įvairios konsultavimo situacijos. Ši atvejų analizė yra pagrįsta ir todėl joje nagrinėjamos šios konsultavimo problemos:



3 pav.: Subalansuota keturių atvejų rodiklių sistema.

Nagrinėdami atvejų analizės pavyzdžius, mokiniai tyrinėja ir mokosi apie šiuos profesinio konsultavimo aspektus:

- **Mokslinis požiūris:** objektų teorija ir operatyvinės teorijos karjeros sprendimų priėmimas, praktinė reikšmė kliento įgalinimui.

- **Praktinis požiūris:** praktiniai veiksmingo konsultavimo komponentai.

Visa informaciją apie atvejų analizę galima rasti dalyvio skaitiniuose.

## NUOMONĖ APIE ATVEJUS IŠ KONSULTANTO PERSPEKTYVOS

Šiame skyriuje trumpai apžvelgiami metodų atitikimai kiekvienam atvejui.

**! Įsidėmėkite:** operatyvinės teorijos taikomos kiekvienam atvejui, nes jos apibūdina konsultavimo procesą ir sąveikos tipą!

### Anos atvejis

**Informacinių ir ryšių technologijų įmonės generalinė direktorė. 40+ metų.**

1. Auganti dirbtinio intelekto svarba tampa vis didesniu iššūkiu pramonei.
2. Anos įmonė turi neatsilikti nuo šios raidos, kitaip jie negalės išlaikyti savo padėties rinkoje.
3. Šioje situacijoje Ana abejoja savo gebėjimu priimti sprendimus.
4. Jai gali trūkti reikiamų žinių.
5. Jos kolegos (vyrai) atrodo labiau pasitikintys savimi.
6. Atsižvelgdama į padėtį, ji klausia savęs, ar ji yra tinkamas asmuo, galintis vadovauti įmonei su šia nauja tendencija.
7. Kaip ji gali įveikti savo abejones dėl teisingų strateginių sprendimų įmonei priėmimo?

KONTEKSTINĖS UŽUOMINOS:	EMOCINĖS UŽUOMINOS:	PROCESINĖS UŽUOMINOS:
1, 2, 4, 5	3, 6, 7	4/5, 6, 7,

**Moksliniai požiūriai:** Karjeros raidos teorijos (2), Gyvenimo projektavimas (3), Socialinė-kognityvinė karjeros teorija (5), Pristatymo darbe teorija (6), Protean karjera (7), Informacijos proceso metodologija (8)

**Praktiniai požiūriai:** Mąstysena (4), Dramos trikampis (5), Paslėptų veiksmų įtaka (6)

**Kiti:** Pokyčių valdymas (4 tema)

### Fatimos atvejis

**Specializuojasi MVĮ (mažųjų ir vidutinių įmonių) žmogiškųjų išteklių paslaugų srityje. 40 metų.**

1. Ji yra vidutinio dydžio gamybos įmonės, kurioje dirba apie 500 darbuotojų, veiklos vadovė.
2. Jos siekis – skaitmenizuoti gamybą ir
3. motyvuoti darbuotojus aktyviai palaikyti su tuo susijusius pokyčius.
4. Kol kas ji jaučia stiprų darbuotojų pasipriešinimą. Ji mano, kad to priežastis yra darbuotojų riboti skaitmeniniai įgūdžiai, pokyčių ir darbo praradimo baimė.
5. Kaip ji gali įveikti šiuos iššūkius ir sėkmingai įgyvendinti skaitmeninę transformaciją?
6. Ir kaip ji gali suteikti naują postūmį savo karjerai ir tapti sėkminga vadove?

KONTEKSTINĖS UŽUOMINOS:	EMOCINĖS UŽUOMINOS:	PROCESINĖS UŽUOMINOS:
1, 3, 4	2, 3, 5, 6	2, 4, 6
<b>Moksliniai požiūriai:</b>	Asmenybės tipologijos principas (1), Karjeros vystymosi teorijos (2), Gyvenimo projektavimas (3), Darbo reguliavimo teorija (6), Protean karjera (7), Informacijos proceso metodologija (8)	
<b>Praktiniai požiūriai:</b>	Socialinė-kultūrinė pažinimo raidos teorija (3), Elgesio pokyčių etapai (8), U teorija (9), Įsivertinimo tyrimas (10), Motyvuojantis interviu (11)	
<b>Kiti:</b>	Pokyčių valdymas (4 tema)	

## Imaros atvejis

### Žmogiškųjų išteklių konsultantė didelėje mažmeninės prekybos įmonėje. 50+ metų.

1. Dirbo finansų ir administravimo departamente, vėliau pakilo karjeros laiptais iki vadovės.
2. Turi 30 metų profesinę patirtį.
3. Dabar, skaitmeninimas tapo svarbiausiu vadovų prioritetu.
4. Tai reiškia, kad visa jos skyriaus veikla turi būti skaitmenizuota.
5. Ji ir jos komanda dėl to jaučiasi priblokšti ir nekompetentingi.
6. Jie nepasitiki savo skaitmeniniais įgūdžiais.
7. Kaip jai vadovauti komandai, kuri nepitaria jos sprendimams, juolab, kad ji pati abejoja savimi?
8. „Ar aš esu tinkamas asmuo šiam darbui?“
9. „Ar aš ir mano komanda išmoksime priimti skaitmeninę transformaciją,

10. ar man reikia ieškoti ko nors kito?“

11. Ir išvis: „Kokių apribojimų darbo paieškoje turėčiau tikėtis, atsižvelgdama į savo amžių (50+ metų)?“.

KONTEKSTINĖS UŽUOMINOS:	EMOCINĖS UŽUOMINOS:	PROCESINĖS UŽUOMINOS:
1, 2, 3, 6, 11	4, 7, 8/9/10, 11	5, 6, 11

**Moksliniai požiūriai:** Asmenybės tipologijos principas (1), Karjeros vystymosi teorijos (2), Gyvenimo projektavimas (3), Socialinė- kognityvinė karjeros teorija (5), Protean karjera (7)

**Praktiniai požiūriai:** Pagrindinės savybės (7), Įtakos ratas (3), Paslėptų veiksmų įtaka (6), Kalbėjimo būdo keitimas ir minčių performulavimas (12)

### Sofijos atvejis

„Innovatech Solutions“ projektų vadovė. 28 metai.

1. Ji yra „Innovatech Solutions“ projektų vadovė ir
2. dalyvauja vadybos vystymo programoje.
3. Ji yra sėkminga ir talentinga projektų vadovė.
4. Šiuo metu ji susidūrė su lemiamu pasirinkimu dėl tolesnės karjeros, nes
5. ji turi daugybę galimybių, įskaitant (1) užimti vadovaujamas pareigas dabartinėje įmonėje arba (2) gauti specializaciją skaitmeninių strategijų ir konsultavimo srityje už dabartinės įmonės ribų.
6. Pasirinkimas kelia jai didelį stresą.
7. Be to, kolegų pavydas kelia nerimą.
8. „Kaip turėčiau tęsti savo karjerą ir suteikti jai postūmį?“
9. „ir kaip galėčiau užkirsti kelią pavydai ir kitų neigiamoms kalboms, kad jie neužgožtų mano nuomonės?“

KONTEKSTINĖS UŽUOMINOS:	EMOCINĖS UŽUOMINOS:	PROCESINĖS UŽUOMINOS:
1, 2, 3	4, 5, 6, 8/9	6/7, 8/9

- Moksliniai požiūriai:** Asmenybės tipologijos principas (1), Karjeros vystymosi teorijos (2), Gyvenimo projektavimas (3), Darbo reguliavimo teorija (6), Protean karjera (7)
- Praktiniai požiūriai:** Elgesio pokyčių etapai (8), U teorija (9), Įsivertinimo tyrimas (10), Motyvuojantis interviu (11), Kalbėjimo būdo keitimas ir minčių performulavimas (12)
-

## 2.7 Galutinė refleksija

APŽVALGA		
Skaičius (temų)	Darbo krūvis (seminaruose / savarankiškas mokymasis)	Taksonomijos lygmuo (Millerio taksonomija)
Galutinė refleksija (9)	2 val. / 2 val.	Žino
Turinys	Aprašymas	Metodas
Skaitmeninis profesinio orientavimo specialisto kontekstas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skaitmeninis žmogiškųjų išteklių valdymas ir konsultavimas.</li> <li>Konsultavimo etika.</li> <li>(Savi) kontrolė konsultavime.</li> <li>Tinklaveika ir rinkodara.</li> </ul>	Frontalinis mokymas, diskusija
Galutinė refleksija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visos įgūdžių tobulinimo programos refleksija</li> </ul>	Frontalinis mokymas

### 2.7.1 Bendras aprašas

Paskutinėje programos dalyje *Baigiamoji refleksija* apžvelgiamas profesinio orientavimo specialisto kontekstas ir apibendrinama dėstyta medžiaga bei jos ryšis su įvade aprašytais iššūkiais. Čia taip pat minimas galimas VUCA sistemos sprendimo būdas ir tai, kaip šios programos konsultavimo metodas atitiktų VUCA metodą. Pabaigoje prašoma atlikti programos įvertinimą, kuris pirmiausia turėtų prasidėti nuo atviros diskusijos ir kvietimo anonimiškai įvertinti programą.

**! Šioje galutinėje refleksijoje galima atlikti savęs įsivertinimą naudojant DIGIGEN svetainėje pateiktą vertinimo formą. Tai ypač naudinga, kai savęs įsivertinimas buvo atliktas prieš pradėdant įgūdžių tobulinimo programos mokymus. Rezultatų palyginimas gali padėti nustatyti pasiektus mokymosi rezultatus!**



## 2.7.2 Turinio aprašas

Nr.	Pavadinimas	Apimtis
9.1	Skaitmeninio orientavimo specialisto kontekstas	90 min

Apie ką kalbama?

Šioje baigiamosios refleksijos dalyje trumpai apžvelgiamos profesinio orientavimo specialistams aktualios temos. Ji padės dalyviams suprasti ir panaudoti savo profesinę situaciją jų aplinkoje. Paminėti aspektai yra atspirties taškas tolesniems individualiems apmąstymams apie tinkamos darbo situacijos, skatinančios moterų vadovavimą, kūrimą ir projektavimą.

Temos

1. Skaitmeninis žmogiškųjų išteklių valdymas ir skaitmeninis konsultavimas.
2. Konsultantų etikos gairės.
3. Kontrolė konsultanto profesijoje.
4. Tinklų kūrimas konsultavimo specialistams.

Pasiruošimas ir medžiaga

- Pateiktų teorijų faktų suvestinės (skaitinys).
- „PowerPoint“ pateiktis (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi*.

Šaltiniai ir literatūra

- Reeves, A.; Bond, T. (2021). Standards and Ethics for Counselling in Action (5. Ed.). London: Sage. **(anglų kalba)**
- Ertelt, B.-J.; Scharpf, M. (2021). Beratung und Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler. **(vokiečių kalba)**
- Petry, T.; Jäger, W. (2021). Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement (2. Ed.). Freiburg/Stuttgart/München: Haufe. **(vokiečių kalba)**
- Poór József.; (2017) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Budapest: Akadémiai Kiadó. **(vengrų kalba)**
- Reekers, M. Spijkerman, R. (2023) Professionele gespreksvoering, 3-e herziene editie Pearson Benelux BV. **(olandų kalba)**

- Donders, W. Ruijs, L. (2022) Coachende gespreksvoering, Boom. **(olandų kalba)**
- Dols, R. (2020) Professionele loopbaancoaching, 3-e herziene editie. **(olandų kalba)**



Nr.	Pavadinimas	Apimtis
9.2	Galutinė refleksija	30 min

#### Apie ką kalbama?

Ši dalis skirta dalyviams apibendrinti savo asmeninį mokymąsi ir suprasti platesnį kontekstą. Čia minimi įžangoje išskelti iššūkiai ir pristatomas VUCA sistemos sprendimo būdas. Po to šis sprendimo būdas susiejamas su atskiromis įgūdžių tobulinimo programos dalimis. Galiausiai paskutiniame etape, kuris parengtas kaip atviras grįžtamojo ryšio etapas, įvertinama programa. Be to, bus prašoma anonimiškai įvertinti programą.

#### Temos

1. Trumpai: pagrindiniai programos aspektai sudėtingoje darbo ir gyvenimo aplinkoje.
2. Kaip vizija, supratimas, aiškumas ir vikrumas gali būti atsakas į VUCA sistemą ir su ja susijusius iššūkius.
3. Atviras grįžtamasis ryšys: *savęs įsivertinimas DIGIGEN internetinėje svetainėje.*
4. Anoniminis programos įvertinimas.

#### Pasiruošimas ir medžiaga

- Pateiktų teorijų faktų suvestinės (skaitinys).
- „PowerPoint“ pateiktis (mokytojo medžiaga); *mokytojo papildymai neprivalomi.*
- Savęs įsivertinimas DIGIGEN internetinėje svetainėje.

#### Šaltiniai ir literatūra

- DIGIGEN internetinė svetainė: [digi-gen.eu](http://digi-gen.eu) (anglų, vokiečių, vengrų, olandų, lietuvių kalba)
- DIGIGEN medžiaga (ir paminėta literatūra):
  - Literatūros apžvalga (anglų kalba).
  - Literatūros apžvalgos santrumpa (anglų, vokiečių, vengrų, olandų kalba).
  - Poreikių analizė (anglų kalba).
  - Poreikių analizės santrumpa (anglų, vokiečių, vengrų, olandų kalba).

## NUORODOS

Guyatt, G. H. (1991): Evidence-based medicine. American College of Physicians Journal Club March/April, A-16.

Hmelo-Silver, C. E. (2004): Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn?. *Educational Psychology Review* 16, pp. 235–266. DOI: 10.1023/B:EDPR.0000034022.16470.f3.

Van der Zwet, R.; Kolmer, D.; Schalk, R.; Van Regenmortel, T. (2019): Views and Attitudes Towards Evidence-Based Practice in a Dutch Social Work Organization. *Journal of Evidence-Based Social Work* 16, pp. 245-260. DOI: 10.1080/23761407.2019.1584071.



## ATSIMINKITE:

Tai, kad Europos Komisija remia šį leidinį nereiškia, kad ji pritaria jo turiniui, kuris atspindi tik autorių požiūri. Komisija nėra atsakinga už bet kokios jame pateiktos informacijos panaudojimą.



ANDRÁSSY  
UNIVERSITÄT  
BUDAPEST



Co-funded by  
the European Union

ERASMUS+ DIGIGEN Project Ref. No. 2021-1-DE02-KA220-VET-000025335

DIGIGEN © 2024 by DIGIGEN Consortium is licensed under CC BY-NC-SA 4.0.  
To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>