

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto

Tęstinių studijų centras

Tomas Lukošius

**MENTORIAUS VEIKLOS RAIŠKA LIETUVOS
POLICIJOS MOKYKLOJE: REALIJOS IR
PERSPEKTYVA**

Andragogikos studijų programos

baigiamasis magistro darbas

Klaipėda, 2020

SANTRAUKA

Lukošius T. Mentorius veiklos raiška Lietuvos policijos mokykloje: realijos ir perspektyva. Andragogikos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. Gitana Tolutienė, KU Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Tęstinių studijų centras: Klaipėda, 2020 – 80 p.

Raktažodžiai: mentorystė, mentorius, Lietuvos policijos mokykla, proteguojamas asmuo, kvalifikacija, profesija, informavimas, kompetencija, ypatumai.

Atliekant tęstinio profesinio mokymo poreikio analizę, pastebėta veiklos problema: pareigūnai nesugeba perteikti turimų profesinių žinių ir įgūdžių, mokydami naujai priimtus pareigūnus darbo vietoje, kuri supponavo **mokslinę problemą**: kokios yra mentorius veiklos raiškos galimybės Lietuvos policijos mokykloje? Su kokiomis kliūtimis susiduria mentorystė kaip reiškinys ir kokios sąlygos laiduotų sėkmingą formalios mentorystės programos įgyvendinimą?

Objektas: mentorystės raiška Lietuvos policijos mokykloje.

Tikslas: teoriškai išanalizuoti mentorius veiklą ir empiriškai pagrįsti mentorystės raiškos galimybes Lietuvos policijos mokykloje.

Darbo tikslui pasiekti keliama **darbo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti mentorius veiklos teorines prielaidas, atskleidžiant mentorystės ir mentorius sampratą bei mentorystės formas Lietuvos policijos mokyklos kontekste.
2. Atskleisti mentorius veiklos ypatumus, reikalingas savybes ir veiklos funkcijas Lietuvos policijos mokykloje.
3. Išanalizuoti respondentų požiūrį į mentorius veiklos raiškos Lietuvos policijos mokykloje realijas ir perspektyvą.

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, diskusijų grupės tyrimas, gautų duomenų statistinė analizė, naudojant specializuotą statistinę kompiuterinę programinę įrangą SPSS (angl. – Statistical Package for the Social Sciences).

Apibendrinta teorinio ir empirinio tyrimo analizė patvirtino tyrimo hipotezę – formalios mentorystės programos įgyvendinimas Lietuvos policijos mokykloje vyks sėkmingai, jeigu yra sudaromos sąlygos sistemingam mentorių profesionalumo tobulinimui, yra pozityvus organizacijos vadovų požiūris į mentorių mokymą ir yra žmonės, gebantys ir pageidaujantys tapti mentoriais. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

SUMMARY

Lukošius T. The expression of the mentor's work in Lithuania police school: realities and prospects. Thesis of the Master's study program in Andragogy. The research supervisor - associate professor Gitana Tolutienė, KU Faculty of Social Sciences and Humanities Center for Continuing Studies: Klaipėda, 2020 (80 pages).

Keywords: mentoring, mentor, Lithuania police school, mentee, qualification, profession, information, competence, peculiarities.

In the analysis of the need for continuing vocational education and training, the problem of professional activity was observed: officials fail to transfer the available professional knowledge and skills by training newly recruited officials on the spot, which superimposed **the scientific problem:** what are the possibilities of expressing the mentor's activities in the Lithuania police school? What obstacles do mentoring face as a phenomenon and what conditions would guarantee the successful implementation of a formal mentoring program?

Object: expression of mentoring at the Lithuania police school.

Purpose: to analyze theoretically the activities of the mentor and to empirically reveal the possibilities of expression of mentoring in the Lithuania police school.

Tasks set to achieve the purpose of the work:

1. Analyze the theoretical assumptions of the mentor's activity, revealing the concept of the mentor's and mentoring, and forms of mentoring in the context of the Lithuanian Police School.
2. Reveal the peculiarities of the mentor's activity, the characteristics required for the mentor and the functions of the mentor's activity in the Lithuanian Police School.
3. Analyze the respondents' attitude towards the expression of the mentor's activity in the Lithuanian Police School, the realities and perspectives of its activity.

Research methods: analysis of scientific literature and legal acts, questionnaire survey, discussion group research, statistical analysis of the obtained data using specialized statistical computer software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

The generalized analysis of theoretical and empirical research confirmed the research hypothesis - the implementation of a formal mentoring program in the Lithuanian Police School will be successful if conditions are created for systematic professional development of mentors, positive attitudes of mentors towards mentor training and people capable and willing to become mentors.

Conclusions and recommendations of the research work are presented.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Supervizijos formos (sudaryta darbo autoriaus pagal Cloud ir kt., 2013).....	18
2 lentelė.	Kompetencijos, charakterizuojančios idealų mentorių (sudaryta darbo autoriaus pagal Monkevičienę ir kt., 2010).....	21
3 lentelė.	Svarbiausios mentorystės funkcijos (sudaryta darbo autoriaus pagal H. Portner, 1998).....	21
4 lentelė.	Mentoriaus vaidmenys (sudaryta darbo autoriaus pagal Mačianskienę ir kt., 2004).....	23
5 lentelė.	Policijos uždaviniai ir funkcijos (sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos policijos įstatymo 2000 m. spalio 17 d. redakciją Nr. VIII-2048).....	25
6 lentelė.	Mentorystės tikslai (sudaryta darbo autoriaus pagal Malderez, 2009).....	31
7 lentelė.	Tyrimo etikos principai (sudaryta darbo autoriaus pagal Žydžiūnaitę ir kt., 2017).....	41
8 lentelė.	Apklausos dalyvių amžiaus grupės (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	42
9 lentelė.	Stažas tarnyboje/išsilavinimas (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	43
10 lentelė.	Specializuotas išsilavinimas ir stažas (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	45
11 lentelė.	Tarnybos pasirinkimas ir stažas tarnyboje (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	47
12 lentelė.	Kintamųjų „Ar jūs patenkinti darbu“ ir „Ar jums svarbus darbas“ koreliacija (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	50
13 lentelė.	Kintamųjų „Kaip vertinate profesijos prestižą“ ir „Ar rekomenduotumėte dirbti“ koreliacija (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	51
14 lentelė.	Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo kūvis“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	51
15 lentelė.	Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo turinys“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	52
16 lentelė.	Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo sąlygos (lankstus darbo laikas ir kitos darbo formos)“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	52

17 lentelė.	Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo vieta (aprūpinimas priemonėmis)“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	53
18 lentelė.	Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Galimybė daryti karjerą“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	53
19 lentelė.	Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Galimybė tobulinti kvalifikaciją“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	54
20 lentelė.	Kintamųjų „Ar jums teko būti mentoriumi“ ir „Sąsajos su mentoryste“ koreliacija (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	56
21 lentelė.	Kintamųjų „Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas“ ir „Ką manote apie mentoriaus indelį“ (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	57
22 lentelė.	Interviu su tyrimo dalyviais rezultatai (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis).....	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Psichologinių ribų tipai (sudaryta darbo autoriaus pagal Broun Nina W.).....	20
2 pav.	Apklaustos dalyvių amžius.....	42
3 pav.	Apklaustos dalyvių stažas tarnyboje.....	42
4 pav.	Apklaustos dalyvių išsilavinimas.....	43
5 pav.	Apklaustos dalyvių darbo santykių forma.....	43
6 pav.	Apklaustos dalyvių darbo padalinys.....	44
7 pav.	Apklaustos dalyvių grandis	44
8 pav.	Apklaustos dalyvių darbo vieta.....	45
9 pav.	Apklaustos dalyvių specializuotas išsilavinimas.....	45
10 pav.	Apklaustos dalyvių tarnybos pasirinkimo motyvai.....	46
11 pav.	Apklaustos dalyvių darbui motyvuojančios priemonės.....	47
12 pav.	Profesijos ir darbo aplinkos prestižas.....	50
13 pav.	Apklaustos dalyvių sąsajos su mentoryste.....	55
14 pav.	Mentoriavimo patirtis	55
15 pav.	Respondentų nuomonė apie mentorių indėlį į policijos sistemos gerinimą Lietuvoje, padedant jauniems pareigūnams įsitvirtinti organizacijoje.....	57
16 pav.	Mentoriaus savybės.....	58
17 pav.	Mentoriaus gebėjimai	58
18 pav.	Mentoriaus vaidmuo.....	59
19 pav.	Mentoriaus funkcijos	59
20 pav.	Respondentų požiūris į mentoriavimo perspektyvas.....	60
21 pav.	Respondentų požiūris į esamą mentorių skaičių.....	61
22 pav.	Respondentų požiūris į mentorystės Lietuvos policijos mokykloje orientaciją.....	62
23 pav.	Respondentų požiūris į mentoriaus elgsenos Lietuvos policijos mokykloje orientaciją.....	64

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	8
IVADAS.....	9
I. BENDRA MENTORIAUS IR MENTORYSTĖS SAMPRATOS APŽVALGA.....	13
1.1. Mentorystės ir mentoriaus samprata Lietuvos policijos mokyklos kontekste	13
1.2. Mentoriaus darbo Lietuvos policijos mokykloje ypatumai.....	24
1.3. Trišalio mentorystės modelio taikymo Lietuvos policijos mokykloje perspektyva	30
II. MENTORIAUS VEIKLOS RAIŠKOS REALIJŲ IR PERSPEKTYVOS LIETUVOS POLICIJOS MOKYKLOJE EMPIRINIS TYRIMAS.....	36
2.1. Tyrimo organizavimas, metodologija, metodai ir dalyviai.....	36
2.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	42
2.2.1. Anketinės apklausos tyrimų rezultatai.....	42
2.2.2. Diskusijų grupės tyrimų rezultatai.....	68
IŠVADOS.....	72
REKOMENDACIJOS.....	74
LITERATŪRA.....	75
PRIEDAI.....	80

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Formali mentorystė – tai organizacijos viduje tarp jos darbuotojų vykstantis ilgalaikis bendradarbiavimas, paremtas iš anksto numatytu planu, tenkinančiu konkrečius asmenybės augimo poreikius bei padedančius pilnai atskleisti turimą darbuotojų potencialą (Duck, 2014).

Formalios mentorystės programa organizacijoje – pagal nustatytus ir išanalizuotus mentorystės poreikius, numatytus mentorystės tikslus parengta mentorystės programa konkrečios organizacijos darbuotojams (Elliot ir kt., 2014).

Mentorystė organizacijoje bendrinio požiūriu yra apibūdinama kaip asmeninio tobulėjimo skatinimas, pagrįstas abipusiais santykiais tarp tam tikroje srityje aukštesnę kvalifikaciją, kompetencijas, patirtį turinčio darbuotojo (mentoriaus) bei mažiau patyrusio (proteguojamo) asmens (Benson ir kt., 2012).

Mentorius organizacijoje – tai savo srities ekspertas, savanoriškai teikiantis kitam darbuotojui (kolegai) profesinę paramą/pagalbą, pastarajam siekiant aukštesnių veiklos rezultatų, profesionalumo, kompetentingumo (Shea, 2013).

Policijos įstaiga– Lietuvos Respublikos policijos įstatymo ir kitų įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, įgyvendinantis įstatymuose ir kituose teisės aktuose jam pavestus policijos uždavinius. Prie policijos įstaigų priskiriama policijos profesinio mokymo įstaiga, policijos komisariatai, įgyvendinantys policijos uždavinius, vykdančys teisės aktais jiems pavestas funkcijas nustatytoje teritorijoje, bei kitose policijos generalinio komisaro nustatytoje veiklos ribose. (Lietuvos respublikos policijos įstatymas, 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048).

Policijos mokykla – policijos profesinio mokymo įstaiga, kurios pagrindinės funkcijos yra pirminio profesinio ir įvadinio mokymo, bei kvalifikacijos tobulinimo organizavimas ir vykdymas (Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20d. įsakymas Nr. 5-V-495 „Dėl Policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“).

Proteguojamas asmuo – darbuotojas, dalyvaujantis organizacijos formalioje mentorystės programoje, kurios metu yra teikiama mentoriaus profesinė pagalba tobulėjant, atsiskleidžiant turimam darbuotojo potencialui. Tai yra mažiau patyręs darbuotojas, kuriam reikalinga mentoriaus pagalba, siekiant tikslų, tobulinant savo įgūdžius ir kompetencijas, atpažįstant dalykus, kuriuos reikia koreguoti (Merrick, 2014).

IVADAS

Temos aktualumas. Siekti aukštesnių veiklos rezultatų, profesionalumo tampa neįmanoma be kolegų profesinės paramos/pagalbos. Bendrinio požiūriu mentorystę galima vadinti asmeninio tobulėjimo skatinimu, kuris pagrįstas abipusiais santykiais tarp tam tikroje srityje aukštesnę kvalifikaciją, kompetencijas turinčio darbuotojo (mentoriaus) bei mažiau patyrusio (proteguojamo) asmens (Benson ir kt., 2012).

Nepaisant to, kad visame pasaulyje sparčiai populiarėjančios mentorystės programos, modeliai diegiami pažangiose kompanijose, Valstybės tarnyboje, ypač statutinėse organizacijose išskyla sunkumų, taikant naujus vadybos modelius, bei randant tikrąją savo komandos ir organizacijos potencialą. Aukštos kvalifikacijos (kompetencijų) darbuotojai nesugeba (nepageidauja) perteikti turimos patirties mažiau patyrusiems. Vadovams trūksta žinių apie mentorystę, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo priemonę, kuri yra orientuota į profesionalų, bei asmeninį darbuotojų tobulėjimą. Lietuvos policijos mokykloje nėra iš anksto numatytų planų, tenkinančių konkrečius asmenybės augimo poreikius, bei padedančių pilnai atskleisti turimą policijos pareigūnų ar kitų darbuotojų potencialą. Mentorius vaidmuo Lietuvos policijos mokykloje – padėti aukštųjų mokyklų studentams, kursantams ir pradedantiems dirbti pareigūnams įgyti praktinio darbo gebėjimų, vadovauti jų mokomajai praktikai, padėti pasirengti tarnybai. Toks abipusis bendradarbiavimas yra naudingas visiems – organizacijai, mentoriui, proteguojamam asmeniui. Tai vienas iš ekonomiškiausių būdų, keliant darbuotojų ekspertiškumo lygį ir formuojant specialistų nuostatas, ugdant talentingus darbuotojus, juos motyvuojant, skatinanti sąmoningai veikti siekiant tikslo bei išlaikant (Teresevičienė ir kt., 2006). Pagrindinis mentoriaus ir jo proteguojamo asmens santykių principas – galimybė abiems pusėms mokytis vienas iš kito.

Mokslinės problemos ištirtumas. 2000 – 2011 m. m. – tai laikotarpis, per kurį Lietuvoje pradėta kelti mentorystės idėja. Lietuvoje galima aptikti daugybę mokslinių, publicistinių leidinių, bei mokslo tyrimų, skirtų mentorystės reiškiniui, jos modelių analizei, mentoriaus veiklos funkcijų, kompetencijų aprašymui. Mentorystės veiklos poreikį pedagogų rengime Lietuvoje atskleidė tyrimas „Pedagogų rengimo kokybė Lietuvos aukštosiose mokyklose ir jų įsidarbinimo galimybės“ (2002). Lietuvos autorių mokslinėse publikacijose atskleista mentorystės problema naujų darbuotojų socializacijos procese (Žukauskaitė, 2009), analizuojami mentoriavimo organizavimo aspektai ir funkcijos mokomojoje socialinio darbo praktikoje (Skiecevičius ir kt., 2009), socialinio darbo mentoriaus veiklos sritys ir kompetencijos (Staniulevičienė, 2010), pateikiami teoriniai ir empiriniai mentorystės pagrindai, kuriant paramos studentui ir pradedančiam dirbti pedagogui sistemą (Monkevičienė, 2008), siekiama išplėsti profesijos pedagogų rengimo sistemą, analizuoti mentoriaus vaidmenį,

rengiant profesijos mokytojus (Sajienė ir kt., 2003), siekiama praturtinti aukštojo mokslo studentų, profesinio mokymo institucijų studentų ir suaugusiųjų įsidarbinimo arba grįžimo į darbo rinką, taip pat savo verslo kūrimo kompetencijas, pasitelkiant e-mentoriavimo modelį (VDU projektas: „e-mentoriavimas: nauji įgūdžiai ir kompetencijos naujiems darbams“, 2011 – 2013 m. m.), taikomos mentorių programos atvykstantiems studijuoti užsienio studentams, palengvinančios užsienio studentų adaptaciją ir socializaciją akademinėse bendruomenėse (VDU). Tačiau tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse akivaizdžiai stokojama tyrimų, skirtų formalios mentorystės programos įgyvendinimo galimybėms, formalaus mentoriaus veiklos sritims, jo nuostatų, elgsenos analizei. Reikia pabrėžti tai, kad praktiškai jie visi yra skirti mokytojų rengimui.

Užsienio šalių autoriai analizavo mentorystę įvairių organizacijų veiklos kontekste. P. L. Benson ir kt. (2012) savo teorinėmis išvalgomis ir empiriniais tyrimais pagrindė mentorystę bei mentoriaus veiklos modelius. M. G. Constantine (2012) mentorystę organizacijoje laiko tam tikru konsultavimu, kurio įgyvendinimui reikalingos daugiakultūrinės mentoriaus kompetencijos. D. L. DuBois ir kt., (2005) padėjo metodologinius mentorystės pagrindus, kurie iki šių dienų neprarado savo aktualumo. S. Duck (2014) mentorystę analizavo kaip priemonę, padedančią organizacijai palaikyti gerus darbuotojų tarpusavio santykius. A. J. Durlak ir kt. (2007) teigimu, mentorystės programos įgyvendinimas vysto darbuotojų asmenines savybes ir socialinius gebėjimus. Savo originalumu pasižymi L. T. Eby ir kt. (2009) darbas, kuriame atskleista ne tik geroji, bet ir blogoji mentorystės patirtis, bei numatyta gerosios patirties perspektyva organizacijoje. D. S. Elliot ir kt. (2014) mentorystės programos įgyvendinime išvelgia galingą prevencinę priemonę. M. Green ir kt. (2014) į mentorystę žiūri taip pat, kaip į priemonę, padedančią išlikti, išgyventi įtampos pilnoje darbo aplinkoje, o S. A. Hezleet ir kt. (2005) mentorystę organizacijoje traktuoja kaip žmogiškųjų išteklių vystymo priemonę. J. B. Grossman (2012) pateikė mentorystės analizę sąsajoje su laiko vadybos gebėjimų ugdymu.

Nustatyta, kad mentorystė turi daug panašumų su kitais profesinės paramos/pagalbos reiškiniiais, pavyzdžiui, su ugdančiuoju vadovavimu (koučingu) (Hawkins, 2013). L. Merrick (2014) ugdomąjį vadovavimą (koučingą) ir mentorystę analizavo kaip organizacijos sėkmės pagrindinius veiksnius, o tuo tarpu R. D. Petrin (2013; 2014) mentorystę prilygina verslo strategijai ir pateikia mentoriaus veiklos priemones. Mentorystės statusą organizacijoje išsamiai apibūdino G. Manza (2003), o A. Malderez ir kt. (2009) numatė pagrindines mentoriaus veiklos funkcijas organizacijoje. Grossman J. B. ir kt. (2012) analizavo mentorystės programas, jas siejant su proteguojamų asmenų lytimi. G. F. Shea (2013) atskleidė mentorystės organizavimo pagrindinius etapus ir principus, o pačią mentorystę įvardino parama/pagalba, organizacijos darbuotojų teikiama vieni kitiems. D. W. Sue ir kt. (2013) atskleidė mentorystės kultūrų įvairovę, teikiant konsultacijas proteguojamiems asmenims (kolegoms). Iš pateiktos užsienio šalių autorių literatūros apžvalgos akivaizdžiai matyti mentorystės,

kaip socialinio reiškinių, įvairovė, jos programų įgyvendinimas įvairiose organizacijose, mentorystės, kaip paramos/pagalbos kitam darbuotojui (kolegai) esmė.

Kyla aktuali **mokslinė problema**: kokios yra mentoriaus veiklos raiškos galimybės Lietuvos policijos mokykloje? Su kokiomis kliūtimis susiduria mentorystė kaip reiškinys ir kokios sąlygos laiduotų sėkmingą formalios mentorystės programos įgyvendinimą?

Tyrimo objektas – mentorystės raiška Lietuvos policijos mokykloje.

Tyrimo hipotezė: Lietuvos policijos mokykloje formalios mentorystės programos įgyvendinimas vyks sėkmingai, jeigu sudaromos sąlygos sistemingam mentorių profesionalumo tobulinimui, yra pozityvus organizacijos vadovų požiūris į mentorių mokymą ir yra žmonės, gebantys ir pageidaujantys tapti mentoriais.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti mentoriaus veiklą ir empiriškai pagrįsti mentorystės raiškos galimybes Lietuvos policijos mokykloje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mentoriaus veiklos teorines prielaidas, atskleidžiant mentorystės ir mentoriaus sampratą bei mentorystės formas Lietuvos policijos mokyklos kontekste.
2. Atskleisti mentoriaus veiklos ypatumus, reikalingas savybes ir veiklos funkcijas Lietuvos policijos mokykloje.
3. Išanalizuoti respondentų požiūrį į mentoriaus veiklos raiškos Lietuvos policijos mokykloje realijas ir perspektyvą.

Darbo naujumas, praktinis reikšmingumas. Atliktas Lietuvos policijos mokykloje įstaigoje tarnaujančių pareigūnų požiūrio į mentorystę tyrimas padėjo nustatyti ir išskirti pagrindinius mentoriaus veiklos Lietuvos policijos mokykloje elementus ir formalios mentorystės galimybes. Tuo remiantis, pagrįstas formalios mentorystės programos diegimas Lietuvos policijos mokykloje.

Tyrimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė* atlikta, siekiant teoriškai aprašyti ir susisteminti bei išanalizuoti mentorystės ir mentoriaus sampratą Lietuvos policijos mokyklos kontekste.
2. *Anketinė apklausa*, siekiant ištirti respondentų požiūrį į mentorystės svarbą Lietuvos policijos mokykloje, atskleisti mentoriaus vaidmenį ir nuostatas Lietuvos policijos mokykloje.
3. *Diskusijų grupės tyrimas*, siekiant nustatyti požiūrį į mentoriaus kompetencijas, identifikuojant mentoriaus asmenines savybes, pagrindinius gebėjimus ir funkcijas.

Darbe remtasi šiomis metodologinėmis nuostatomis: J. Mezirov (2000) transformuojamojo mokymosi teorija, siekiant pagrįsti mentoriaus veiklą ir darbuotojų mokymosi reiškinį, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo priemonę. Pagal šią teoriją transformuojamasis mokymasis apibūdina mentorystę kaip socialinį procesą, kurio metu veikėjas suteikia kitą prasmę savo patirčiai arba keičia ją. Pagrindiniai transformuojamojo mokymosi principai: 1) andragogas (mentorius) turi padėti

išvystyti racionalias diskusijas; 2) įtraukti į diskusiją visus grupės narius (proteguojamą asmenį); 3) skatinti besimokančiuosius priimti sprendimus; 4) lavinti besimokančiųjų kritinį mąstymą apie jų patirtį; 5) įvertinti kiekvieno besimokančiojo individualias savybes ir gebėjimus; 6) taikyti įvairias mokymosi strategijas (Andriekienė, Anužienė, 2006).

Darbas grindžiamas ir D. A. Schön (<https://infed.org/mobi/donald-schon-learning-reflection-change/> žiūrėta 2019 04 02) reflektyviosios patirties teorija, kuri akcentuoja veiklos refleksiją ir kuria remtasi atliekant mentoriaus veiklos analizę. Remiantis šia teorija, galima stebėti tam tikrą neatitikimą tarp deklaruojamos ir realios veiklos. Taip pat fenomenologine filosofija (Husserl, <https://www.vle.lt/Straipsnis/Edmund-Husserl-31187>), pagal kurią pasaulis, kad ir egzistuojamas objektyviai, tam tikrą reikšmę įgauna tik per asmeninį suvokimą. Tai ištobulintas asmeninis supratimas, kurio pagrindą sudaro „mąstantis žmogus“, reflektuojantis ir kuriantis naują supratimą. Mokymosi iš patirties teorija (Kolb, 1984), pabrėžia patirties ir jos sisteminimo – reflektyvaus ir abstraktaus – svarbą gyvenime ir mokymesi. Todėl aukščiausia mokymosi forma laikomas refleksyvusis mokymasis, nes mokymasis yra kasdieninio gyvenimo ir sąmoningos patirties esmė. Tai procesas, kai patyrimas transformuojamas į žinias, įgūdžius, požiūrius, vertybes ir įsitikinimus (Jarvis, 2001).

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka (lietuvių ir anglų k.), 33 lentelės (10 iš jų pateikiamos prieduose) ir 35 paveikslai (12 iš jų pateikiami prieduose), turinys, pagrindinės sąvokos, naudojamos darbe, įvadas, kuriame atskleidžiamas temos aktualumas, ištirtumas, formuluojama mokslinė problema, tyrimo objektas, hipotezė, tikslas, uždaviniai, metodai, darbo naujumas, praktinis reikšmingumas, metodologinės nuostatos, dvi pagrindinės darbo dalys, išvados, rekomendacijos, literatūra ir priedai. Darbo apimtis – 80 p., be priedų.

Darbo pirmoji dalis – teorinė, skirta išanalizuoti mentoriaus veiklos teorines prielaidas, atskleidžiant mentorystės ir mentoriaus sampratą bei mentorystės formas Lietuvos policijos mokyklos kontekste. Taip pat atskleisti mentoriaus veiklos ypatumus, reikalingas savybes ir veiklos funkcijas Lietuvos policijos mokykloje.

Antroje – empirinėje darbo dalyje siekiama atskleisti mentoriaus veiklos galimybes, raišką ir perspektyvas veiklos Lietuvos policijos mokykloje aspektu. Nustatyti respondentų požiūrio į mentorystės svarbą statutinėje valstybės tarnyboje tendencijos ir ypatumai.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

I. BENDRA MENTORIAUS IR MENTORYSTĖS SAMPRATŲ APŽVALGA

1.1. Mentorystės ir mentoriaus sampratos Lietuvos policijos mokyklos kontekste

„Mentorystė nėra konsultavimas, kurio metu mokama už darbo valandas. Šiuo procesu turi mėgautis abi pusės, kitaip tai neveiks. Svarbu, kad abi pusės matytų rezultatą, jog kažkas iš to išeina. Mentorius yra mokytojas, kuris turi natūralų norą – kad jo mokinys taptų geresniu už mokytoją. Gera mentorystė yra užkrečiama. Jeigu turėjai gerą mentorių, pats tikrai pabandysi tokiu tapti.

Pats žodis „mentorius“ mūsų laikais gerokai romantizuotas, nors tai nėra šių laikų išradimas. Senosiose profesinėse gildijose Europoje ilgai gyvavo meistro ir pameistrio santykiai, o ilgametėse religinėse tradicijose (pvz., budizme) – meistro ir jo mokinių santykiai. Šie santykiai visada buvo ir tebėra pagrindas tam, kad profesija ir tradicija perduotų sukauptas žinias iš vienos kartos į kitą. Kad netektų kiekvienai kartai mokytis vis iš naujo. Šiuolaikinis mentorystės modelis yra atėjęs iš Vakarų Europos šalių, kuris ypač sėkmingai buvo taikomas verslo srityje. Šių dienų kontekste mentorystė apibūdinama kaip turinčio patirtį (anglų kalboje mentor) ir neturinčio arba turinčio nedidelę patirtį asmens (anglų kalboje mentee) tarpusavio santykiai, pagalba/parama mokantis, integruojantis į profesinės veiklos pasaulį (Erich ir kt., 2004). Perfrazuojant autorius, mentorystė organizacijoje reiškia savanoriškus pradedančio veiklą ir turinčio veiklos patirtį asmens santykius, padedančius tobulėti profesinėje veikloje, užtikrinančius profesinę integraciją, asmens karjerą. Mentorystės samprata atskleidžia įvairius šios socialinės praktikos aspektus. Vieni pabrėžia mentorystės tikslus ir mokymosi svarbą, kiti pabrėžia mentorystės naudą (Cohen, 1999; Houde, 2010; Guay, 2002). Tačiau visais atvejais sutariama, kad mentorystė yra abipuse pagarba grįsti santykiai tarp turinčio patirties, pripažinto ir patikimo asmens (mentoriaus) bei jaunesnio ir neturinčio arba turinčio nedidelę patirtį proteguojamo asmens. Šie abipusiai santykiai leidžia proteguojamam asmeniui konstruoti profesinį identitetą, sulaukti pagalbos vystant savo karjerą bei sėkmingai pereiti iš vieno karjeros etapo į kitą (Guay, 2002).

Teigiama, kad žinias galima skirstyti bent į dvi rūšis: pirmosios yra sąmoningos, jos surašytos knygose ir lengvai perduodamos; antrosios yra nesąmoningos, patirtinės, jos unikalios, sukauptos žmogaus. Patirtinės žinios yra profesionalo ilgametė kompetencija, kuria remdamasis jis žino, kaip geriausia elgtis tam tikroje situacijoje. Šio darbo autoriau nuomone, profesionalu netampama mokykloje ar studijose. Juo tampame praktikuojant pasirinktą veiklą (profesiją) – darant, eksperimentuojant, mėginant (neretai klystant) ir nuolat mokantis. Geras policininkas – profesionalas, priėjęs prie asmens ar asmenų grupės ir pabendravęs, pakankamai tiksliai nustatęs, kuris ar kurie asmenys yra susiję su nusikalstama veika arba iš kelias sekundes trunkančios vizualinės apžiūros nustatęs, kad pravažiuojančio automobilio vairuotojas yra apsvaigęs. Kaip tokios žinios perduodamos, jei jų negalima tiksliai nupasakoti/užrašyti? Tai išlavinama praktikos ir mokymo su meistrų metu. Tačiau, meistras turi gebėti mokytį. Šia prasme mentorystė teikia unikalią progą leisti

mažiau patirties, kompetencijų turinčiam asmeniui pasinaudoti turimomis mentoriaus kompetencijomis, žiniomis, patirtimi (Houde, 2010). Patirtinė kompetencija išsivysto, kai žmogus pats atranda sprendimą – taip jis perima labiau patyrusio darbuotojo kompetenciją. Mokant įprastu būdu – nurodinėjant ir skaitant paskaitas, provokuojamas natūralus žmogaus noras priešintis. Vaikai nenori klausytis “pamokslų”, nori patirti ir išmokti patys. Tas noras atrasti pačiam – natūralus. Tuo mentorystė ir vadovaujasi.

Dauguma Lietuvos įmonių susikūrė šaliai atgavus nepriklausomybę. Taigi joms apie 25-erius metus. Analogiškai privačioms įmonėms, situacija yra susiklosčiusi ir policijos sistemoje. Nuo įsikūrimo (ir anksčiau) organizacijoje tarnaujantys žmonės jau yra sukaupę didelę patirtį, tačiau kol kas nebuvo to laiko, kad prisireiktų žinias perduoti. Tad Lietuvoje pareigūno sukauptos kompetencijos vis dar nėra laikomos didele vertybe. Ilgainiui tokie pareigūnai pradės vienas po kito eiti į pensiją (atsargą) arba geri specialistai gali nuspręsti dirbti kitur. Su žmogumi pasitrauks ir jo žinios. Šios patirties neprarasti padėtų mentorystės įgūdžiai, kurie galėtų išlaikyti pareigūnų sukaupą patirtį organizacijoje.

Organizacijose mentorystės pobūdis yra skirtingas. Išskiriama neformali ir formali mentorystė (Guay, 2002). Lietuvoje ir užsienyje dažniausiai stebima neformalios mentorystės raiška, kai naujai priimtam į darbą asmeniui, neturinčiam profesinės veiklos patirties arba nedaug jos turintiems, savanoriškai padeda kolegos. *Neformali mentorystė* vystosi natūraliai, spontaniškai susiklosčiusiais dviejų darbuotojų santykiais, kai asmenį (mentorių) proteguojamas asmuo išsirenka pats ir jam atskleidžia, ko nori išmokti, susipažinti ir kt.

Kitas atvejis (paplitęs valstybės tarnyboje), kai organizacijos vadovai įsakymo keliu paskiria mentorių (kuratorių). Toks reiškinyb panaikina pagrindinę mentorystės savybę – savanorystę, o jos rezultatai dažnai nėra apčiuopiami, akivaizdūs, mentorystės santykiai gali būti ir visiškai neefektyvūs (Houde, 2010). Mentorystės programos diegimas valstybės tarnyboje (Lietuvos policijos mokykloje) gali reikšti ne tik mentoriaus ir proteguojamo asmens tarpusavio santykius, bet ir santykius su trečia šalimi (mentorystės programos iniciatore) pagal sutartyje numatytas ir apibūdintas sąlygas.

Mentoriaus veikla verslo organizacijose, kuriose diegiamos formalios mentorystės programos, reiškiasi įvairiais mentorystės santykiais, priklausomai nuo numatytų mentorystės tikslų, proteguojamo asmens (ar asmenų) siekio tobulėti, pačios organizacijos tikslų ir kt. (Parslow ir kt., 2000), analizavę koučingą ir mentorystę, pastarąją apibrėžia, kaip labai reikšmingą abipusį mentoriaus ir proteguojamo asmens ryšį ar santykius, kuriais siekiama aukštesnio žinių, profesinės veiklos ar kompetencijų lygmens. Šis tarpusavio ryšys, santykiai yra grindžiami pasitikėjimu, kur didžiausia vertybe laikomas vieno asmens priskyrimas kitam. Darbo autorius pastebi, kad minėtų autorių pateiktos mentorystės sampratos siejasi su tokiais reiškiniais, kaip komunikacija, profesinis augimas, tobulėjimas, kurie atsiranda vystantis mentoriaus ir proteguojamo asmens santykiams.

Mentoriaus veiklos paskirtis nėra kritika ar elgsenos primetimas, vertinimas, gebėjimai, tikslus mentoriaus veiklos modelio kopijavimas. Visi išvardinti neigiami aspektai galėtų tapti tais dalykais, kurie jokių būdu neturėtų reikštis efektyvioje mentorystėje (Parslow ir kt., 2000). Kitaip tariant, mentorius turi gebėti atsisakyti savo ambicijų, troškimų, iškeldamas į pirmą vietą savo globotinio profesinės ambicijas, troškimus.

Tačiau mentorystė gali būti taikoma ne tik jauno ar turinčio nedidelę profesinę patirtį darbuotojo atveju. Pasitaiko atvejų, kai mentorius reikalingas patyrusiam darbuotojui siekiant užimti vadovaujančias pareigas (Profesinė mentorystė vadovui). Mentorystės tikslas visada numato paramą/pagalbą, vystant proteguojamo asmens karjerą. Vadovas pereina bent kelis etapus (didėjant atsakomybės apimčiai) (<http://toastmasters.lt/mentoryste/žiūrėta> 2019-03-12):

1. Iš profesionalo - specialisto į vadovus: didžiausias sunkumas pereinant – poreikis keisti savo darbo pobūdį nuo “gerai padaryti savo darbą” prie “užtikrinti, kad darbas būtų padarytas” kitų rankomis. Tai sunku, nes profesionalams sekasi dirbti patiems, jie mėgaujasi savo darbu ir nenori nuo jo pasitraukti, o tai būtina padaryti, norint tapti “treneriu” ir imtis vadovauti specialistams;

2. Iš pirmos grandies vadovo į funkcijos lyderį, kuris turi vadovauti nebe specialistams, o “treneriams”. Didžiausias iššūkis – perskirstyti savo laiką ir energiją taip, kad atsirastų pakankamai vietos savo funkcijos strategavimui, darbui su “naujais partneriais” – kitų funkcijų lyderiais ir dar laikui, kuris skirtas padėti sau pavaldiems vadovams efektyviai vadovauti.

3. Iš funkcijos lyderio į įmonės vadovus: tai labiausiai trokštama ir daugiausiai iššūkių kelianti “perėja”. Joje reikia nustoti visą laiką skirti “darymui” ir išmokti vertinti “galvojimo drauge” ir refleksijos vertę, pradėti suprasti visos organizacijos visumą ir kiekvienos funkcijos vertę joje, išmokti dirbti su išore. Mentorystė yra tam tikras mokymosi būdas, skirtas asmeniui palengvinti perėjimą iš vieno profesinio tobulėjimo etapo į kitą (Bell, 2007).

Socialinė mentorystė (asmeninė mentorystė, ieškantiems savo kelio). Kai kuriems žmonėms sunku dirbti organizacijoje. Jiems sunku paklusti kitų nurodymams, jie nori daryti savaip ir niekaip nesupranta, kodėl vis pakliūna į konfliktus, kuriuose nukenčia. O atsitinka taip todėl, kad šie žmonės eina ne savo keliu. Viena mentorė kažkada puikiai patarė: “Jei tau nepatinka šitų savininkų sukurta kultūra, eik lauk ir susikurk savo. Jei nuspręsi čia pasilikti, rask savo būdą save realizuoti ir gerbk tuos, pas kuriuos atėjai dirbti, bet nesiskųsk ir nekritikuok. Veiksmams parodome, ko esame verti“. Prireikė laiko šiems aukso žodžiams suprasti. Eiti savo keliu nėra labai paprasta, bet labai gyva ir tikra. Socialinė mentorystė – tai socialinių mentorių sėkmingos asmeninės patirties perdavimas ugdytiniais. Socialinės mentorystės pasekmė – įsidarbinimas, savo verslo įkūrimas arba alternatyvi veikla: įsijungimas į visuomeninę veiklą, naujos specialybės įgijimas (<http://avmi.lt/ementoryste/tema/mentorystes-esme-tikslai-ir-nauda/žiūrėta> 2019-03-16).

Atvirkštinė mentorystė. Kaip ir daugelyje organizacijų Lietuvos policijos mokykloje dirba kelių kartų žmonės, ir gana įprasta, kad viena karta apie kitą turi kritišką nuomonę. Organizacijai labai vertinga, jei skirtingos kartos sugebėtų suderinti savo skirtingumus, norėtų dalintis ir mokytis vieni iš kitų. Šiame laikmetyje informacinės technologijos, socialinių tinklų mados ir tendencijos iš esmės keičia mūsų gyvenimo būdą. Vyresni vadovai pastebi, jog nebesupranta jaunų žmonių, nespėja su jų greičiu, naujų technologijų sukuriamos galimybės ne taip lengvai perkandamos. Todėl ir vystosi atvirkštinė mentorystė (angl. reverse mentoring). Šiuo atveju mentoriaus ir protežė rolės apsikeičia: mažiau gyvenimo patirties turintis jaunas žmogus patampa mentoriumi vyresniajam, turinčiam daugiau gyvenimiškos (dažnai ir užimančiam aukštesnes pareigas), bet mažiau naujo gyvenimo būdo patirties. Vyresni vadovai „susidraugauja“ su naujomis technologijomis; jaunesni darbuotojai turi galimybę pamatyti ir suvokti platesnį situacijos, kurioje gyvuoja organizacija, vaizdą, apčiuopti, kokio lygio klausimus sprendžia aukštesnio lygio vadovai. Taip mažėja konfliktai tarp skirtingų kartų ir darbuotojai ilgiau išlieka darbo vietoje, mažėja darbuotojų kaita, didėja galimybės „užsiauginti“ naujus vadovus iš vidaus.

Mentorystės samprata gali būti konkretinama, lyginant su kitais paramos/pagalbos reiškiniiais, pavyzdžiui, koučingu (ugdymuoju vadovavimu) ar supervizija.

Daugelyje organizacinių kontekstų žodžiai koučingas (coaching) ir mentorystė (mentoring) naudojami kartu. Nors savo tikslais panašios, šios sąvokos turi esminių skirtumų. Taikant koučingą ir mentorystę, abiem atvejais yra remiamasi parama/pagalba darbuotojams. Todėl kartais sunku atskirti vieno ar kito reiškinio ribas, koučingo specialisto bei mentoriaus vaidmenų skirtumus, nes pats paramos/pagalbos procesas yra svarbesnis nei tikslas.

Koučingo specialisto ir mentoriaus vaidmenis įmanoma atskirti pagal aštuonis požymius (kaip B. Jatkauskienė cit. M. M. Guay (2002)):

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. santykių pobūdį; | 5. mokymosi viziją; |
| 2. santykių trukmę; | 6. asmenų nuostatas, vaidmenį, elgseną; |
| 3. hierarchinę santykių poziciją; | 7. pagrindines naudojamas priemones; |
| 4. veiklos pobūdį; | 8. koučingo specialisto ir mentoriaus kompetencijų pobūdį. |

Koučingas organizacijose dažniausiai naudojamas veiklos gerinimui, taigi, yra orientuotas į konkrečių užduočių atlikimą arba apibrėžtų sprendimų paiešką (Carr, 2006). Didelę dalį koučingo turinio, taip pat kaip ir mentorystėje, sudaro pokalbiai apie įgūdžių, gebėjimų ugdymą. Pavyzdžiui, koučingo būdu gali būti ugdomi bendravimo įgūdžiai, kurie reikalingi konfliktinių situacijų sprendimui.

Mentorystės atveju aptariamai platesni, kompleksiški klausimai (Eby ir kt., 2009), gyvenimo ir tarnybos pusiausvyra, kompetencijų ugdymas ir daugybė kitų sudėtingesnių temų, kurios aktualios

proteguojamam asmeniui. Proteguojamam asmeniui pritrūkus reikalingų žinių, jomis dalijasi mentorius.

Mentorystės atveju mokymo santykis trunka ilgiau (dažniausiai 9-12 mėn.) nei koučingo, trukmę žymiai įtakoja poreikis sukurti saugią bei patogią proteguojamam asmeniui aplinką. Taip pat ir tai, kad sprendžiami pakankamai kompleksiški klausimai. Pastarieji būna ne tik darbinio, profesinio pobūdžio (Hawkins, 2013).

Koučingas tęsiasi tol, kol koučingu besinaudojantis žmogus neatranda ieškomo sprendimo. Tam gali prireikti kelių minučių, daugiausia – kelių koučingo pokalbių. Šia pakankamai trumpa intervencija naudojasi visi (Girves ir kt., 2005). Tai – daugiausia asmeniniai/darbiniai klausimai, turintys įtakos užduočių atlikimui.

Mentorystė yra visaapimantis procesas, kurio metu gali būti pasitelkiamas tiek koučingas, tiek kitos tobulėjimo formos, kurių bene svarbiausia – paties mentoriaus dalijimasis turima patirtimi ir žiniomis (Hawkins, 2013). Koučingas tęsiasi tol, kol koučingu besinaudojantis žmogus neatranda ieškomo sprendimo. Tam gali prireikti kelių minučių, daugiausia – kelių koučingo pokalbių. Mentoriumi gali būti kitos srities ekspertas, kuris praėjo specialius mentorystės mokymus. Labai svarbu parinkti tinkamą mentorį, kurio darbo stilius ir asmenybės bruožai tiktų mokiniui. Ne visada taip yra koučingo atveju. Kitas dalykas, mentorius turi būti tam tikru autoritetu mokiniui, kai tuo tarpu koučinge jų santykis pasiskirsto lygiavertiškai (Petrin, 2014).

Koučingas taikomas, kai (Merrick, 2014):

1. reikalinga ugdyti specifinius įgūdžius ar kompetencijas, kurios tiesiogiai atsiliepia veiklos gerinimui;
2. vadovai nori paskatinti darbuotojus efektyviau atlikti užduotis;
3. mokinys turi reikiamas žinias ir patirtį, kad koučingo pokalbio metu gebėtų rasti atsakymus savarankiškai;
4. darbuotojai susiduria su naujomis užduotimis ar funkcijomis, kurioms įgyvendinti reikalinga ankstesnė jų patirtis;
5. vadovai siekia praturtinti vedamus ugdomuosius pokalbius, kurių metu pašnekovai jaustųsi labiau įsitraukę ir įgalinti.

Mentorystė taikoma, kai (Merrick, 2014):

1. siekiama stiprinti kompetencijų rinkinius, o ne konkrečius gebėjimus;
2. reikalinga padėti augti esamiems ir būsimiems organizacijos lyderiams ir talentams;
3. siekiama ugdyti ekspertiškumą ir išmanumą platesniame profesinės veiklos kontekste.

Mentorius vadovaujasi principu „daryk kaip AŠ“, o vadovas ar koučingo specialistas, palaikydamas ryšį su proteguojamu asmeniu, laikosi principo „daryk kaip TU“ (Merrick, 2014). Vadovas proteguojamam asmeniui nepatarinėja. Jis tik suteikia žmogui postūmį, plečia jo

sąmoningumą. Priešingai nei mentorius, jis neperduoda asmeninės patirties. Koučingo specialistas ar organizacijos vadovas, dirbantis koučingo stiliumi, padeda žmogui rasti kelią visiškai atsiribodamas nuo savo samprotavimų apie to kelio teisingumą. Bendromis jėgomis radus kelią, tiesiog keliaujama juo kartu su koučingo klientu, padedant matyti šiek tiek toliau į priekį (Rhodes ir kt., 2005). Vadovus ugdytojus ar koučingo specialistus, o ne mentorius mieliau renkasi verslo žmonės, kai jaučia poreikį, ką nors išsakyti ar rasti sprendimą (Merrick, 2014).

Ugdomas vadovavimas naudingas, jei siekiama greitai padidinti darbuotojo efektyvumą ir padėti išsiugdyti gebėjimus, kurių reikia siekiant konkretaus tikslo, pavyzdžiui, supažindinti darbuotoją su naujų pareigų ypatumais. Vadovo ugdytojo (arba koučingo specialisto) patarimas naudingas ir tuomet, kai žmogus yra sutrikęs, nežino, kokią kelią pasirinkti, kaip išspręsti problemą (Shea, 2013). Užsiėmimuose visa tai išgryninama, siekiama, kad žmogus rastų savo kelią ar aktualios problemos sprendimą. Mentorystės technikų naudojimas organizacijoje teigiamai veikia personalo atranką ir sulaiko darbuotojus nuo noro keisti darbovietę, didina darbo našumą. Mentorius atsakomybę proteguojamam asmeniui yra didesnė. Tam, kad padėtų kitam, geras mentorius privalo gerai pažinti save ir būti specialistas tos srities, kuriai atstovauja jo proteguojamas asmuo (Hezleet ir kt., 2005).

Žodynuose anglišką terminą „Supervision“ verčiamas į lietuvių kalbą kaip „vadovavimas“, „priežiūra“, „prižiūrėjimas“ (kito žmogaus veiksmų ar darbo). Viena iš sampratų siejama, būtent, su *priežiūra*, labiau patyrusio asmens pagalba mažiau patyrusiajam. Trumpas supervizijos esmės ir minėtų formų paaiškinimas pateikiamas autoriaus sudarytoje lentelėje (1 lentelė).

1 lentelė. Supervizijos formos (sudaryta darbo autoriaus pagal Cloud ir kt., 2013)

Paaishkinimas	Grupės supervizija	Asmeninė supervizija
Pagrindas:	Kelių mentorių darbinė patirtis, realios situacijos, probleminiai atvejai, jų aptarimas, analizė, grįžtamojo ryšio teikimas.	Asmeninė patirtis, sprendimai, veiksmai, poelgiai, savianalizė ir savirefleksija.
Tikslas:	Kurti naują darbo, bendradarbiavimo, palaikymo ir paramos kultūrą, parodyti problemą platesniame kontekste.	Pamatyti aiškiai savo situaciją, skatinti analizuoti savo darbą, išgryninti situaciją ir parodyti ją supervizuojamajam, kad vėliau jis pats galėtų nuspręsti, kokią sprendimą priimti susiklosčiusioje situacijoje.
Naudojama technika:	Pokalbis, klausimai, grįžtamasis ryšys, jausmų atspindėjimas, vaidmenų žaidimai kt.	Asmeninė konsultacija, klausimai, kai kurie psichoanalizės elementai.
Užsiėmimo trukmė:	Nuo 3 val. ar ilgiau.	1-3 val.
Trukmė:	Mentorystės programos rengimo valdymo ir vertinimo etapų metu.	Mentorystės programos valdymo ir vertinimo etapų metu.
Supervizoriaus santykis su pareigūnu (mentoriumi):	Tu – savo srities profesionalas, aš – savosios.	Pabūsiu tau „veidrodis“, kad galėtum pats nuspręsti, ką nori keisti, ir palydėsiu tave, siekiantį to pokyčio.

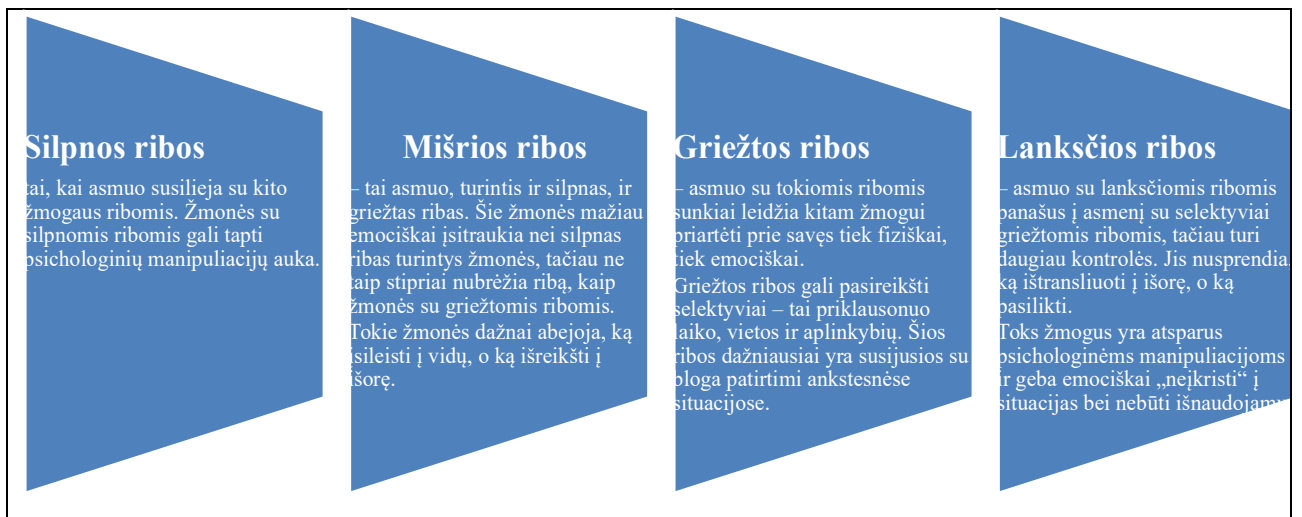
1 lentelės tęsinys

Paaiškinimas	Grupės supervizija	Asmeninė supervizija
„Temos“	Darbo su kolegomis, protežė problemos, mentoriaus vaidmens ir atsakomybės ribų suvokimas organizacijoje, bendradarbiavimo sunkumai;	Asmeninė profesinė karjera, profesinis vaidmuo, profesinis „perdegimas“, ribų nustatymas santykiuose su proteguojamu asmeniu ir susitarimų paįsymas.
Klausimai, kuriuos sau užduoti skatinami mentoriai	Ką turi padaryti pats, o ką galima pavesti proteguojamam asmeniui? Kaip išlaikyti gerus santykius su proteže, bet nenuolaidžiauti, išreikalauti veiklos rezultatų? Koks aš kaip mentorius? Kada gerai mentoriauju? Ką reikėtų keisti?	Kokus vidinius resursus gali padėti atrasti mentoriaus vaidmuo? Kokius savo poreikius noriu patenkinti santykyje su kitu proteže? Ką galėčiau daryti kitaip?

Iš lentelėje pateiktos informacijos matome, kad pagrindinės supervizijos formos yra grupinė supervizija ir asmeninė supervizija. *Grupinė supervizija* – tai grupinio konsultavimo procesas, kai grupės nariai tiesiogiai nesusiję darbiniais ryšiais, bet yra tos pačios srities specialistai arba to paties lygmens darbuotojai (pvz., skirtingų teritorinių policijos įstaigų pareigūnai, administracijos vadovai ir t.t.). Asmeninės supervizijos atveju santykis formuojasi tarp supervizoriaus ir supervizuojamojo, grupės supervizijos tarp supervizoriaus ir grupės narių (mentorių), tarp pačių grupės dalyvių (grupės supervizijos atveju).

Šio darbo autoriaus nuomone, supervizija Lietuvos policijos mokyklos kontekste – ne tik profesinių santykių konsultavimas, kurio metu kuriamas tarpasmeninis santykis tarp labiau patyrusio pareigūno (mentoriaus) ir naujai priimto pareigūno (proteguojamo asmens), bet ir mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo procesas, nes ten, kur žmonės atvirai kelia klausimus apie savo darbą ir aktyviai ieško atsakymų – jie tobulėja. Šis procesas išsiskiria iš kitų profesinio konsultavimo ar kvalifikacijos tobulinimo formų tuo, kad skirtingai nuo mokymų, supervizijoje nėra iš anksto numatytų temų, teorijų, standartinių programų ar metodų. O santykis formuojasi ten, kur susitinka dviejų žmonių asmeninės ribos. Todėl ribų, jų suvokimo, įsivertinimo, išsaugojimo, galimo pažeidimo ar kaip tik – saugumo suteikimo – tema mentorystės atveju itin aktuali. *Ribos nustato, kas esu AŠ, ir kas nesu AŠ. Ribos rodo, kur baigiasi asmuo ir prasideda kažkas kitas* (Cloud ir kt., 2013).

1 pav. pavaizduoti keturi asmeninių (psichologinių) ribų tipai, kaip juos išskiria Broun Nina W. (<http://www.supervizija.lt/lt/asmenines-ribos/> žiūrėta 2019-05-20).



1 pav. Psichologinių ribų tipai (sudaryta darbo autoriaus pagal Broun Nina W.)

Iš paveiksle pateiktos informacijos matome, kad kiekvienas žmogus asmeninę erdvę suvokia savaip. Ir ribas pajunta dažniausiai tada, kai jos yra pažeidžiamos. Susierzinimas, padidėjusi įtampa, staiga pasikeitusi nuotaika, nejaukumas, apėmęs bejėgiškumas, pyktis – visa tai signalai, kad asmeninės ribos buvo pažeistos. Supervizijoje mentoriantis pareigūnas turi galimybę elgtis kitaip, negu įprasta, supervizoriaus padedamas gali eksperimentuoti su savo jausmais ir poelgiais bei savo asmeninėmis ribomis. Tai vienas iš teigiamų supervizijos aspektų, patirčių, leidžiančių judėti į priekį.

Neįsisąmonintos asmeninės ribos tarpasmeniniuose santykiuose reiškiasi kaip baimės (Vėžalienė, 2015). Teigiama, kad ribos parodo ne tik tai, už ką žmogus yra atsakingas, tačiau ir tai, už ką jis nėra atsakingas (Cloud ir kt., 2013). Pagrindinis dalykas – įvertinti, kad pasipriešinimas yra proceso sudėtinė dalis, kuri reiškia judėjimą į priekį ir kliento keitimosi pradžia, todėl jo vengti nereikia (Andrikienė ir kt., 2004). Siekiant išsaugoti savo asmenines ribas, žmonės griebiasi gynybos būdų. Pasak N. McWilliams (2014), mechanizmai, kuriuos vadiname gynybomis, atlieka nemažai naudingų funkcijų ir jų adaptacinis vaidmuo išlieka svarbus visą mūsų gyvenimą. Žmogus griebiasi gynybos, nes nesąmoningai siekia palaikyti savigarbą ar išvengti kokio nors intensyvaus gąsdinančio jausmo (nerimo, liūdesio, gėdos, pavydo) arba jį suvaldyti. Iš kitos pusės, kartais gynybos mechanizmai ne tik nesprendžia situacijos, bet žmogų padaro ribotą, nelankstų, nematantį ir neieškančią kitokių variantų, išeičių. Supervizijos metu sudaroma galimybė praplėsti savo ribas, kai pareigūnas turi saugią aplinką elgtis kitaip, negu įprasta.

Supervizijos metu supervizorius skatina kalbėti apie jų tarpusavio santykius. Tai, kas vyksta konsultacijos metu, tarp supervizoriaus ir kliento, gali būti atspindys to, kas vyksta darbe tarp supervizuojamojo ir jo proteže arba kolegos. Sukuria erdvę kiekvienam dalyviui plėsti arba nubrėžti savo asmenines ribas. Tai ypač naudinga pareigūnams, kurių profesiniame lauke daug neapibrėžtumo, kurie dažnai kelia klausimą, kur prasideda ir pasibaigia jų atsakomybių ribos.

Mentoriaus veiklos paskirtis gali būti įvardijama kaip: pagalba mokymosi procese; pasitikėjimo savimi skatinimas; pagalbos suteikimas; apmąstymų (refleksijų) skatinimas; globotinių nukreipimas į kitus atitinkamus paramos šaltinius (Mačianskienė ir kt., 2004). Mentorius turėtų turėti patirties, atsidavimo ir pakankamai laiko teikti pagalbą kitam asmeniui. Remiantis O. Monkevičiene ir kt. (2010) galima įvardinti ir apibrėžti keturias kompetencijas, charakterizuojančias idealų mentorių (2 lentelė).

2 lentelė. Kompetencijos, charakterizuojančios idealų mentorių (sudaryta darbo autoriaus pagal Monkevičienę ir kt., 2010)

Mentoriaus kompetencijos	Kompetenciją apibūdinančios charakteristikos
Socialinė	1. Socioemocinis jautrumas, žinios ir įgūdžiai: gebėjimas parodyti globotiniams pritarimą ir priėmimą; užtikrinti konfidencialumą ir saugumą; 2. gebėjimas spręsti konfliktus ir problemas: įgūdis identifikuoti ir padėti spręsti dalyvių problemą; išlikti ramiu aštrioje situacijoje; 3. sugebėjimas inicijuoti bendradarbiavimą ir partnerystę; 4. vadovavimo žinios ir įgūdžiai.
Asmeninė	1. autentiškumas ir charizma: neslopinti jausmų ir gebėti juos adekvačiai išreikšti – jausmai labai įtakoja elgesį, todėl reikia sugebėti pažinti emocijas ir parodyti įsijautimą; intelektualinis gyvybingumas ir įvairiapusiškumas; 2. dvasinė energija ir žvalumas: entuziazmas dalykui ar tam tikrai sričiai ir gebėjimas tuo sudominti kitus; 3. humoro jausmas.
Dalykinė	1. erudicija; 2. dalykinės žinios; 3. sugebėjimas reflektuoti.
Didaktinė	1. mokymosi veiklos struktūrizavimas – gebėjimas kartu su globotiniu planuoti mokymą; 2. plačios didaktinių priemonių ir technikų pasirinkimo galimybės: lankstumas atsakant į globotinio poreikius, mokymo ir bendravimo stilius, kuris paskatintų ir naudotų dalyvių idėjas ir įgūdžius; 3. komunikaciniai gebėjimai, kurie susideda iš tokių gebėjimų kaip: aktyvaus klausymo (mokėjimo parodyti susidomėjimą ir pasiruošimą klausyti, teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir jį gauti); perfrazavimo (sugebėjimo savais žodžiais išreikšti kito mintis, tuo parodant, kad atidžiai klausosi ir supranta); gebėjimo leisti išsikalbėti (paskatinti pasakoti laisvai apie problemas, jausmus ir idėjas); pajėgumo mesti iššūkį (būtino siekiant paskatinti globotinį geriau suprasti savo elgesį, suprasti būtinybę keistis) ir kt.

Dažniausiai minima efektyvaus mentoriaus vertybė yra noras ugdyti kitą asmenį. Tai aiškus pedagoginio pašaukimo atspalvis, todėl nenuostabu, kad mentoriui yra priskiriamos įvairios pedagogui būtinos kompetencijos. Išskiriamos tokios svarbiausios mentorystės funkcijos: susitarimas, įvertinimas, pagalba, vadovavimas (3 lentelė).

3 lentelė. Svarbiausios mentorystės funkcijos (sudaryta darbo autoriaus pagal H. Portner, 1998)

Mentorystės funkcija	Funkcijos aprašymas
Sutarimas	Formuluoti ir palaikyti santykius su savo globotiniais, paremtus abipusiu pasitikėjimu, pagarba ir profesionalumu;
Įvertinimas	Rinkti ir diagnozuoti duomenis apie globotinių mokymo ir mokymosi būdus; jie nulemia globotinių kompetenciją ir pasitikėjimą susidoroti su duota situacija;
Pagalba	Padėti jauniems mokytojams gerai pritaikyti savo profesines žinias, sustiprinti jų dalyko supratimą, nustatyti ir gauti mokymosi šaltinius bei praplėsti jų mokymo technikų repertuarą;
Vadovavimas	Atpratinti savo globotinius nuo priklausomybės, vadovaujant jiems sprendimų priėmimo ir veiksmų apmąstymo proceso metu, drąsinant juos konstruoti savo kompetentingus mokymo ir mokymosi būdus.

S. Montvilaitė (2007) teigia, kad mentorius, dalyvaudamas proteguojamo asmens ugdymo procese, atlieka dvi svarbias funkcijas: psichosocialinę ir profesinę. Psichosocialinė arba asmeninės paramos funkcija apima vaidmenų modeliavimą, konsultavimą, skatinimą ir kolegialumą. Profesinė funkcija, susijusi su protežė karjera, tad ji apima instruktavimą, konsultavimą ir mokymą.

Kaip esminis mentoriaus gebėjimas yra išskiriamas bendravimas, kadangi didelė dalis mentoriaus laiko tenka bendravimo veiklai. Anot autorių, šios srities gebėjimų tobulinimas yra mentoriaus karjeros sėkmės pagrindas. Efektyvus mentorius turėtų gebėti rodyti gerą pavyzdį ir aktyviai teikti globotiniui patarimus šiose efektyvaus bendravimo srityse: bendravimo raštu – popierine ir elektronine forma; žodžiu – vienas prieš kitą; žodžiu – prisistatymai mažoms grupelėms; žodžiu – prisistatymai didelėms grupėms; klausymosi – nerizikinga analizė; grįžtamojo ryšio ieškojimas ir mokymasis iš konstruktyvios kritikos; komandinis darbas ir derybiniai gebėjimai; dalyvavimas susitikimuose ir vadovavimas jiems (Mačianskienė ir kt., 2004). Efektyvūs mentoriai pasižymi tam tikromis savybėmis:

1. Yra prieinami. Turi laiko, gali jį paskirti, stebėdami asmenį, klausydami jo įdėmiai ir pasiūlydami patarimus.
2. Kantrūs. Žmonės mokosi skirtingais tempais, kai kuriems reikia didesnės pagalbos.
3. Jautrūs. Taktiškumas ir diplomatiškumas yra ypatingai svarbūs. Mentoriaus vaidmuo yra motyvuoti ir drąsinti.
4. Pagarbūs. Kiekvienas žmogus yra skirtingas. Mentorius gerbia skirtingumus, esančius tarp jo ir kitų.
5. Yra gerbiami. Mentoriai yra gerbiami, net ir tų, kurie užima aukštesnes pareigas, ar net žmonių, kurie nepriklauso organizacijai.
6. Lankstūs. Ne visada viskas vyksta pagal planą. Geba prisitaikyti prie įvairių situacijų ir priimti, jei „mokinys“ nusprendžia kitaip, nei mentorius „galvoja“.
7. Turintys žinių. Prieš padėdami kitiems, jau turi žinių ir patirties.
8. Pasitikintys. Pasikliaujantys savimi ir draugiški.
9. Geri klausytojai. Kartais vien klausymasis, nepereinat prie problemos sprendimo, gali labai padėti, nes jūs suteikiate žmogui galimybę pačiam apibrėžti problemą ir paaiškinti aplinkybes.
10. Besidomintys kitais. Mentoriumi rūpi kiti žmonės ir jis tikrai nori padėti jiems.

Mentorius gali atlikti įvairius vaidmenis. Aptariant mentoriaus vaidmenis, įvairių šalių mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi mentoriaus vaidmenų klasifikavimo variantai:

- | | |
|-------------------|------------------------|
| 1. lyderis; | 3. konsultantas; |
| 2. vadovas; | 4. patarėjas; |
| 5. modelis; | 8. draugas; |
| 6. instruktorius; | 9. treneris; |
| 7. mokytojas; | 10. tarpininkas ir kt. |

Knygos „Suaugusiųjų mokymas. Mentoriavimas“ autorės išskiria 6 būdingiausius mentoriui vaidmenis, kartu aptardamos su vienokiu ar kitokiu vaidmeniu siejamus mentoriaus veiklos tikslus, įgūdžius, žinias, gebėjimus bei mokymo stilių (4 lentelė).

4 lentelė. Mentoriaus vaidmenys (sudaryta darbo autoriaus pagal Mačianskienė ir kt., 2004)

Mentoriaus vaidmenys	Tikslas	Kitų vaidmenys	Mentoriaus mokymo stilius	Įgūdžiai, žinios, gebėjimai	Unikalumas
Vadovas, gidas	Padėti aklimatizuotis ir integruotis naujiems darbuotojams	Bendradarbiai	Pasakojamasis	Žino organizacijas, politiką, praktiką, informaciją – kaip viskas daroma, kaip vyksta	Tik pirmus 3 – 6 darbo mėnesius
Ekspertas	Perduoda žinias ir patirtį	Globotinis	Pasakojamasis ir vaizduojamasis	Vadovaujantis ekspertas profesinėje disciplinoje ar unikaliame procese	Žinios, kurios atskiria juos nuo kitų bendraamžių
Patarėjas	Tobulėjimas tam tikroje profesijoje	Jaunesnysis profesijos kolega	Pasakojamasis ir diskusinis	Pripažintas kaip daug nuveikęs savo profesijos srityje.	Žino, ko reikia, kad pasisektų šioje profesijoje
Rėmėjas	Planuoja veiklas, reikalingas maksimizuoti karjeros galimybes	Didelis potencialas	Pasakojamasis ir diskusinis	Galimybė įtakoti sprendimų priėmimą, apsisprendimus ir karjeros pokyčius	Aukšto lygio vadovas
Vaidmens modeliotojas	Gyvas vertybių, etikos ir profesinės praktikos pavyzdys	Unikalūs poreikiai, gyventojai	Aiškinamasis ir diskusinis	Sėkmė lydi darbe ir gyvenime, patinka dirbti su tais, kuriems reikia pagalbos.	Atidus ir rūpestingas suaugęs žmogus
Skatintojas	Padedą kitiems galvoti mokytis ir augti	Partneris	Palengvinantis savęs atradimą	Palaikantis, klausytojas, klausinėtojas ir bendradarbiautojas	Patikimas pagalbininkas

Kalbant apie gebėjimą klausyti ir pateikti klausimus, kaip apie pagrindines savybes, kuriomis privalo pasižymėti mentoriai ir vadovai ugdytojai, pašnekovai, autorius pastebi dar vieną aspektą. Mentorius nėra reikalingas tam, kad pateiktų atsakymus. Juos proteguojami asmenys randa patys, bet mentorius privalo pelnyti visišką jų pasitikėjimą. Pasirinkti gerą patarėją yra labai sudėtinga. Be to, svarbios žmogaus asmeninės savybės, gebėjimas bendrauti.

Komunikuojant tik dalis informacijos yra perteikiama žodžiais. Mokslinėje literatūroje išskiriami įvairūs neverbalinio komunikavimo aspektai: veido išraiška; akių kontaktas; poza; gestai; tarpasmeninė erdvė; aplinka; komunikavimas prisilietimu; apranga ir išvaizda; paralingvistiniai būdai, tokie kaip, intonacija, kalbos tempas, garsumas. Veido išraiška, V. Targamadzės (2003) teigimu, bendravimui suteikia emocinį atspalvį bei teikia informaciją apie bendravimo pobūdį, sudaro galimybę pasitikrinti. Mentorius atpažįsta žmogų, kuris turi mažiau patirties, ir padeda ugdyti to asmens galimybes ir talentus, pagelbėja jam sėkmingai atlikti tam tikras užduotis. Mentorius pateikia žmogui siūlymus, kaip tobulinti įgūdį, padeda asmeniui atpažinti dalykus, kuriuos reikia tobulinti,

duoda naudingų patarimų, skatina žmogų pačiam priimti sprendimus. Geras mentorius suteikia pozityvią, palaikančią atmosferą, kuri naudinga žmogui. Efektyviai ir dažniausiai tai daroma: pasiūlant galimybes tobulinti tam tikrą įgūdį.

Visada yra klausomasi žmogaus, kurį gerbiame ir žavimės. Žmonės visada atkreips dėmesį į tai, kaip mentorius išlaiko sunkumus ir priima iššūkius, padrąsinant žmones patiems galvoti, nesprenžiant už „mokinį“ jo problemų. Vietoj to, padrąsinant jį pačiam ieškoti galimų sprendimų (<http://toastmasters.lt/mentoryste/žiūrėta> 2019-04-02).

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystės samprata ir pagrindiniai bruožai mums atskleidė šios socialinės praktikos aspektus. Vieni iš jų akcentuoja mentorystės tikslus ir mokymosi svarbą, kiti – mentorystės naudą. Tačiau visais atvejais pabrėžtina tai, kad mentorystė – tai abipusė pagarba grįsti savanoriški santykiai tarp turinčio patirties, pripažinto ir patikimo asmens (mentoriaus) bei jaunesnio ir neturinčio arba turinčio nedidelę patirtį proteguojamo (globojamo) asmens.

Mentorystė yra mokymo būdas, kuris apjungia daugelį kitų mokymo formų. Mentorystės atveju svarbus vaidmuo tenka pačiam mentoriui, jo tikslas – perduoti proteguojamam asmeniui gebėjimą sumaniai panaudoti įgytas žinias. Mentorius gali naudoti koučingą ar superviziją kaip efektyviausius mokymo būdus. Savybės, kuriomis mentorius turi pasižymėti, yra: kompetencija, pagarba, lankstumas, pasitikėjimas savimi ir proteguojamu asmeniu, suinteresuotumas padėti, būti pavyzdžiu proteguojamam asmeniui.

1.2. Mentorius veiklos Lietuvos policijos mokykloje ypatumai

Mentoriaus dirbančio Lietuvos policijos mokykloje veikla taip pat ypatinga ir tuo, kad priešingai nei įprastame konsultavimo procese, čia dalyvauja ne dvi šalys – mentorius ir jo globotinis, bet trys – mentorius, būsimasis pareigūnas ir mokykla. Mokykla formuoja darbuotojus pagal savo poreikius, įskiepydama jiems savo gerųjų ir blogųjų savybių; jie taip pat savo ruožtu paveikia mokyklos tradicijas, jėgos pasiskirstymą, simbolius - jos kultūrą (Pundzienė, 2003).

Šiuo metu galiojančio Policijos įstatymo redakcija policijos pareigūno sąvoką apibrėžia, kaip Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute (2015 m. birželio 25 d. įstatymo Nr. XII-1855 redakcija) nustatyta tvarka į pareigūno pareigas priimtas statutinis valstybės tarnautojas, atliekantis įstatymuose nustatytas policijos funkcijas, kuriomis užtikrinamas policijos uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turintis įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų ir (ar) vadovaujantis policijos pareigūnams. Iš šio apibrėžimo matome, kad policijos pareigūnas turi išskirtines teises, tokias, kaip viešojo administravimo nurodymai sau nepavaldiems asmenims (įgyvendindamas policijos uždavinius, pareigūnas turi teisę duoti sau nepavaldiems asmenims teisėtus nurodymus, ar pateikti reikalavimus, o jeigu asmenys jų nevykdo ar priešinasi, panaudoti prievartą (Lietuvos policijos įstatymo 2015-06-25 Nr. XII-1856, 21 str.). Atsižvelgiant į

tai, kad policijos uždavinių ir funkcijų (5 lentelė) įgyvendinimas dažnai susijęs su prievartos priemonių naudojimu, asmeniui, pretenduojančiam tapti policijos pareigūnu, yra keliami specialūs reikalavimai.

5 lentelė. Policijos uždaviniai ir funkcijos (sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos policijos įstatymo 2000 m. spalio 17 d. redakciją Nr. VIII-2048)

Policijos uždaviniai	Pagrindinės policijos funkcijos
1) žmogaus teisių ir laisvių apsauga; 2) asmens, visuomenės saugumo ir viešosios tvarkos užtikrinimas; 3) neatidėliotinos pagalbos teikimas asmenims, kai ji būtina dėl jų fizinio ar psichinio bejėgiškumo, taip pat asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamų veikų, administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų), ekstremaliųjų situacijų ar panašių veiksmų; 4) nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų) prevencija; 5) nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų) atskleidimas ir tyrimas; 6) eismo automobilių keliais priežiūra.	1) pagal kompetenciją rengia ar dalyvauja rengiant prevencijos ir kontrolės, teisės saugos stiprinimo priemonių projektus ir šias priemones įgyvendina; 2) pagal kompetenciją įgyvendina nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų) prevenciją, atskleidimą ir atlieka jų tyrimą, analizuoja ir atskleidžia padarytų nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų) priežastis bei sąlygas ir imasi teisės aktuose nustatytų priemonių joms pašalinti; 3) renka, kaupia, analizuoja ir apibendrina informaciją apie kriminogeninių procesų (nusikalstamų grėsmių) įtaką valstybei, teikia šią informaciją ir siūlymus dėl neigiamos kriminogeninių procesų (nusikalstamų grėsmių) įtakos valstybei mažinimo suinteresuotoms institucijoms; 4) registruoja ir nagrinėja pareiškimus ir pranešimus apie rengiamas, daromas ar padarytas nusikalstamas veikas ir administracinius teisės pažeidimus (nusižengimus); 5) taiko administracinio poveikio ir kitokias prevencijos priemones; 6) atlieka pasislėpusių įtariamųjų, kaltinamųjų, nuteistųjų, be žinios dingusių asmenų ir pasiūlymus iš sveikatos priežiūros įstaigų asmenų, kuriems teismas taikė priverčiamąsias medicinos priemones, kitų asmenų paiešką, nustato asmens tapatybę, taip pat rastų neatpažintų lavonų asmens tapatybę; 7) vykdo kriminalinę žvalgybą; 8) sudaro kriminalines kartotekas ir kolekcijas; 9) pagal kompetenciją įgyvendina Europos Sąjungos ir tarptautinių teisės aktų nuostatas, dalyvauja Europos Sąjungos institucijų, įstaigų, tarnybų, agentūrų ir tarptautinių organizacijų veikloje; 10) vykdo asmens ir jo turto apsaugą nuo nusikalstamo poveikio; 11) tvarko asmens duomenis, išduoda ir keičia Lietuvos Respublikos pilietybę ir asmens tapatybę patvirtinančius dokumentus; 12) atlieka užsieniečių teisinės padėties Lietuvos Respublikoje kontrolę; 13) organizuoja ir įgyvendina viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimo priemones; 14) teikia nukentėjusiems nuo nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų) ar bejėgiškos būklės asmenims neatidėliotiną pagalbą, reikalingą gyvybei, sveikatai ar turtui išsaugoti; 15) atlieka eismo automobilių keliais priežiūrą ir patruliuoja viešose vietose; 16) įstatymų nustatytais atvejais išduoda licencijas, leidimus ir kontroliuoja, kaip laikomasi nustatytų licencijuojamos veiklos sąlygų; 17) įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka vykdo teismų nuosprendžius, nutarimus; 18) nustatyta tvarka užtikrina policijos įstaigose laikomų sulaikytų, suimtų ir nuteistų asmenų apsaugą ir priežiūrą; 19) nustatyta tvarka atlieka sulaikytų, suimtų ir nuteistų asmenų konvojavimą; 20) saugo Lietuvos Respublikos diplomatinės atstovybes ir konsulines įstaigas ir Lietuvos Respublikoje esančias užsienio šalių diplomatinės atstovybes; 21) atlieka pretendentų į policijos profesinio mokymo ar kitas švietimo įstaigas atranką; 22) rengia pareigūnus ir tobulina jų kvalifikaciją.

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute numatyta, kad pretenduojantis į vidaus tarnybą (policijos pareigūno pareigas) asmuo turi:

- 1) būti Lietuvos Respublikos pilietis ir mokėti lietuvių kalbą;
- 2) būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 60 metų;
- 3) būti nepriekaištingos reputacijos;
- 4) turėti ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą;
- 5) būti tokios sveikatos būklės, kuri leistų eiti pareigas vidaus tarnybos sistemoje;

6) būti tokio bendrojo fizinio pasirengimo, kuris leistų eiti pareigas vidaus tarnybos sistemoje;

7) būti baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą švietimo įstaigą vidaus reikalų centrinės įstaigos vadovo siuntimu arba vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursų.

Pažymėtina, kad vidaus reikalų ministras ar jo įgalioti vidaus reikalų centrinių įstaigų vadovai gali nustatyti papildomų reikalavimų, taikomų asmenims, pageidaujantiems mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursuose ar kitoje švietimo įstaigoje arba pretenduojantiems tarnauti tam tikruose vidaus reikalų įstaigų padaliniuose. Šie papildomi reikalavimai siejami su asmens intelektualiais, fiziniais ir praktiniais gebėjimais, moraliniu ir psichologiniu tinkamumu vidaus tarnybai ar tinkamumu eiti pareigas tam tikruose padaliniuose.

Apibendrinant teisės aktus, analizuojant gautą informaciją, galima teigti, kad išsilavinimo prasme tapti policijos pareigūnu yra keletas būdų (kelių): vienerių metų trukmės profesinio mokymo programos baigimas Lietuvos policijos mokykloje (vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje), 12 savaičių trukmės įvadinio mokymo kursų baigimas Lietuvos policijos mokykloje ir Teisės krypties 3,5 metų trukmės nuolatinės bakalauro studijos Mykolo Romerio universitete. Remiantis savo veiklos patirtimi, darbo autoriaus nuomone, visais šiais būdais yra aktyviai naudojasi. Kitiškai vertinant ir atsižvelgiant į tai, kokių kelių buvo einama, atsiskleidžia mentoriaus veiklos sritys, turinčios savitą problematiką: menamai proteguojamas asmuo turi įgijęs bazinį profesinį pasirengimą, tačiau neturi praktinio darbo patirties; kitu atveju, menamai proteguojamas asmuo, įgijęs aukštąjį (ne teisės krypties) išsilavinimą, tačiau turi nepakankamai specialiųjų ir teisinių žinių; menamai proteguojamas asmuo, įgijęs aukštąjį teisinį išsilavinimą, tačiau neturi praktinio darbo patirties. Darbo autoriaus praktikoje pasitaikė ir atvejų, kai menamas proteguojamas asmuo jau yra Vidaus reikalų sistemos pareigūnas (Valstybės sienos apsauga, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas, Bendrasis pagalbos centras, Viešojo saugumo tarnyba, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba, Vadovybės apsaugos departamentas), yra įgijęs reikiamą išsilavinimą ir turi praktinio darbo patirties, tačiau jo turimos kompetencijos tik iš dalies atitinka policijos pareigūno kompetencijas; menamai proteguojamas asmuo, jau esantis policijos sistemos darbuotoju (darbo sutarties pagrindu, karjeros valstybės tarnautojas), įgijęs pakankamai praktinio darbo patirties ir specialiųjų ar teisinių žinių, tačiau neturintis pakankamo fizinio, taktinio pasirengimo; menamai proteguojamas asmuo, jau esantis policijos pareigūnas, įgijęs reikiamą išsilavinimą, turintis teisinių, specialiųjų žinių, praktinio darbo patirties, tačiau pradedantis tarnybą pareigose, kurių funkcijos ir uždaviniai daugiau kaip septyniasdešimt procentų skiriasi nuo prieš tai vykdytų.

Policijos sistema, kaip ir dauguma Lietuvos organizacijų, susikūrė šaliai atgavus nepriklausomybę. Nuo įsikūrimo organizacijoje dirbantys žmonės jau yra sukaupę didelę patirtį,

tačiau kol kas nebuvo to laiko, kad prisireiktų žinias perduoti. Tad lietuviai pareigūno sukauptą kompetencijų nelaiko didele vertybe. Autoriaus nuomone, visuomenės saugumas yra lygiaverčiai jautri sritis lyginant su švietimu ir sveikatos apsauga. Su žmogumi pasitraukus ir jo žinioms, galimos ilgalaikės neigiamos pasekmės. Šiuo atveju mentorystės įgūdžiai tampa itin svarbūs, nes jie padės išlaikyti darbuotojo sukauptą patirtį organizacijoje.

Mentoriaus veikla Lietuvos policijos mokykloje reiškiasi keliais proteguojamo asmens tarnybos etapais: studentui ar kursantui atliekant praktiką (tiesioginio praktikos vadovo vaidmenyje); priėmus į tarnybą naują pareigūną iš mokymo įstaigos, ar perkėlus pareigūną iš kito padalinio, pakeitus tarnybos pobūdį (kuratoriaus vaidmenyje); paskyrus pareigūną į vadovo pareigas, kuratoriaus-aukštesniojo vadovo vaidmenyje.

Kasmet Lietuvos policijos mokykla, veikianti kaip Specializuota vidaus reikalų sistemos mokymo įstaiga, pagal Modulinę policininko profesijos programą paruošia apie 100 – 120 kursantų. Tai bene didžiausia 19-25 metų amžiaus jaunuolių grupė, papildanti teritorinių policijos įstaigų pajėgas. Programos tikslas – parengti policijai kvalifikuotus pirminės grandies policijos pareigūnus (policininkus), gebančius operatyviai reaguoti į gaunamą informaciją apie nusikalstamas veikas ir administracinius nusižengimus, užtikrinti viešąją tvarką ir eismo saugumą, užkardant nusikalstamas veikas ir administracinius nusižengimus, gebančius tinkamai bendrauti su interesantais, nukentėjusiaisiais, liudytojais, įvairaus amžiaus, lyties, socialinio ir ekonominio statuso, pažiūrų, kultūros, religijos ir kitais asmenimis (Policininko modulinė profesinio mokymo programa, 2017).

Policininko modulinė profesinio mokymo programa skirta kvalifikuotam pirminės grandies policijos pareigūnui, gebančiam dirbti policijos įstaigose, parengti. Programoje numatyta sudaryti tinkamas mokymo ir mokymosi sąlygas, kurios užtikrintų kompetencijų, reikalingų skirtingoms pirminės grandies policijos pareigūno veiklos sritims: viešosios tvarkos užtikrinimui, saugaus eismo priežiūrai, konvojavimui, darbui policijos operatyvaus valdymo padalinyje ir areštinėje, ugdymą.

Antra pagal dydį grupė 22-27 metų amžiaus studentai, baigiantys studijas Mykolo Romerio universiteto viešojo saugumo fakultete pagal Teisės ir policijos veiklos ar Policijos veiklos nuolatinių studijų programas. Tiek kursantų, tiek studentų pirmoji pažintis su teritorine policijos įstaiga įvyksta mokomosios praktikos metu. Mokomoji praktika trunka 320 akademinių valandų (Lietuvos policijos mokyklos Policininko mokymo programos Mokomosios praktikos mokomojo dalyko planas). Mokomosios praktikos metu paskiriamas bendrasis ir tiesioginis praktikos vadovai. Bendrasis praktikos vadovas organizuoja ir kontroliuoja praktikos atlikimą, taip pat bendradarbiauja su tiesioginiu praktikos vadovu. Bendruoju praktikos vadovu dažniausiai paskiriamas kursantų kuratorius, kuris mokymosi metu teikia kursantams aktualią informaciją, socialinę ir pedagoginę pagalbą, skatina kursantų iniciatyvumą ir bendruomeniškumą, organizuoja jų užklasinę veiklą (Lietuvos policijos mokyklos kursantų kuravimo tvarkos aprašas, 2017). Mokyklos darbuotojai,

vykdančiam savo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, tapus bendruoju praktikos vadovu, tuo pačiu metu esant kuratoriumi, tenka 22-25 kursantai.

Tiesioginiu praktikos vadovu dažniausiai paskiriami Teritorinės policijos įstaigos patrulių rinktinės būrių ar kuopų vadai, vyriausieji specialistai, kurie atitinka šiuos reikalavimus:

1. Turi ne mažesnę, nei 3 metų darbo patirtį policijoje;
2. Yra nepriekaištingos reputacijos;
3. Turi tinkamų asmeninių ir dalykinių savybių;
4. Yra išklauses teisės aktų nustatyta tvarka parengtą mokymo programą.

Tiesioginis praktikos vadovas yra asmuo, kuris reprezentuoja teritorinę policijos įstaigą praktikanto akyse, tiesiogiai įtakoja požiūrio į tarnybą, kolegas ar vadovybę formavimąsi. Kaip pažymi K. Stankevičienė ir kt. (2007), mentorius (šiuo atveju tiesioginis praktikos vadovas) studentui reikalingas kaip modelis, iš kurio jis gali semtis praktinės patirties, o mokymasis praktikos vietoje (konkrečioje organizacijoje) sudaro sąlygas mokytis, ugdytis profesinius gebėjimus dalyvaujant patyrusių profesionalų veikloje, tam tikroje socialinėje aplinkoje, o ne izoliuotai.

Tiesioginis praktikos vadovas praktikos metu:

1. Vadovauja praktikantui ir skiria jam užduotis;
2. Nuolatos prižiūri praktikanto veiklą, padeda atlikti užduotis, supažindina su šiuolaikiniais policijos darbo metodais, konsultuoja iškilusiais klausimais;
3. Kontroliuoja, kaip praktikantas pildo praktikos dokumentus;
4. Vertina per praktiką įgytas praktikanto žinias, gebėjimus, įgūdžius;
5. Prižiūri, kaip praktikantas laikosi policijos įstaigoje nustatytos vidaus tvarkos ir jam nustatytų užduočių vykdymo terminų (Kursantų ir studentų praktikos policijos įstaigose tvarkos aprašas, 2017).

Baigę darbe anksčiau minėtas mokymo programas ir pasirašę stojimo į vidaus tarnybą sutartis, jaunieji pareigūnai paskiriami į pareigas. Jų tarnybai, požiūriui, elgsenai didžiausios įtakos turi: tiesioginis (pirminio lygio) vadovas, patrulio vyresnysis ir kuratorius. Kuratorius yra skiriamas vadovaujantis Policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašo nuostatomis. Lietuvos policijos generalinis komisaras patvirtino Policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašą ir jo atsiliepimų formą. Įsakymas priimtas, siekiant padėti naujam darbuotojui ir tiems, kurių darbo pobūdis keičiasi, padėti per kuo trumpesnę laikotarpį įgyti gerosios patirties ir praktikos naujoje darbo vietoje bei paskatinti darbuotojo atsakomybę ir iniciatyvumą vykdant nustatytas funkcijas.

Adaptacijos procesas yra taikomas naujai į policijos sistemą priimtiems absolventams, baigusiems vidaus reikalų profesinio mokymo ar kitą švietimo įstaigą, kuriems siuntimus mokytis išdavė policijos įstaigos ir kurie pasirašė stojimo į vidaus tarnybą sutartis. Jis taip pat taikomas ir policijos sistemos darbuotojams, perėjusiems iš vieno struktūrinio padalinio į

kitą, jei jų darbo pobūdis pasikeitė visiškai ar daugiau kaip 70 procentų. Taip pat ir tiems, kieno darbo pobūdis pasikeitė, bet nesikeitė struktūrinis padalinys.

Proceso vykdymas – tai tiesioginio vadovo, kuratoriaus, proceso dalyvio (naujojo darbuotojo) ir dalyvaujančių asmenų (susijusių su proceso vykdymu policijos sistemos darbuotojų) bendra veikla ir veiksmai. Tai – proceso dalyvio supažindinimas su policijos sistema, darbo aplinka ir bendradarbiais, darbo funkcijomis ir turiniu, darbui reikalingų žinių bei praktinių įgūdžių suteikimas.

Žinių įgijimo ir įgūdžių mokymų tikslas – suteikti naujas ar pagilinti esamas profesinei veiklai reikalingas žinias bei gebėjimus ir paskatinti proceso dalyvio iniciatyvumą, savarankiškumą bei atsakomybę. Jo darbą naujose pareigose pirmosiomis dienomis organizuoja ir prižiūri kuratorius. Jis padeda naujokui, kai šiam iškyla klausimų, susijusių su atliekamomis funkcijomis bei darbo tvarka – konsultuoja jį arba pataria, kur tuo klausimu kreiptis.

Kuratoriumi skiriamas to paties padalinio darbuotojas, išdirbęs jame ilgiau nei 5 metus, išskyrus atvejus, kai padalinys yra mažas ir vykdo siauros specializacijos funkcijas. Tuomet kuratoriumi gali būti skiriamas asmuo iš kito padalinio, atitinkantis minėtus reikalavimus.

Viso proceso metu vykdomas proceso dalyvio stebėjimas. Tiesioginis vadovas kalbasi su juo ir aiškinasi, ar darbuotojas gauna pakankamai dėmesio ir pagalbos, kai jos prireikia, ar šis tinkamai vykdo pareigybei priskirtas funkcijas bei daro pažangą mokydamasis. Taip pat aiškinamasi, ar užduotys atitinka proceso dalyvio profesines žinias ir kompetenciją. Proceso pabaiga laikoma sėkminga, kai pastebimas proceso dalyvio lojalumas įstaigai, matoma jo motyvacija dirbti ir siekti rezultatų.

Šio baigiamojo darbo autoriaus teigimu, aukščiau išnagrinėtas procesas reaybėje skiriasi nuo deklaruojamos. Policijoje yra ištobulinta ir pakankamai efektyviai veikianti kvalifikacijos tobulinimo sistema, kurioje mokymas vyksta tiek tradicine, tiek nuotoline forma. Aukštos kompetencijos žmoniškųjų išteklių kūrimas galimas tik esant pagrindinei prielaidai – nuolatiniam organizacijos narių tobulėjimui. Darbuotojų mokymas organizacijoje ir yra priemonė tokiam tobulėjimui. Tačiau anksčiau atlikti tyrimai rodo, kad dar didelė dalis žmonių nesupranta, jog mokymasis ir gerovė yra susiję (Šutinytė, 2006). Kadangi dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dažnai yra susijęs su išvykimu iš darbo vietos, tai suprantama kaip papildomų užduočių ar funkcijų atlikimu ir atsiranda natūralus žmogaus noras priešintis mokymui. Organizacinis darbuotojų mokymo procesas vyksta per veiklą, savo praktiką, ją apmąstant ir keičiant – sudarant naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybes (dvikilpis mokymasis). Greitai kintantis pasaulis priverčia visus mokytis, o mokymasis suteikia naują supratimą, padedantį keisti įprastą veiklą. Darosi sunku atskirti, kur baigiasi mokymasis ir prasideda veikla, kur baigiasi veikla ir prasideda mokymasis (Simonaitienė, 2003). Išskiriami darbuotojų mokymo procese organizacijoje taikomi metodai gali būti įvairūs, tačiau visų jų tikslas yra tas pats – ugdyti darbuotojus ir padėti jiems siekti užsibrėžtų asmeninių tikslų ir

organizacijos veiklos efektyvumo (Dessler, 2001). Dėl įvairių priežasčių Lietuvos policijos mokykloje, vykdant kvalifikacijos tobulinimą, dažnai praleidžiami vienas ar keli darbuotojų mokymo proceso pagrindiniai etapai. Pirmasis mokymo etapas – nustatyti, koks mokymas reikalingas, jei jis apskritai reikalingas. Pagrindinis uždavinys nustatant naujų darbuotojų mokymo poreikius – įvardyti darbo funkcijas, jas suskirstyti į atskiras užduotis, o paskui mokyti naująjį darbuotoją šias užduotis atlikti. Antras mokymo etapas – mokymo ar vystymo tikslų nustatymas. Šiame etape suformuluojami norimi pasiekti mokymo ar vystymo programos metu rezultatai – kriterijai mokymo ar vystymo programos įvertinimui. Trečias mokymo etapas – mokymo ar vystymo programos turinio nustatymas. Šiame etape konkrečiai įvardijamos disciplinos, ar net atviros temos ir klausimai, kurių pagalba bus patenkinamas poreikis ir įgyvendinami tikslai. Ketvirtas mokymo etapas – mokymo ar vystymo programos metodų parinkimas. Penktas mokymo etapas – mokymo ar vystymo programos įgyvendinimas. Šeštasis mokymo etapas – mokymo ar vystymo programos vertinimas (Bakanauskienė, 2008).

Remiantis autoriaus patirtimi ir įvertinus esamą praktiką Lietuvos policijos mokykloje, galima teigti, kad dažniausiai kyla sunkumų, nustatant naujų darbuotojų mokymo poreikius, nustatant, koks mokymas reikalingas, jei jis apskritai reikalingas. Taip pat dažnai stebima su mokymais susijusi sisteminė problema, kai įgyvendinant mokymo programą į mokymus atvyksta/susirenka iš dalies arba visiškai kita darbuotojų grupė, nei ta, kurios mokymo poreikiams tenkinti buvo sukurta programa. Tačiau į šią personalo valdymo problemą nekreipiama daug dėmesio, dėl ko nukenčia mokymų efektyvumas.

1.3. Trišalio mentorystės modelio taikymo Lietuvos policijos mokykloje perspektyva

Profesinio ar tęstinio mokymosi tikslai atspindi tam tikrą tęstinumą, atsižvelgiant į skirtingus profesinės veiklos etapus. Todėl gali būti realizuojami įvairiose mokymosi aplinkose: formalioje, neformalioje, savaiminėje (Carr, 2006). Mokymasis gali vykti pačioje darbo vietoje, t. y. Lietuvos policijos mokykloje ar teritorinėje policijos įstaigoje. Mentorystės programų realizavimas Lietuvos policijos mokykloje siejasi su konkrečia socialine, profesine grupe – policijos pareigūnais, vyresnės kartos atstovų turimų žinių perdavimu jaunesnei kartai, personalo kaitos mažinimu, žmogiškųjų santykių vystymu, bendradarbiavimu, komandiniu darbu, organizacine kultūra ir jos pagrindinių vertybių puoselėjimu (Eby ir kt., 2009). Proteguojamas asmuo gali turėti vienu metu kelis mentorių, priklausomai nuo siekiamų profesinės veiklos tikslų ar veiklos iššūkių.

Galima teigti, kad daugelis studijų ar tęstinio mokymosi programų akcentuoja profesinio pobūdžio tikslus, kurių siekiniai atspindi veiklos pasaulio, darbo rinkos poreikius (Carr, 2006).

Analizuojant įvairias mentorystės programas, pastebima, kad skirtingose organizacijose kai kurie mentorystės tikslai dažnai yra panašūs ar identiški (Malderez ir kt., 2009) (6 lentelė).

6 lentelė. Mentorystės tikslai (sudaryta darbo autoriaus pagal Malderez ir kt., 2009)

Mentorystės tikslai	Tikslo apibūdinimas
<i>Karjeros planavimas ir vystymas</i>	Profesinių įvairios trukmės tikslų numatymas, karjeros plano parengimas, reikalingų kompetencijų, priemonių, numatymas ir kt.
<i>Profesinė integracija</i>	Numato pasirengimą veiklai, veiklos pradžią ar užimamos pozicijos kaitą darbo rinkoje, paramą darbo paieškos metu, turimų gebėjimų ir kompetencijų vertinimą;
<i>Vadovavimo gebėjimų ugdymas</i>	Tokios mentorystės programos tikslai akcentuoja vadovavimo, personalo valdymo, komunikacijos, konfliktų valdymo ir kt. gebėjimų ugdymą;
<i>Įsidarbinimo galimybių plėtojimas</i>	Šiuo atveju svarbu išmanyti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, žinoti turimas ir pageidaujamas įgyti kompetencijas, išanalizuoti pageidaujamus profesinės veiklos sektorius, žinoti darbo paieškos metodus bei profesinės veiklos reikalavimus;
<i>Perėjimas į aktyvią profesinę veiklą</i>	Šis perėjimas nėra vienkartinis, jis gali kartotis arba įgauti skirtingas formas, priklausomai nuo skirtingų karjeros etapų (karjeros pradžia, vidurys, pabaiga) bei nuo pasitaikančių profesinės veiklos iššūkių.
<i>Darbuotojų kaitos valdymas</i>	Šiuo atveju mentorystė dažnai taikoma organizacijoje, siekiant kuo efektyviau integruoti naujus ar/ir jaunus darbuotojus, jiems perteikiant vyresnės kartos darbuotojų turimas profesines žinias, kompetencijas, profesinę elgseną, patirtį ir kt.;
<i>Kompetencijų vystymas</i>	Šiuo mentorystės tikslu siekiama įgyti ir vystyti konkrečias ir profesinei veiklai reikalingas kompetencijas, siekiant efektyvaus bei tinkamo užduočių atlikimo;
<i>Parama/pagalba jauniems profesionalams</i>	Jiems užimant atitinkamas darbo vietas bei profesinį statusą, vengiant izoliacijos, padidinant jų pasitenkinimą darbu, puoselėjant saugumo pojūtį;
<i>Parama/pagalba veikiant</i>	Adaptacija vykstant organizacijos pokyčiams ir siekiant padėti asmeniui teisingai suvokti savo veiklos prasmę ir reikšmę, ugdytis motyvaciją.

Darbo autorius, remdamasis savo patirtimi, teigia, kad Lietuvos policijos mokykloje dirbantys asmenys yra labai specifinė socialinė, profesinė grupė. Dėl šios priežasties siekiant taikyti trišalį mentorystės modelį privalu paminėti mentorystės teikiamą naudą. Mentorystės naudą mentoriui, proteguojamam asmeniui ir pačiai organizacijai atskleidė (Green ir kt., 2014). Tiek mentoriui, tiek ugdytiniui mentorystė yra naudinga, kadangi jie gali tobulinti profesinę kompetenciją ir bendravimo įgūdžius. Dalyvaujant procese plečiasi akiratis ir požiūris, stiprėja pasitikėjimas savimi. Mentorystė suteikia galimybę ieškoti naujų galimų problemos sprendimo būdų, bei identifikuoti novatoriškas galimybes ir resursus. Abu dalyviai gauna grįžtamąjį ryšį, gali realizuoti ir vystyti savo gebėjimus, bei ruošti sekantiems karjeros žingsniams. Pradedančiam veiklą asmeniui kyla įvairių profesinio, asmeninio, socialinio ir kt. pobūdžio problemų. Organizacijai tampa aktualios tokios vertybės kaip darbuotojų tarpusavio pagalba, pagarba vyresniems, turintiems patirtį bei žinias darbuotojams, kurių praradimas nešėtų nemenką nuosmūkį tuo atveju, jei patyrę darbuotojai išeitų į atsargą, nepasidalinę savo sukaupptomis žiniomis ar patirtimi.

Mentorystės nauda organizacijai reiškiasi tobulėjančia profesine ir asmenine darbuotojų kompetencija. Dažnai tiek privačios, tiek valstybinės organizacijos susiduria su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu. Mentorai gali užpildyti šią spragą, ieškodami ir apmokydami darbuotojus.

Darbuotojai labiau įsitraukia ir įsipareigoja organizacijai (4 priedas, 33 lentelė). Mentorystė veikia, kaip efektyvi darbuotojų tobulėjimo ir skatinimo priemonė, neturinti papildomų kaštų. Ji padeda organizacijoje sumažinti žmonių kaitą. Šio baigiamojo darbo autoriaus nuomone, daug jaunų pareigūnų palieka tarnybą, jei jų karjera nesiklosto taip, kaip jie tikėjosi. Mentorius padeda žmogui karjeroje ir taip įtikina jį pasilikti. Proceso dalyviai įgyja vadovavimo/ugdymo patirties. Be to, išlaikomas konfidencialumas, procesas vyksta organizacijos viduje. Padeda ugdyti talentą ir lyderius. Lyderiai turėtų ruošti kitus žmones lyderio pozicijoms. Organizacijai turint daugiau lyderių, reiškia, kad ji turi didesnę rezervą kvalifikuotų darbuotojų, galinčių prisiimti atsakomybę dėl organizacijos veiklos (<http://pvpa.lt/veikla/mentoryste/> žiūrėta 2019-04-02).

Modeliuojant mentoriaus kompetencijų struktūrą, lemiantys faktoriai yra: asmenybinis, komunikacinis – vadybinis, administracinis ir didaktinis. Atsižvelgiant į šiuos faktorius, mentoriaus kompetencijų modelio struktūroje galima išskirti asmenybinių (asmeninė kompetencija), komunikacinių – vadybinių (socialinė; informavimo ir komunikavimo; vertinimo, ekspertavimo, refleksijos skatinimo; vadybinė; suaugusiųjų mokymo ir konsultavimo kompetencijos), administracinių (profesinės praktikos organizavimo ir praktikos refleksijos kompetencija), didaktinių (ugdymo(si) turinio atrankos; planavimo; technologijų taikymo; ugdymo(si) aplinkos kūrimo; ugdymo(si) proceso vadybos kompetencijos) kompetencijų blokai (<http://toastmasters.lt/mentoryste/> žiūrėta 2019-04-02).

Specialus pasirengimas mentorystei ir pedagoginė kvalifikacinė kategorija turi esminę įtaką gilesniam, profesionalesniam mentoriaus požiūriui į atskirų kompetencijų ir jų komponentų svarbą. Mentoriaus profesinės veiklos lauke išryškėja visos mentoriaus kompetencijos, tačiau vienos ryškiau, kitos mažiau. Profesinės praktikos metu labiausiai atsiskleidžia ugdančiajam santykiui aktualios mentoriaus asmeninės, socialinės, vadybinės ir didaktinės kompetencijų apraiškos, o mažiau atsiskleidžia mentoriaus darbo su studentais specifiką lemiančios mentoriaus informavimo ir komunikavimo, vertinimo, ekspertavimo, refleksijos skatinimo, profesinės praktikos organizavimo ir praktikos refleksijos kompetencijos. (<http://avmi.lt/ementoryste/tema/mentoriu-ir-ugdytiniu-charakteristikos> 2019-04-28).

Atsižvelgiant į išdėstytas nuostatas, mentorystė Lietuvos policijos mokykloje gali būti ir formalizuota į atskirą organizacijos vystymo programą, kuriai gali būti keliami keli tikslai: užtikrinti, kad patyrusių darbuotojų giluminės, patirtimi sukauptos žinios būtų perduodamos mažiau patyrusiems ir taip visa organizacija tobulėtų; organizacijos viduje lavinti patyrusių darbuotojų gebėjimą ugdyti žmones neįsakinėjant, ne globėjiškai ir nekontroliuojant, o taip, kad po programos proteguojami asmenys ne tik pasiektų rezultatų, bet ir taptų drąsesni ir savarankiškesni, stiprinti vidinę komunikaciją, tuo didinant pasitikėjimą visoje organizacijoje. Programoje (1 priedas), pritaikytoje Lietuvos policijos mokyklos kultūrai ir aplinkai, dalyvaujantys mentoriai turi savo

proteguojamus asmenis (mentee), t. y. žmones organizacijos viduje, kurių profesiniu augimu rūpinasi apibrėžtą laikotarpį. Kiekvienas proteguojamas asmuo programos eigoje turi įgyvendinti jam iškeltą užduotį, kuri jam yra naujas profesinis iššūkis, o visai organizacijai – svarbus strateginis uždavinys. Mentorius stebi ir siekia, kad protežė ugdymosi užduotys būtų naudingos tiek pačiam protežė, tiek organizacijai. Formaliose mentorystės programose mentoriai irgi gauna palaikymą – naujų žinių per reguliarius reflektyvius pokalbius su kitais mentoriais (dar vadinama grupės supervizija), bei asmenines konsultacijas su patyrusiu mentoriumi (dar vadinama asmenine supervizija). Kadangi, darbo autoriaus nuomone, šis konsultavimo būdas, tiek Lietuvos policijos mokykloje, tiek teritorinėje policijos įstaigoje gali pasiekti maksimalių rezultatų supervizijos samprata, kurių šiandien yra kelios, šiame darbe jau buvo išsamiai pristatyta. Programos pabaigoje vyksta pasiektų verslo rezultatų ir asmeninių mokymosi pasiekimų refleksija ir įvertinimas.

Siekiant sukurti ir įdiegti Lietuvos policijos mokykloje formalią mentorystės programą, verta išanalizuoti jos elementus, kurie būtini programos sukūrimui ir diegimui (Hezleet ir kt., 2005; Kalbfleisch, 2002; Grossman ir kt., 2012). Remiantis minėtų autorių požiūriu, išskirti tokie pagrindiniai formalios mentorystės programos diegimo elementai: (etapai): programos rengimas; programos valdymas; programos vertinimas.

Pirmajame etape analizuojami mentorystės programos aplinkos veiksniai (individualūs ir organizacijos). Analizės metu reikia išsiaiškinti (Petrin, 2014):

1. organizacijos strategiją darbuotojų kaitos atžvilgiu;
2. organizacijos paramą darbuotojų kaitos atveju;
3. organizacijos kultūros elementus, kurie orientuoja mentorystės programos atranką ir jos diegimą;
4. finansavimą, numatytą mentorystės programos įgyvendinimui;
5. patalpas, kurios galėtų būti skirtos mentorystės programos dalyviams;
6. kokie turimi programai skirti (pritaikyti) vadovėliai, metodinė medžiaga;
7. organizacijos turimas priemonės, skirtas sėkmingam mentorystės programos įgyvendinimui.

Pagrindiniai mentorystės aplinkos išoriniai veiksniai reiškiasi organizacijos kontekste, kuriame diegiama mentorystės programa (Hezleet ir kt., 2005). Pavyzdžiui, jaunų pareigūnų lūkesčiai tarnybos atžvilgiu (pageidavimas atsiskleisti profesinėje veikloje, įgyvendinti profesinės veiklos siekius, tobulinti ir vystyti kompetentingumą) turi tiesioginės įtakos pasirenkant tarnybos vietas. Tačiau jų turimos žinios, gebėjimai, elgsena ne visada atitinka darbo vietai keliamus reikalavimus, reikalinga mentoriaus pagalba, integruojantis į profesinės veiklos pasaulį, perimant veiklai reikalingas žinias, gebėjimus, elgseną (Petrin, 2013). Todėl tuo atveju gali padėti tinkama mentorystės programa, jei ji egzistuoja konkrečioje organizacijoje.

Bet kuri mentorystės programa reiškiasi konkrečiame organizacijos vidaus kontekste. Be išorinių mentorystės programos veiksmų, reikia paminėti ir vidinius organizacijos mentorystės programos veiksmus. Labai svarbios ir ketinančių dalyvauti programoje mentorių bei proteguojamų asmenų turimos kompetencijos, mentorių ekspertizės lygmuo, turimi diplomantų, ketinančių darbuotis organizacijoje, žinios, gebėjimai, patirtis, amžius ir kt. (Kalbfleisch, 2002). Taip pat svarbi mentorystės programos trukmė, kuri gali tęstis iki kelerių metų, bet būtinai turi būti apibrėžta (Grossman ir kt., 2012), kad užtikrintų mentorystės programos vertinimą bei stebėseną.

Analizuojami darbuotojų siekiai ir kompetencijos, mokymasis, sociodemografiniai duomenys, profesinio mokymosi gebėjimai. Taip pat išsiaiškinama, kokia yra organizacijos strategija darbuotojų kaitos atveju, žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, vadovų valdymo stilius (Hezleet ir kt., 2005; Kalbfleisch., 2002; Rhodes ir kt., 2012). Išanalizuojamas ir apibrėžiamas mentorystės kontekstas (socialiniai, politiniai, administraciniai, demografiniai mentorystės aspektai) ir organizacijos aplinkos kintamieji (pavyzdžiui, pokyčių veiksniai, reorganizacija, naujų pareigūnų priėmimas, pareigūnų mobilumas, jų karjeros perspektyva, kaita, ir kt.). Tai sudaro formalios mentorystės programos pagrindą ir esmę (Hezleet ir kt., 2005).

Ne ką mažiau svarbus ir mentorystės programos poreikio pagrindimas. Kuriam tikslui skirta mentorystės programa: socialinė praktika, skirta darbuotojų karjeros vystymui; priemonė, skirta žmogiškųjų išteklių valdymo paramai (Kalbfleisch, 2002).

Aiškiai apibrėžiami formalios mentorystės programos uždaviniai (Grossman ir kt., 2012):

1. organizacijos vadovų kaitos užtikrinimas (būsimų vadovų akulturacija);
2. naujai priimtų į darbą organizacijos darbuotojų akulturacija; žinių, gebėjimų, patirties perteikimas (naujos programos, projektai, veiklos funkcijos);
3. specialių kompetencijų ir jų grupių ugdymas ir vystymas; kita.

Pagrindžiamas mentorystės misijos, organizacijos strategijos ir organizacijos administracijos nuostatų į mentorystę, paramos jai suderinamumas. Mentorystės programos misiją sudaro pagrindiniai elementai: savanorystė, savipagalba, mokymas, bendražmogiškosios vertybės, bendravimas. Todėl tokia mentorystės misija turėtų sutapti ar bent jau neprieštarauti organizacijos veiklos strategijai. Svarbu, kad būtų teigiamas organizacijos vadovų požiūris į mentorystės reiškinį ir užtikrinta parama mentorystės programos įgyvendinimui (Rhodes ir kt., 2005).

Apibūdinami asmenys, gebantys bei pageidaujantys dalyvauti mentorystės programoje. Programoje be mentorių gali dalyvauti įvairūs proteguojami asmenys, pavyzdžiui: naujai priimti į tarnybą pareigūnai, praktiką atliekantys kursantai ir studentai, būsimi vadovai (aukštesniosios grandies pareigūnai), naujai priimti į tarnybą vidurinėsios grandies pareigūnai ir kt.

Numatomas programos koordinatorius ir paramos priemonės. Mentorystės praktika rodo, kad būtina skirti atsakingus asmenis už formalios mentorystės programos koordinavimą, numatant

koordinavimo veiklos bei mentorystės struktūrą, funkcijas, trukmę, reikalingą biudžetą, dalyvavimo mentorystės programoje galimybes, jos teikiamą naudą dalyviams, organizacijai ir kt. (Samier, 2000).

Antrajame etape informuojami visi organizacijos darbuotojai apie diegiamą organizacijoje mentorystės programą (Stead, 2005). Pradedama savanorių mentorių paieška, atrenkami proteguojami asmenys, kurie pageidauja dalyvauti programoje, turi bendravimo gebėjimus bei nedidelę profesinės veiklos patirtį. Aiškiai apibrėžiami poros, mentorius – proteguojamas asmuo, sudarymo kriterijai. Atsižvelgiama į mentoriaus ir proteguojamo asmens interesus, asmenines savybes ir kt. Sudarant poras, turėtų dalyvauti tiesioginis proteguojamo asmens vadovas, kuris gali būti paskirtas mentorystės programos koordinatoriumi (Shea, 2013).

Užtikrinamas mentoriaus ir proteguojamo asmens mokymas, pasirengimas mentorystei. Šios veiklos metu aiškiai apibrėžiamos kiekvieno dalyvio veiklos funkcijos, veiklos reikalavimai, atsakomybė, vaidmenys, teikiama mentorystės nauda, pasitenkinimas veikla, pageidaujami mentorystės rezultatai ir kt. (Tomlinson, 2001).

Užtikrinama mentorystės programos stebėseną ir paramą programos dalyviams. Mentorystės programos koordinatorius numato reguliarius pokalbius su mentoriumi ir proteguojamu asmeniu, kuriuose aptariami dalyvių požiūris, patirtis, nuostatos, mokymosi pasiekimai, veiklos rezultatai, mentorystės efektyvumas ir kt. Gali būti taikomi ir kiti duomenų rinkimo metodai: trumpos apklausos raštu, grupės diskusijos, mentoriaus ir proteguojamo asmens veiklos stebėjimas bei kt. (Shadish ir kt., 2012).

Trečiajame etape vykdomas mentorystės programos vertinimas. Numatomi aiškūs programos vertinimo kriterijai, atskleidžiantys, ar buvo pasiektas mentorystės tikslas ir numatyti uždaviniai. Taip pat, ar programos dalyviai gavo naudą iš partnerystės santykių visos programos vyksmo metu (Erich ir kt., 2004). Vadovaujantis gautais vertinimo rezultatais, atliekamos programos pataisos, kurios labai svarbios, diegiant panašią mentorystės programą Lietuvos policijos mokykloje ar kitoje teritorinėje policijos įstaigoje (Hawkins, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad formalios mentorystės programos įgyvendinimas Lietuvos policijos mokykloje apimtų: mentorystės programos kūrimą, diegimą, valdymą bei programos vertinimą ir stebėseną. Įvertinus mentorystės tikslus, galima teigti, kad mentorystė dažniausiai reikalinga, būtent, perėjimo iš vieno karjeros etapo į kitą metu arba pereinant į aukštesnį kompetencijų, profesionalumo lygmenį. Lyginant su neformalia mentoryste, toks struktūrizuotas procesas suteikia žymiai daugiau naudos visiems dalyviams.

II. MENTORIAUS VEIKLOS RAIŠKOS REALIJŲ IR PERSPEKTYVOS LIETUVOS POLICIJOS MOKYKLOJE EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo organizavimas, metodologija, metodai ir dalyviai

Teorinėje darbo dalyje atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų apžvalgą, išryškinus mentoriaus sąvoką, bei išanalizavus šio subjekto kompetencijas, organizuojant pagalbą pradedančiam dirbti, atsiranda būtinybė šią sukaupią teorinę interpretaciją papildyti empirinio tyrimo duomenimis, prieš tai pateikiant tyrimo metodologiją.

Tyrimo objektas – Lietuvos policijos mokyklos darbuotojų (mentorių) ir proteguojamų asmenų požiūrio į mentorystės raišką ir poreikį (perspektyvą) vertinimas.

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti mentoriaus veiklos galimybes, raišką ir perspektyvas veiklos Lietuvos policijos mokykloje aspektu ir parengti rekomendacijas. Gauti duomenys, padarytos išvados bei parengtos rekomendacijos taikytini tik Lietuvos policijos mokyklos atžvilgiu.

Šis tyrimas grindžiamas metodologinėmis nuostatomis, pateiktomis baigiamojo darbo įvade. Tyrimas remiasi prielaida, kad tyrimo dalyvių atsakymai į anketos klausimus gali varijuoti, priklausomai nuo respondentų patirties, užimamų pareigų, amžiaus ir kt. **Empirinio tyrimo uždaviniai :**

1. Išanalizuoti respondentų požiūrį į policininko profesiją, darbo aplinką ir kvalifikacijos tobulinimą;
2. išanalizuoti respondentų požiūrį į mentorystės raišką ir poreikį Lietuvos policijos mokykloje;
3. atskleisti 36abia36dent požiūrio į darbo aplinką, kvalifikacijos tobulinimą ir mentorystės raišką svarbą (įtaką) mentoriaus veiklos perspektyvai Lietuvos policijos mokykloje.

Tyrimo bazė. Lietuvos policijos mokykla, Lietuvos valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (Sodra) duomenimis, 2020-01-28 dienos pradžioje Lietuvos policijos mokykloje dirbo 255 darbuotojai (apdraustieji). Lietuvos policijos mokyklos darbuotojų nuomonė padės atskleisti mentoriaus vaidmenį ir nuostatas Lietuvos policijos mokykloje. Tyrimo duomenų analizė leis statistiškai pagrįsti mentoriavimo svarbą, teikiant pagalbą pradėjusiam dirbti Lietuvos policijos mokykloje, išgryninti kokiomis kompetencijomis ir gebėjimais turi pasižymėti mentorius, koks ryšys yra tarp pareigūno požiūrio į tarnybą ir sėkmingo mentoriavimo. Šiame darbe pristatomas tyrimas yra aktualus, nes nuo mentoriaus kompetencijų ir gebėjimų didžia dalimi priklauso, ar būsimasis pareigūnas įsitvirtins Lietuvos policijos mokykloje.

Empirinio tyrimo metodai. Remiantis prielaida, kad tinkamai parengtas ir atliktas **kokybinis ir kiekybinis** tyrimai leis įvertinti mentoriaus veiklos ypatumus ir suteiks galimybę prognozuoti aptariamą veiklos perspektyvas, buvo parinkti du metodai – Lietuvos policijos mokyklos darbuotojų

anketinė apklausa ir diskusijų grupės tyrimas su Lietuvos policijos mokyklos darbuotojais, vykdančiais mokymus, ir Klaipėdos apskrities policijos komisariato darbuotojais – padalinių vadovais.

Internetinė apklausa (anketavimas) pasirinkta remiantis prielaida, kad visi Lietuvos policijos mokyklos darbuotojai geba naudotis ir turi prieigas prie interneto. Anketa išplatinta tarnybiniu elektroniniu paštu, naudojant „Google forms“ įrankį. Taip pat buvo atsižvelgta į žemas finansines sąnaudas, žemas laiko sąnaudas, aukštą respondentų pasiekiamumą ir aukštą grąžinimo lygį. Minėtus šio kiekybinio apklausos tipo privalumus remdamasi Lietuvos ir užsienio autoriais išskiria (Butkevičienė, 2011). Svarbu paminėti, kad, remiantis anketinės apklausos duomenimis, galime nesunkiai duomenis išreikšti statistiškai ir patikrinti ar pasitvirtino prieš tyrimą darytos prielaidos.

Atliekant diskusijų grupės tyrimą buvo pasirinktas pusiai strukturizuoto interviu tipas, kurio privalumas yra griežtai neformalizuojamas pašnekesys, leidžiantis ir tarp klausėjo su respondentu susidaryti laisvesnei atmosferai (Butkevičienė, 2011). Pasak autorės, interviu metu interviuotojas ir respondentas aktyviai konstruoja tam tikrą pasaulio versiją, kurią priimant svarstoma, koks yra ryšys tarp gautų vertinimų ir jų aprašomo pasaulio. Toks metodas yra itin sudėtingas ir reikalauja daug laiko (kaip E. Butkevičienė cituoja Tidikį, 2011). Todėl vienu metu buvo dirbama su grupe respondentų ir pasirinkta nedidelė imtis. Pusiau struktūrizuotam interviu respondentai buvo atrinkti pagal iš anksto numatytus kriterijus: respondentai turi vykdyti mokymus Lietuvos policijos mokykloje arba teritorinėje policijos įstaigoje; respondentai turi būti vadovaujantys įstaigoms arba atskiriems įstaigų skyriams.

Matematiniai statistiniai tyrimo metodai: Gautų duomenų analizei atlikti naudota specializuota statistinė kompiuterinė programinė įranga SPSS (angl. – *Statistical Package for the Social Sciences*). (23.0 versija). Pagrindinis šio programinio paketo privalumas — didelis šiuolaikinių statistinių analizės metodų pasirinkimas bei duomenų analizės rezultatų vizualizavimo priemonių (duomenų pateikimo lentelių, diagramų) įvairovė, lengvai įvaldoma dialoginė sąsaja (Bekešienė, 2015). *Naudotos šios procedūros:* Aprašomosios statistikos dažnių skaičiavimo procedūra. Paskaičiuoti respondentų atsakymų į klausimus procentai, vertinimų vidurkiai (vidurkis – reikšmių suma, padalinta iš reikšmių skaičiaus. Dažniausiai duomenų aibėje pasikartojanti vertinimo reikšmė (moda). Standartinis nuokrypis nuo vertinimo vidurkio, parodantis pavienių požymių reikšmių svyravimą apie vidurkį. Mažesnė reikšmė atspindi respondentų nuomonės panašumą, didesnė – skirtumą. Tai kvadratinė šaknis iš kvadratinių skirtumų (tarp reikšmių ir jų vidurkio) vidurkio, paprasčiau tariant – kvadratinė šaknis iš dispersijos (Williams, Monge, 2006). Dispersija – reiškinio skirtumas (nuokrypių) nuo vidurkio kvadratų vidurkis (duomenų išsisklaidymas). Minimali ir maksimali vertinimo reikšmė.

Priklausomybės tarp vardinių ir rangų skalės kintamųjų analizei SPSS panaudotos dvimatės požymių dažnių lentelės (*Crosstabs*).

Pasirinktas plačiausiai taikomas iš neparametrinių kriterijų Chi-kvadrato (χ^2) kriterijus, kuris naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti. Chi-kvadrato kriterijus parodo, ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, t.y. tikrinama, ar turimas empirinis skirstinys yra suderintas su teoriniu modeliu (Čekanavičius ir kt., 2001). Gauti tyrimo duomenys susisteminti ir išanalizuoti bei tarpusavyje palyginti. Atliekant požymių priklausomumo analizę, tarpusavio ryšiai buvo nustatomi naudojant χ^2 kriterijų. Toks taikymas leidžia nustatyti reikšmingumo lygmenį. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, vadinasi, šis skirtumas statistiškai reikšmingas, o jei $p > 0,05$, skirtumas tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingas. Jei $p < 0,01$ – esminis, $p < 0,001$ – labai ryškus, $p < 0,0001$ – didelis skirtumas (Bitinas, 2013).

Chi-kvadrato kriterijus buvo taikomas ieškant statistiškai reikšmingų atsakymų skirtumų į klausimus pagal respondentų sociodemografinius duomenis (amžių, išsilavinimą). Pirmas rodiklis – minimali lauktina reikšmė (angl. *the minimum expected count*), kuri turi būti ne mažesnė už 1. Kitas rodiklis – kiek procentų langelių turi reikšmės mažesnės už 5. Tokių reikšmių negali būti daugiau negu 20 proc. Jeigu tokių reikšmių yra daugiau negu 20 proc. negali būti taikomas Chi-kvadrato kriterijus. Atsakymų skirtumas statistiškai reikšmingu laikomas, kai $p < 0,05$. Pateikiami Chi-kvadrato kriterijaus rezultatai (χ^2). Kuo ši reikšmė didesnė, tuo mažiau tikėtina, kad nustatytas skirtumas yra atsitiktinis. Be šios reikšmės dar svarbus df skaičius – tai chi kvadrato statistikos laisvės laipsnių skaičius, kuris rodo, iš kiek nepriklausomų atsitiktinių dydžių apskaičiuota statistika. Skaičiuojant Chi-kvadrato statistiką laisvės laipsnių skaičius gaunamas atliekant tokį veiksmą: iš eilutėje esančių kategorijų skaičiaus atėmus vieną gautas rezultatas padauginamas iš skaičiaus, kuris gaunamas iš stulpeliuose esančių kategorijų skaičiaus atėmus vieną (Vaitkevičius ir kt., 2006). Šio darbo tyrimų rezultatų dalyje pateikiami tik tie duomenys, kuriems buvo nustatyti statistikai reikšmingi skirtumai.

Spearman's koreliacijos koeficientas – taikytas ieškant ryšio tarp kintamųjų matuojamų rangine skale. Ryšys tarp kintamųjų laikomas statistiškai reikšmingu, kai p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Koreliacijos koeficiento interpretacija: 0 – 0,2 ryšio nėra, 0,2 -0,4 silpnas, 0,4-0,6 esminis, 0,6-0,8 stiprus, virš 0,8 – labai stiprus (Bitinas, 2013).

Analizėje pateikiamos ir detalizuojamos tik reikšingos porinės koreliacijos. Reikšmingumo lygmuo visuose skaičiavimuose iki 0,05. Kuo didesnis yra rangų vidurkis, tuo respondentų pritarimas šiai nuomonei yra didesnis, ir atvirkščiai. Kuo mažesnis rangų vidurkis, tuo respondentai mažiau linkę pritarti analizuojamai nuomonei. Išvardinti metodai buvo pasitelkti tyrimo duomenų atskleidimui ir užtvirtinimui.

Tyrimo hipotezė. Hipotezės formuluotė turi būti paprasta, joje negali būti empiriškai neinterpretuojamų sąvokų (Tamošiūnas, 2003). Atliktu tyrimu siekiama pagrįsti **tyrimo hipotezę:**

Lietuvos policijos mokykloje formalios mentorystės programos įgyvendinimas vyks sėkmingai, jeigu sudaromos sąlygos sistemingam mentorių profesionalumo tobulinimui, yra pozityvus organizacijos vadovų požiūris į mentorių mokymą ir yra žmonės, gebantys ir pageidaujantys tapti mentoriais.

Tyrimo etapai. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir dokumentus mentorystės ir mentoriavimo klausimais, vyko planavimas, kaip pasiekti išsikeltą tyrimo tikslą, buvo sudaryta keturių etapų tyrimo įgyvendinimo struktūra: *I etapas*. Teorinė mokslinės literatūros ir dokumentų analizė mentorystės ir mentoriaus sampratos bei veiklos Lietuvos policijos mokykloje klausimais; *II etapas*. Mentoriaus veiklos raiškos realijų ir perspektyvos Lietuvos policijos mokykloje empirinis tyrimas; *III etapas*. Numatytos formalios mentorystės programos įgyvendinimo galimybės; *IV etapas*. Magistro darbo teksto galutinis parengimas pagal tyrimo rezultatus, darbo išvadų ir rekomendacijų formulavimas, darbo galutinis užbaigimas.

Pirmajame tyrimo etape atlikta teorinė analizė. Darbo pirmame skyriuje išanalizuoti mentorystės teoriniai aspektai, atskleidžiant. Darbo antrame skyriuje pateiktos profesijos teorinės įžvalgos, aptariant sampratą, esmę, esminius aspektus. Išanalizuoti teoriniai mentoriaus veiklos aspektai, atskleidžiant mentorystės ir mentoriaus sampratą bei mentorystės formas Lietuvos policijos mokyklos kontekste. Pateiktos teorinės įžvalgos apie mentoriaus veiklos ypatumus, reikalingas savybes ir veiklos funkcijas Lietuvos policijos mokykloje.

Antrajame tyrimo etape sukurti mentorystės tyrimo instrumentai, tyrimo metodika: apklausos anketa, diskusijos gairės, numatyti kriterijai. Empirinio tyrimo metodikos, apklausos anketos ir analizės kūrimas. Tyrimo atlikimas, duomenų analizė ir apibendrinimas bei išvadų rengimas. Parengta tyrimo metodika, atliktas tyrimas, duomenų analizė.

Tyrimo duomenų rinkimo instrumentai: *diskusijų grupės tyrimo gairės*, kurios sudarytos iš 13 klausimų (3 priedas) ir *anketa (klausimynas)* – sudaryta iš 30 sunumeruotų klausimų ir 9 nenumeruotų klausimų (2 priedas).

Anketa (klausimynas) – parengta baigiamojo darbo autoriaus, vadovaujantis literatūros apžvalga, diskusijų grupės tyrimo rezultatais, bei kitų tyrėjų atliktais tyrimais (Vileikienė, 2018). Anketos klausimai (atsakymų į juos variantai) buvo parengti pagal nominalinę skalę, kurios duomenys ne tik suskirstomi į tam tikras kategorijas, bet tos kategorijos turi savo natūralią didėjimo tvarką. Nors didėjimo tvarka ir yra nustatyta, tačiau kiek viena vertė didesnė už kitą, pasakyti negalima) ir nominalinę skalę (galima tik nustatyti kategoriją, kuriai priklauso požymio vertė, tačiau ta vertė neturi natūralios didėjimo tvarkos) Klausimai anketoje suskirstyti į tris dalis (blokus).

Pirmoji dalis – “*Bendra informacija*” (klausimai – filtrai anketoje yra nenumeruoti). Šios dalies tikslas buvo nustatyti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, sąsajas su mentoryste, užimamas pareigas ir pan.. Šie duomenys leidžia konkrečiau įvardinti respondentų darbo patirtį ir susiformavusią pasaulėžiūrą bei nuomonę apie tarnybą.

Antroji dalis – *“Profesijos, darbo aplinkos ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimas”* (klausimai 1 – 12). Šioje dalyje siekiama nustatyti tiriamųjų požiūrį į savo tarnybą, aplinką ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes. Analizuojant tyrimo duomenis, siekiama atskleisti ryšį tarp šio požiūrio ir sėkmingos mentoriaus veiklos.

Trečioji dalis – *“Mentorystės raiška ir poreikis”* (klausimai 13 – 30). Šioje, pagrindinėje anketos dalyje, siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į mentoriavimą, mentoriaus savybes ir funkcijas. Anketos pabaigoje pateikiami keturi atviri klausimai (klausimai 27 – 30), bei suteikiama galimybė pateikti savo pastabas ir pasiūlymus tyrimo vykdytoji. Trečiojoje dalyje gauti rezultatai padės nustatyti mentoriaus savybes, geriausiai atitinkančias darbą Lietuvos policijos mokykloje, bei išsiaiškinti mentoriavimo perspektyvas Lietuvos policijos mokykloje ir įvardinti veiklos privalumus ir trūkumus. Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, o atviriems klausimams išanalizuoti – kokybinis.

Diskusijų grupės tyrimo gairės sudarytos iš 13 klausimų. Klausimai parinkti baigiamąjo darbo autoriaus, vadovaujantis literatūros apžvalga, bei kitų tyrėjų atliktais tyrimais (Jatkauskienė, 2015).

Validumas. Validumas dažnai pateikiamas kaip metodikų kokybės kriterijus – jų tinkamumas, adekvatumas (Meidus, 2004). Išorinis tyrimo instrumento validumas susijęs su imties sudarymu. Tyrimo imtis turėtų būti pasirenkama taip, kad kuo geriau atspindėtų generalinę aibę. Dažnai rašoma, kad imtis turi būti didelė, kuo didesnė, tuo geriau. Dauguma autorių sutaria, kad kuo daugiau kintamųjų vienu metu naudojama faktorių analizei, tuo daugiau žmonių turėtų būti imtyje. Faktorių analizę galima atlikti ir kai žmonių skaičius mažesnis (proporcija mažiau nei 5:1), tačiau tuomet reikia atsargiai interpretuoti gautus rezultatus (Pakalniškienė, 2012).

Siekiant nustatyti klausimyno validumą, SPSS programa buvo apskaičiuotas bendras klausimyno patikimumo koeficientas. Vidinis anketos patikimumas yra pagrįstas statistiškai. Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas (suderintumas) buvo patikrintas naudojant Cronbacho alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientą. Panaudotas metodas yra dažniausiai naudojamas statistinis įvertinimas, kurio nustatyta reikšmė 0,615 rodo pakankamą instrumento vidinį nuoseklumą. Tyrimo instrumentų vidinis suderintumas turėtų būti nuo 0 iki 1. Jei Cronbacho alfa siekia 0,60, tai tinka tyrimams. Sutariama, kad Cronbacho alfa tinkamumas priklauso ir nuo to, kokie sprendimai bus daromi ta priemone. Taigi galima teigti, kad klausimynas yra patikimas ir tinkamas naudoti, siekiant pagrįsti išvadas bei siūlymus. (Pakalniškienė, 2012).

Tyrimo apribojimai. Siekiant išsiaiškinti Lietuvos policijos mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes aspektu, tikėtina, kad apklaustųjų nuomonės gali būti subjektyvios, t. y. respondentai gali atsakyti į klausimą taip, kaip norėtų, kad būtų, o ne tai, kaip yra iš tiesų.

Tyrimo organizavimas ir dalyviai. Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti 144 asmenims. Anketoje nurodoma magistro baigiamąjo darbo tema ir tyrimo tikslas, pildymo instrukcija, taip pat akcentuojamas anketą užpildžiusio respondento anonimiškumas. Anketų grįžtamumas – 92,4 proc.,

t. y. grįžo 133 anketos, tačiau apdorojimui tinkamomis iš jų atrinktos tik 126 anketos. Tyrimo metu gauti duomenys buvo sisteminami, grupuojami ir pristatomi grafiškai (lentelėse, paveiksluose) bei aprašyti. Tokia tyrimo imtis leido pakankamai reprezentatyviai pristatyti tyrimo problematiką. Šiam tyrimui respondentai buvo atrenkami patogiosios atrankos būdu. Taigi, iš viso apklausti 126 respondentai iš Lietuvos policijos mokyklos, kurioje dirba darbo autorius.

Tyrimo etika. Tyrimas vykdytas, nepažeidžiant respondentų teisių ir laikantis keturių pagrindinių tyrimo etikos principų (Žydžiūnaitė ir kt., 2017) (7 lentelė).

7 lentelė. Tyrimo etikos principai (sudaryta darbo autoriaus pagal Žydžiūnaitė ir kt., 2017)

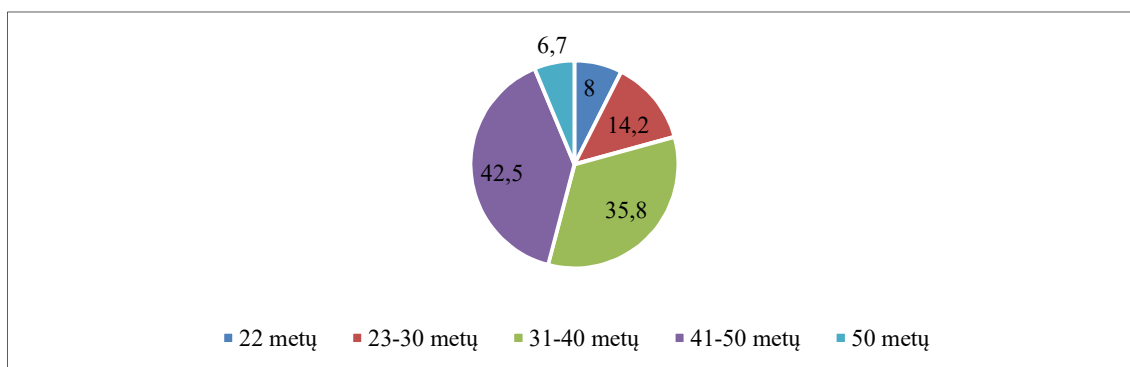
Tyrimo etikos principai	Respondentų teises užtikrinantys elementai
<i>Savanoriškumo principas.</i>	Visi dalyviai tyrime dalyvavo savanoriškai, laisvai apsisprendę. Tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo tikslą, eigą, planuojamą trukmę, jų teises (bet kada galima: nutraukti apklausą; neatsakyti į klausimus, į kuriuos nenorima atsakyti; valdyti informacijos, kuria norima dalintis, kiekį);
<i>Informacijos etikos klausimais suteikimo principas.</i>	Tyrimo dalyviams buvo paaiškinta, koku būdu bus užtikrintas jų anonimiškumas ir konfidencialumas, suteikta informacija, kada ir koku būdu jie sužinos tyrimo rezultatus, pateikta tyrėjo kontaktinė informacija;
<i>Konfidencialumo principas.</i>	Šis klausimas aptariamas tyrimo pradžioje, kai jo dalyviams yra tiksliai paaiškinama, kokios gali būti konfidencialumo ribos konkrečaus tyrimo kontekste. Atlikto tyrimo dalyviai patikinti, kad tyrimo metu gauta informacija bus naudojama tik tyrimo tikslais ir ją panaudoti galės tik tyrėjas. Informacijos konfidencialumas buvo užtikrintas analizuojant ir viešinant tyrimo medžiagą;
<i>Tiriamųjų anonimiškumo principas.</i>	Tyrėjo saugotas dalyvių bei tyrimo duomenų anonimiškumas. Siekiant užtikrinti šį principą, informacija apie tiriamuosius pateikta taip, kad neatskleistų jų tapatybės.

Duomenys apie tyrimo dalyvius. Respondentai buvo pasirinkti atsitiktinai iš Lietuvos policijos mokyklos darbuotojų (26 proc. respondentų dirbantys mokykloje ir 74 proc. respondentų nutolusiose darbo vietose). Apklausoje dalyvavo 126 respondentai, kurių amžius yra nuo 18 iki 65 metų, dominuojanti 41- 50 metų amžiaus grupė, 42 proc. apklaustųjų. Dominuoja aukštasis universitetinis tyrimo dalyvių išsilavinimas (76 proc. apklaustųjų). Detalesnė informacija apie respondentes 2.2 poskyryje. Tiriamiesiems atrinkti pasirinkta netikimybinė imtis, siekiant skaičiavimų atlikimą padaryti kuo paprastesniu. Respondentams elektroniniu paštu buvo išsiųstos anketos. Anketose iš anksto paaiškinta, koku tikslu atliekamas tyrimas ir kokia anketos pildymo metodika.

2.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

2.2.1. Anketinės apklausos tyrimų rezultatai

Anketinės apklausos tyrimų rezultatai. Respondentai, atsakydami į klausimą apie savo amžių, galėjo rinktis iš 5 pateiktų amžiaus grupių. Atsakymų rezultatai (skirstinys) atvaizduojami (2 pav.).



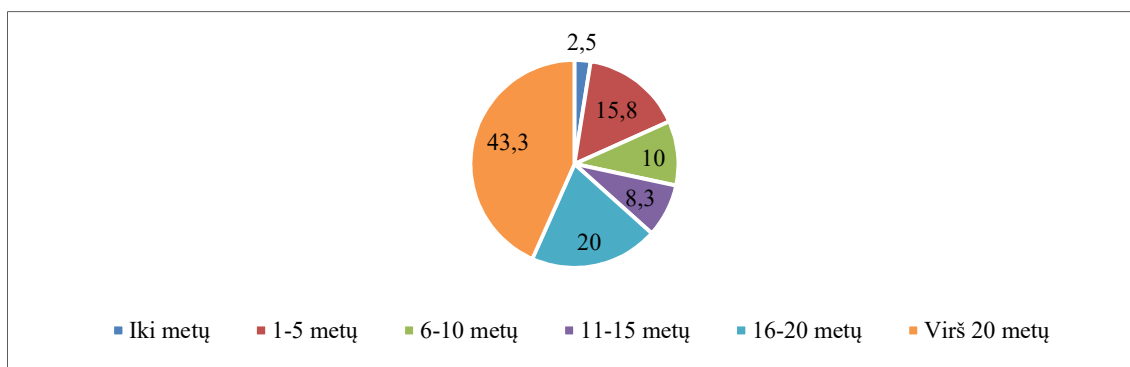
2 pav. Apklausos dalyvių amžius (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Kaip matome, pusę (49,2 proc.) respondentų sudaro vyresnio nei 41 metų amžiaus darbuotojai. Siekdami nustatyti respondentų požiūrių skirtumus pagal amžių, tiriamieji buvo suskirstyti į 2 vienodas grupes (8 lentelė).

8 lentelė. Apklausos dalyvių amžiaus grupės (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

	Anketoje respondento pasirinkta amžiaus grupė	Bendras respondentų skaičius grupėje proc.
1 grupė	iki 22 metų (8 proc.), 23-30 metų (14,2 proc.), 31-40 metų (35,8 proc.),	50,8
2 grupė	amžius 41-50 metų (42,5 proc.), virš 50 metų (6,7 proc.).	49,2

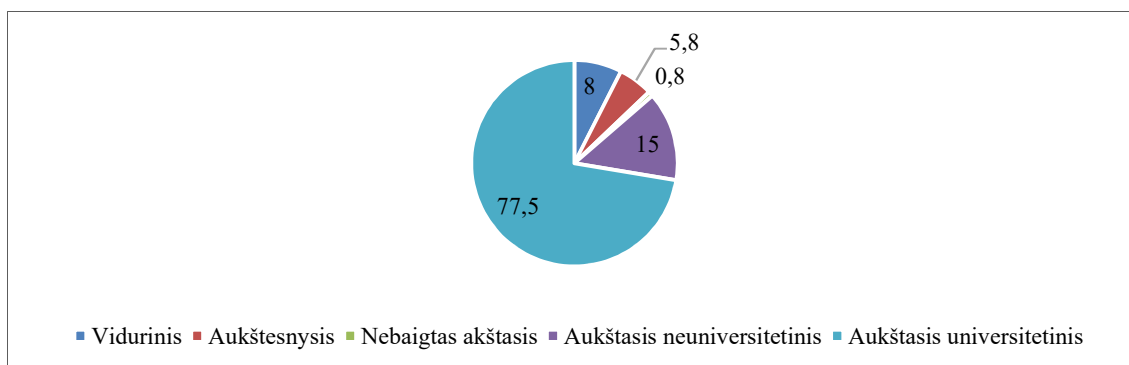
Analizuojant apklausos dalyvių atsakymus į klausimą apie jų stažą tarnyboje, nustatyta, kad net 43,3 proc. apklaustųjų turi daugiau kaip 20 metų darbo stažą, 20 proc. 16 -20 metų darbo stažą (3 pav.).



3 pav. Apklausos dalyvių stažas tarnyboje (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Iš paveikslėle pateiktos informacijos matome, kad pastarosios dvi grupės sudaro 63,3 proc. visų respondentų.

Dalyviams atsakius į klausimą apie turimą išsilavinimą, nustatyta, kad 73,5 proc. respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (4 pav.).



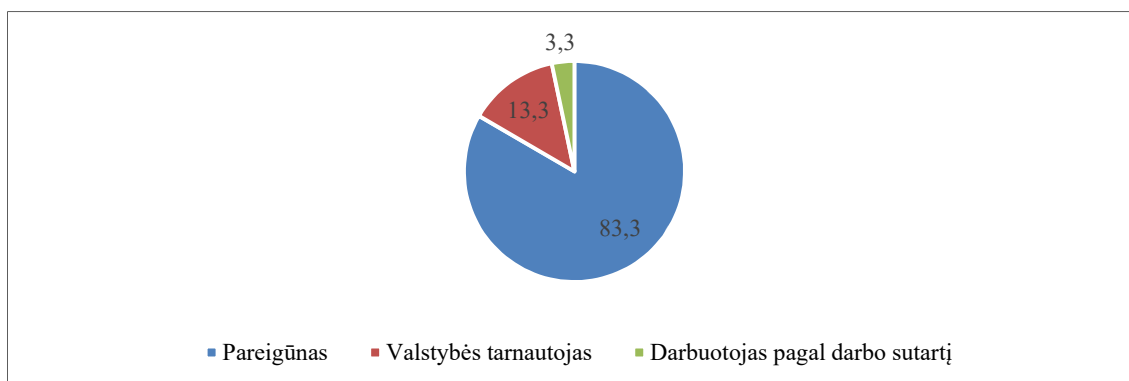
4 pav. Apklaustos dalyvių išsilavinimas (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad 82,7 proc. didžiausią darbo stažą turinčios respondentų grupės turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (9 lentelė). Rezultatai rodo, kad atsižvelgiant į gautus rodiklius ir galiojančias teisės aktų nuostatas, 4 – 6 metų laikotarpyje tarnybą gali palikti apie pusė patyrusių ir išsilavinusių pareigūnų.

9 lentelė. Stažas tarnyboje/išsilavinimas (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis)

Stažas tarnyboje	Išsilavinimas proc.				
	vidurinis	aukštesnysis, spec. Vidurinis	nebaigtas aukštasis	aukštasis neuniversitetinis	aukštasis universitetinis
Iki metų	0	33,3	0	0	66,7
1-5 metai	0	0	0	26,3	73,7
6-10 metų	0	8,3	0	41,7	50
11-15 metų	0	10	0	20	70
16-20 metų	0	0	0	12,5	87,5
Virs 20 metų	1,9	7,7	1,9	5,8	82,7

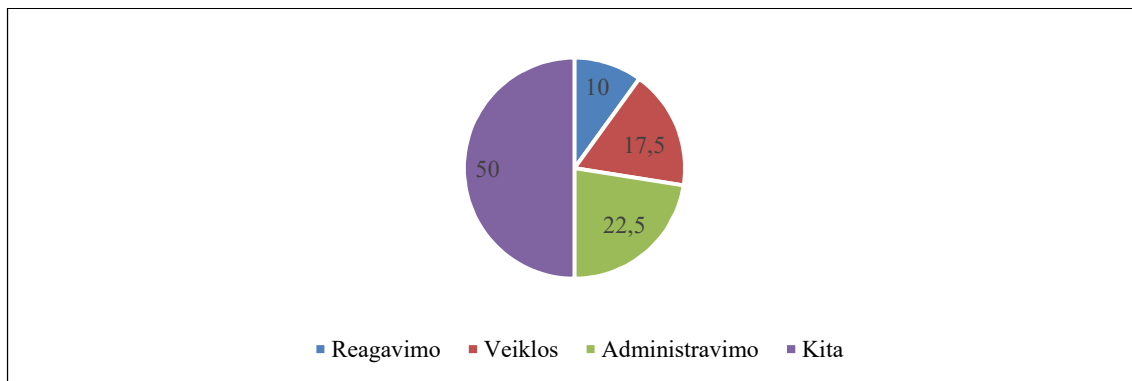
Atsakydami į klausimą apie darbo (tarnybos) santykių formą, 83,3 proc respondentų pažymėjo esantys pareigūnais (statutiniais valstybės tarnautojais) (5 pav.).



5 pav. Apklaustos dalyvių darbo santykių forma (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Šie atsakymai pagrindžia tinkamą tyrimo grupės pasirinkimą. Esminis policijos sistemos specifiškumas – joje tarnaujantys pareigūnai, todėl tyrimo metu gauti duomenys ar jų interpretavimo rezultatai galės būti panaudoti ir kitose policijos įstaigose.

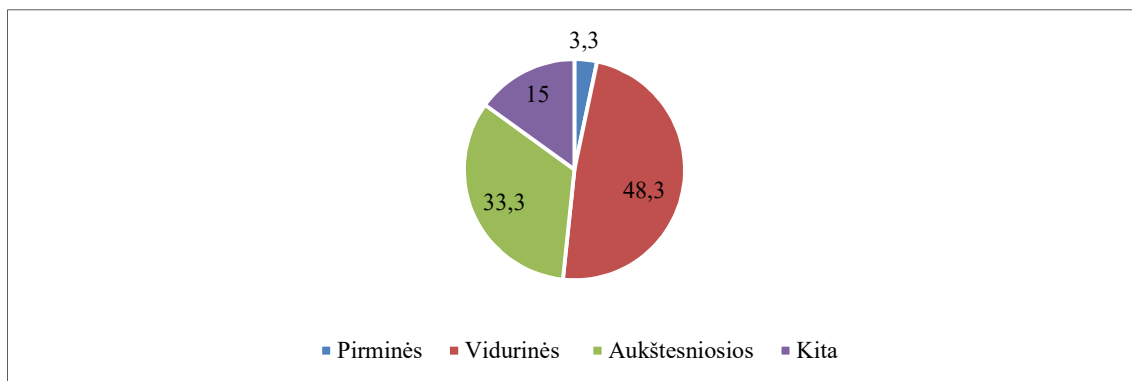
Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą, kokiame padalinyje jie dirba, 50 proc. apklaustųjų pažymėjo atsakymą „kita“ (6 pav.).



6 pav. Apklausos dalyvių darbo padalinys (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Būtina pažymėti, jog šis atsakymo variantas nurodo, jog respondento pagrindinės funkcijos yra tiesiogiai susijusios su mokymo proceso vykdymu.

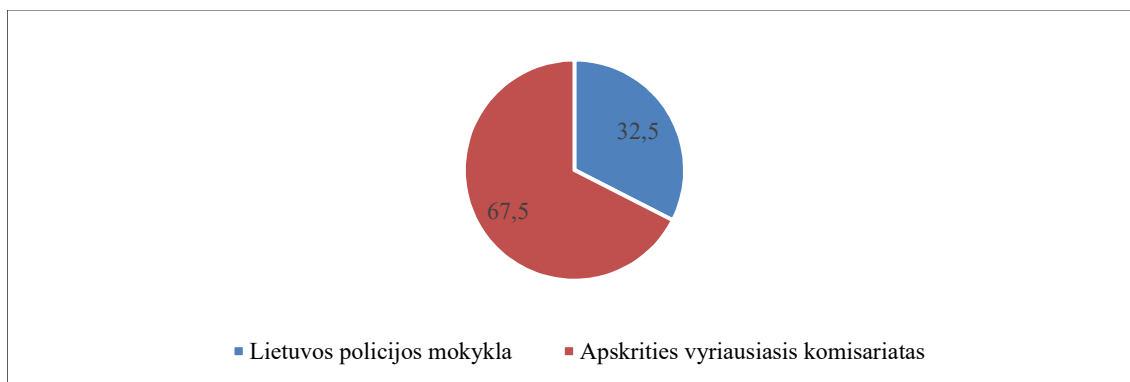
Atsakydami, kokiai pareigūnų grandžiai priklauso, 48,3 proc. respondentų nurodė, jog yra vidurinės grandies, 3,3 proc. pirminės ir 33,3 aukštesniosios grandies pareigūnai (7 pav.).



7 pav. Apklausos dalyvių grandis (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Tyrimo eigoje pasikeitus teisės aktų reikalavimams, šiuo klausimu gauti duomenys dalinai prarado ryšį su respondentų išsilavinimu, tačiau atsakymų į pastarąjį klausimą (kita – 15 proc.) ir klausimą apie tarnybos santykių formą (16,6 proc.) leido patvirtinti, kad respondentai atidžiai ir sąžiningai pildė klausimyną.

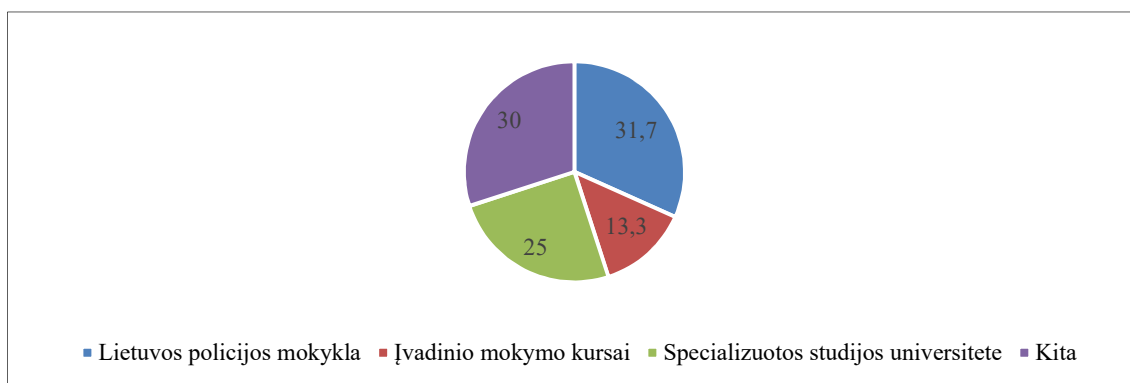
Kaip jau buvo minėta tyrimo aprašyme didžioji dalis – 67,5 proc. respondentų dirba nuotolinėse darbo vietose (8 pav.).



8 pav. Apklausos dalyvių darbo vieta (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Apskrities vyriausiuose policijos komisariatuose mokymus vykdančys respondentai betarpiškai bendrauja su policijos pareigūnais ir jų požiūris į tarnybą ar mentorystę gali atspindėti bendrą požiūrį.

Taip pat pagrįsti teorinėje darbo dalyje autoriaus pateikti teiginiai, kad į policijos sistemą patenkama įvairiais keliais, turint skirtingą išsilavinimą (9 pav.). Net 30 proc. respondentų turi ne policijos krypties, nespecializuotą išsilavinimą ir 14 proc. respondentų specializuotas išsilavinimas apsiriboja 6 – 12 savičių trukmės kursais.



9 pav. Apklausos dalyvių specializuotas išsilavinimas (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

68,4 proc. respondentų, kurie išsilavinimą reikalingą tarnybai įgijo Lietuvos policijos mokykloje ir 73,4 proc. respondentų, kurie studijavo specializuotose policijos krypties studijose stažas tarnyboje yra 16 metų ir daugiau (10 lentelė).

10 lentelė. Specializuotas išsilavinimas ir stažas (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis)

Duomenys pateikti procentais		Kur įgijote išsilavinimą reikalingą tarnybai policijoje			
		Lietuvos policijos mokykla	įvadinio mokymo kursai	Specializuotos studijos universitete	kita
Stažas tarnyboje	Iki metų	2,6	6,3	0,0	2,8
	1-5 metai	5,3	18,8	16,7	25,0
	6-10 metų	10,5	12,5	6,7	11,1
	11-15 metų	13,2	18,8	3,3	2,8
	16-20 metų	18,4	18,8	16,7	25,0

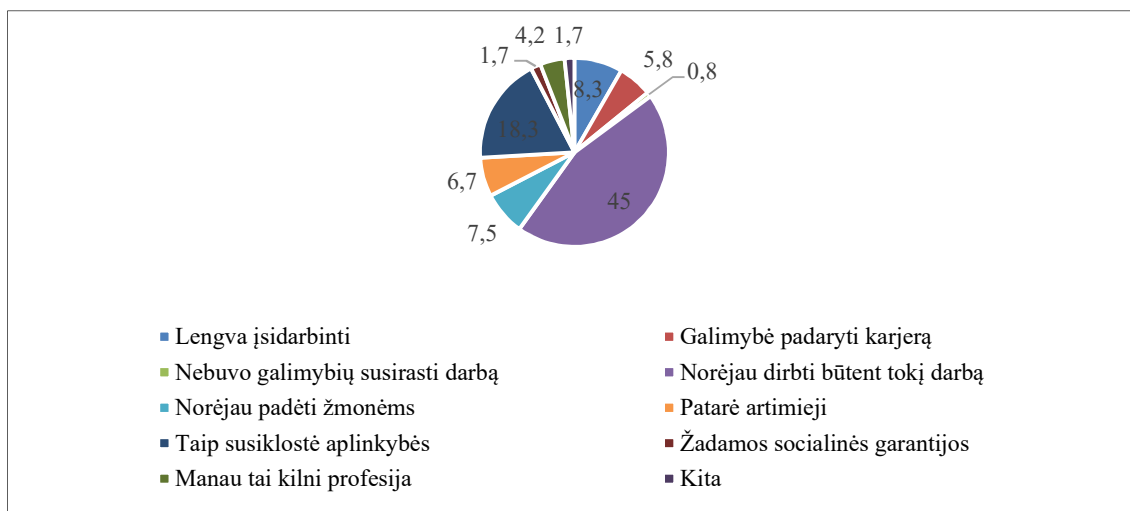
10 lentelės tęsinys

Duomenys pateikti procentais		Kur įgijote išsilavinimą reikalingą tarnybai policijoje			
		Lietuvos policijos mokykla	Įvadinio mokymo kursai	Specializuotos studijos universitete	kita
Stažas tarnyboje	Virs 20 metų	50,0	25,0	56,7	33,3

Kaip jau minėta, yra tikėtina, kad ši respondentų grupė, atsižvelgiant į esamas aplinkybes, artimiausių 4- 6 metų laikotarpyje gali palikti tarnybą. Todėl, autoriaus nuomone, galima teigti, kad beveik pusė apklaustųjų gali turėti sunkumų tarnyboje dėl teorinių ar praktinių žinių trūkumo.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad teorinėje darbo dalyje iškelta hipotezė pasitvirtino iš dalies, jog policijos sistemoje yra pakankamai darbuotojų, turinčių išsilavinimą ir patirtį, kurie galėtų padėti mažiau patyrusiems darbuotojams. Tačiau norint išlaikyti vertingą patirtį turintį personalą, svarbu parinkti tinkamas motyvavimo priemones.

Šioje tyrimo dalyje, aiškinantis pareigūnų požiūrį į tarnybą, aplinką ir motyvuojančias primones buvo užduotas klausimas „Kodėl pasirinkote darbą šioje tarnyboje?“. Atsakymų skirstinį matome pateiktame paveiksle (10 pav.).



10 pav. Apklausos dalyvių tarnybos pasirinkimo motyvai (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Dominuoja atsakymai: „norėjau dirbti, būtent, tokį darbą“ – 45 proc. (šį populiariausią atsakymą pasirinko 60,0 proc. respondentų, kurių stažas 11-15 metų; 58,3proc. respondentų, kurių stažas 16-20 metų; 46,2 proc. respondentų, kurių stažas virš 20 metų ir „taip susiklostė aplinkybės“ – 18,3 proc. Tyrimo metu nustatyta, kad 66,7 proc. pasirinkusiųjų atsakymą „manau, jog tai kilni profesija – darbo

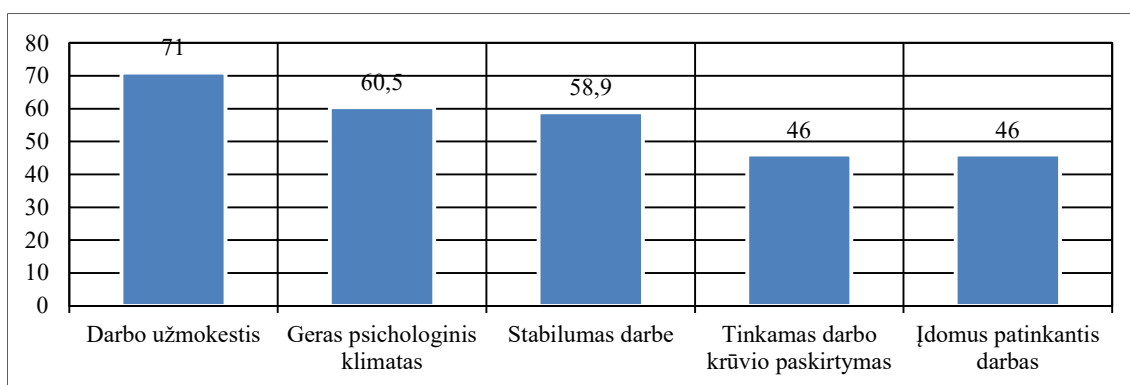
stažas tarnyboje yra iki 1 metų. Likusių 33,3 proc. šioje grupėje pasirinkimą motyvuoja galimybė padaryti karjerą. „Buvo lengva įsidarbinti“ – 31,7 proc., tuo tarpu, šį atsakymo variantą rinkosi tik 9,6 proc. pareigūnų, kurių darbo stažas yra virš 20 metų (11 lentelė).

11 lentelė. Tarnybos pasirinkimas ir stažas tarnyboje (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis)

Duomenys pateikti procentais		Stažas tarnyboje					
		Iki metų	1-5 metai	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	Virs 20 metų
Kodėl pasirinkote darbą tarnyboje (proc.)	Lengva įsidarbinti		15,8	8,3	20,0	4,2	5,8
	Galimybė padaryti karjerą	33,3		8,3	10,0	4,2	5,8
	Nebuvo galimybių susirasti darbą	-	-	-	-	4,2	-
	Norejau dirbti, būtent, tokį darbą	-	42,1	16,7	60,0	58,3	46,2
	Norejau padėti žmonėms	-		16,7		8,3	9,6
	Patarė ar pasiūlė artimieji	-	10,5			4,2	9,6
	Taip susiklostė aplinkybės	-	15,8	41,7	10,0	16,7	17,3
	Žadamos socialinės garantijos	-	-	-	-	-	3,8
	Manau, tai kilni profesija	66,7	5,3	8,3	-	-	1,9
	Kita	-	10,5	-	-	-	-

Apibendrinant galima teigti, kad išsiskiria skirtingais laikotarpiais tarnybą pasirinkusių respondentų motyvacija, tai patvirtina teorinės darbo dalies išvalgas, kad darbuotojų požiūris į procesus tarnyboje (mentorystę) yra reikšmingas faktorius jų tolimesnei eigai.

Respondentai, nurodydami, kokios priemonės juos galėtų labiausiai motyvuoti darbui, dažniausiai rinkosi atsakymus: darbo užmokestis– 71 proc.; geras psichologinis klimatas padalinyje – 60,5 proc.; stabilumas darbe – 58,9 proc.; tinkamas darbo organizavimas bei darbo krūvio paskirstymas ir įdomus, patinkantis darbas – po 46 proc. (11 pav.).



11 pav. Apkausos dalyvių darbui motyvuojančios priemonės (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Atlikus kintamųjų “Veiksminga komunikacija” ir “Pasitikėjimu ar pagarba paremta bendravimo kultūra” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,004 < 0,01$, tarp kintamųjų

yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,260, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=8104$; $df=1$; $p=0,005$). 65,2 proc. pasirinkusiųjų veiksmingą komunikaciją, kaip labiausiai motyvuojančią darbui, taip pat pasirinko ir pasitikėjimu ir pagarba paremtą bendravimo kultūrą. 67 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

Atlikus kintamųjų “Veiksminga komunikacija” ir “Lanksčios darbo sąlygos” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,417, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=20,915$; $df=1$; $p=0,000$). 60,9 proc. pasirinkusiųjų veiksmingą komunikaciją kaip labiausiai motyvuojančią darbui, taip pat pasirinko ir lanksčias darbo sąlygas. 84,5 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

Atlikus kintamųjų “Veiksminga komunikacija” ir “Galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,010<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,233, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=7,046$; $df=2$; $p=0,010$). 50 proc. pasirinkusiųjų veiksmingą komunikaciją, kaip labiausiai motyvuojančią darbui, taip pat pasirinko galimybę tobulėti, kelti kvalifikaciją. 57,5 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

Atlikus kintamųjų “Pasitikėjimu ar pagarba paremta bendravimo kultūra” ir “Tinkamas darbo organizavimas” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,012<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,229, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=6,267$; $df=1$; $p=0,012$). 57,4 proc. pasirinkusiųjų veiksmingą komunikaciją, kaip labiausiai motyvuojančią darbui, taip pat pasirinko galimybę tobulėti, kelti kvalifikaciją. 65,8 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

Atlikus kintamųjų “Pasitikėjimu ar pagarba paremta bendravimo kultūra” ir “Lanksčios darbo sąlygos” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,00<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,385, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=17,741$; $df=1$; $p=0,000$). 44,7 proc. pasirinkusiųjų pasitikėjimu ar pagarba paremtą bendravimo kultūrą, kaip labiausiai motyvuojančią darbui, taip pat pasirinko ir lanksčias darbo sąlygas. 50 proc. pasirinkusiųjų pasitikėjimu ar pagarba paremtą bendravimo kultūrą, kaip labiausiai motyvuojančią darbui, taip pat pasirinko lanksčias darbo sąlygas. 89 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

Atlikus kintamųjų “Lanksčios darbo sąlygos, kultūra” ir “Iš tiesioginio vadovo gaunamas naudingas grįžtamasis ryšys” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija.

Kadangi $p=0,00<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,333, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=13,236$; $df=1$; $p=0,000$). 44,7 proc. pasirinkusių lanksčias darbo sąlygas, kaip labiausiai motyvuojančias darbui, taip pat pasirinko ir iš tiesioginio vadovo gaunamą naudingą grįžtamąjį ryšį. 74,7 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

Atlikus kintamųjų “Lanksčios darbo sąlygos, kultūra” ir “Geras psichologinis klimatas padalinyje” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,11<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,232, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=3,640$; $df=1$; $p=0,05$). 41,4 proc. pasirinkusių lanksčias darbo sąlygas, kaip labiausiai motyvuojančias darbui, taip pat pasirinko ir gerą psichologinį klimatą padalinyje. 38,5 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

Atlikus kintamųjų “Karjeros galimybės” ir “Apdovanojimai” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,409, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=19,896$; $df=1$; $p=0,000$). 32,1 proc. pasirinkusių karjeros galimybes, kaip labiausiai motyvuojančias darbui, taip pat pasirinko ir apdovanojimus. 96,7 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

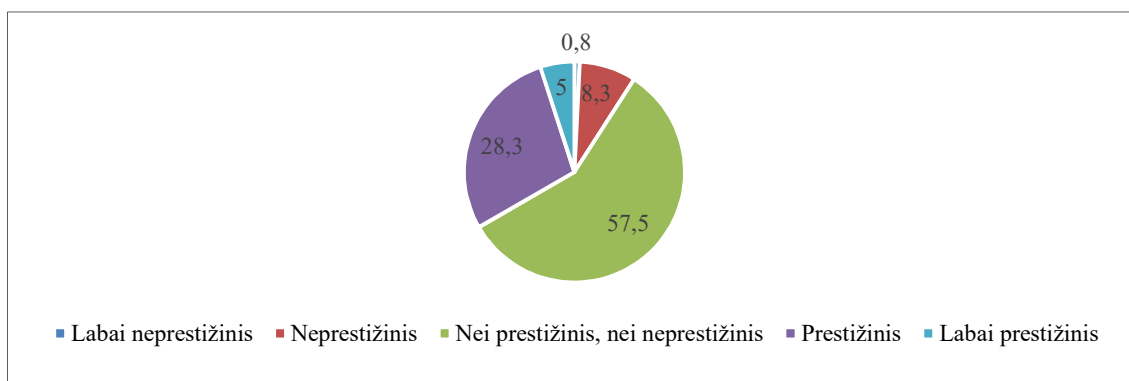
Atlikus kintamųjų “Geras psichologinis klimatas padalinyje” ir “Galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,19<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,214, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=6,126$; $df=1$; $p=0,013$). 42,6 proc. pasirinkusių gerą psichologinį klimatą padalinyje, kaip labiausiai motyvuojantį darbui, taip pat pasirinko ir galimybę tobulėti, kelti kvalifikaciją. 78,8 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių (6 priedas, 28 pav.).

Atlikus kintamųjų “Darbo aplinkos pagerinimas” ir “Apdovanojimai” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,01=0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,290, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=10,370$; $df=1$; $p=0,001$). 33,3 proc. pasirinkusių gerą psichologinį klimatą padalinyje, kaip labiausiai motyvuojantį darbui, taip pat pasirinko ir galimybę tobulėti, kelti kvalifikaciją. 93,3 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių (6 priedas, 29 pav.).

Šie duomenys atitinka kitų tyrimų metu gautus rezultatus. Išvardinti motyvai išlieka pagrindiniais nuo 2006 metų (Vileikienė, Policijos darbuotojų motyvacijos tyrimas, 2018). Atsakymai į

pastaruosius du klausimus leidžia daryti prielaidą, kad tinkamai parinkus motyvacines priemones Lietuvos policijos mokykloje, yra pakankamas skaičius pareigūnų, galinčių tapti mentoriais.

Vertindami savo profesijos ir darbo aplinkos prestižą, 57,5 proc. apklaustųjų lieka neutralūs, 28,3 proc. respondentų; 33,3 proc. atsiliepia tegiamai ir tik 9,1 proc. vertina neigiamai (12 pav.).



12 pav. Profesijos ir darbo aplinkos prestižas (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

53 proc. respondentų rekomenduotų tarnybą policijoje ir net 89 proc. respondentų darbas policijoje yra svarbus arba labai svarbus asmeniškai. Respondentai svarbiausiais aspektais, vertinant pasitenkinimą darbu, nurodė: psichologinį klimatą, santykius su kolegomis ir tiesioginiu vadovu, darbo užmokestį ir darbo organizavimą. 72 proc. respondentų yra labai patenkinti arba patenkinti savo darbu. Tyrimo metu, analizuojant šiuos atsakymus, nustatyta, kad visi respondentai, kuriems darbas asmeniškai nesvarbus nurodė, kad yra nepatenkinti savo darbu.

Atlikus kintamųjų „Ar jums svarbus darbas“ ir „Ar jūs patenkinti darbu“ koreliacine analize nustatyta tiesioginė koreliacija. ($p=0.000$ yra mažiau už $0,005$). Tarp šių kintamųjų yra statistiškai reikšmingas (neatsitiktinis) ryšys, Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $0,843$. Didėjant pasitenkinimo darbu lygiui, didėja darbo svarba respondentams (12 lentelė).

12 lentelė. Kintamųjų „Ar jūs patenkinti darbu“ ir „Ar jums svarbus darbas“ koreliacija (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis)

Duomenys pateikti procentais		Ar jums svarbus darbas			
		Nesvarbus	Nei svarbus nei nsvarbus	Svarbus	Labai svarbus
Ar jūs patenkinti darbu	Labai nepatenkintas	-	7,7	1,5	-
	Nepatenkintas	100,0	30,8	2,9	2,6
	Nei patenkintas nei nepatenkintas	-	23,1	23,5	10,5
	Patenkintas	-	38,5	67,6	60,5
	Labai patenkintas	-	-	4,4	26,3

Atlikus kintamųjų „Ar rekomenduotumėte dirbti“ ir „Ar jūs patenkinti darbu“ koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija. ($p=0.001$ yra mažiau už $0,05$). Tarp šių kintamųjų yra statistiškai reikšmingas (neatsitiktinis) ryšys, Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,290$ – rodo silpną ryšį. Mažėjant pasitenkinimui darbu, daugėja respondentų, kurie

nerekomenduotų dirbti policijoje ($\chi^2=37,774$; $df=8$; $p=0,000$). Profesijos vertinimo atsakymų skirstinys pateikiamas prieduose (6 priedas, 25 pav.).

Atlikus kintamųjų „Kaip vertinate profesijos prestižą“ ir „Ar rekomenduotumėte dirbti“ koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija ($p=0.007$ yra mažiau už 0,05), (13 lentelė). Tarp šių kintamųjų yra statistiškai reikšmingas (neatsitiktinis) ryšys, Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus -0,246 – rodo silpną ryšį. Didėjant profesijos prestižo vertinimui, mažėja respondentų, kurie nerekomenduotų dirbti policijoje ($\chi^2=26,678$; $df=8$; $p=0,001$).

13 lentelė. Kintamųjų „Kaip vertinate profesijos prestižą“ ir „Ar rekomenduotumėte dirbti“ koreliacija (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis)

Duomenys pateikti procentais		Ar rekomenduotumėte dirbti		
		Taip	Ne	Nežinau
Kaip vertinate	Labai neprestižinis	-	-	2,6
	Neprestižinis	-	27,6	5,3
	Nei prestižinis, nei neprestižinis	52,8	55,2	65,8
	Prestižinis	39,6	13,8	23,7
	Labai prestižinis	7,5	3,4	2,6

Profesijos vertinimo atsakymų skirstinys pateikiamas prieduose (6 priedas, 24 pav.)

Atlikus kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo krūvis“ koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (14 lentelė). Kadangi $p=0,003<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus -0,268 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=13,182$; $df=4$; $p=0,010$).

14 lentelė. Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo krūvis“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Duomenys pateikti procentais			Darbo krūvis				
			Visiskai nesvarbus	Nesvarbus	Nei svarbus nei nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus
Amžius 2 grupės	1 grupė	% within Amžius 2 grupės	1,6	1,6	3,3	34,4	59,0
		% within Darbo krūvis	100,0	50,0	50,0	35,0	67,9
		% of Total	0,8	0,8	1,7	17,5	30,0
	2 grupė	% within Amžius 2 grupės	0,0	1,7	3,4	66,1	28,8
		% within Darbo krūvis	0,0	50,0	50,0	65,0	32,1
		% of Total	0,0	0,8	1,7	32,5	14,2

30 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, yra 1 grupės pareigūnai (iki 40 metų amžiaus), kuriems darbo krūvis yra labai svarbus. 67,9 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų, darbo krūvis yra labai svarbus. 59 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų darbo krūvis yra labai svarbus.

Atlikus kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo turinys (užduočių įvairovė, atsakomybė ir savarankiškumas)“ koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (15 lentelė).

Kadangi $p=0,002<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,277$ – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=11,658$; $df=3$; $p=0,009$).

15. lentelė. Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo turinys“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Duomenys pateikti procentais			Darbo turinys			
			Nesvarbus	Nei svarbus nei nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus
Amžius 2 grupės	1 grupė	% within Amžius 2 grupės	1,6	1,6	37,7	59,0
		% within Darbo turinys	100,0	25,0	37,7	66,7
		% of Total	0,8	0,8	19,2	30,0
	2 grupė	% within Amžius 2 grupės	0,0	5,1	64,4	30,5
		% within Darbo turinys	0,0	75,0	62,3	33,3
		% of Total	0,0	2,5	31,7	15,0

30 proc. respondentų atsakiusių į abu klausimus yra 1 grupės pareigūnai (iki 40 metų amžiaus), kuriems darbo turinys (užduočių įvairovė, atsakomybė ir sąvarankiškumas) yra labai svarbus. 66,7 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų, darbo turinys yra labai svarbus. 59 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų darbo turinys yra labai svarbus.

Atlikus kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo sąlygos (lankstus darbo grafikas ir kitos darbo laiko formas)“ koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (16 lentelė). Kadangi $p=0,000<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,332$ – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=14,562$; $df=3$; $p=0,002$).

16 lentelė. Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Darbo sąlygos (lankstus darbo laikas ir kitos darbo formas)“ (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS

Duomenys pateikti procentais			Darbo sąlygos			
			Visiskai nesvarbus	Nei svarbus nei nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus
Amžius 2 grupės	1 grupė	% within Amžius 2 grupės	0,0	6,6	41,0	52,5
		% within Darbo sąlygos	0,0	36,4	39,7	72,7
		% of Total	0,0	3,3	20,8	26,7
	2 grupė	% within Amžius 2 grupės	3,4	11,9	64,4	20,3
		% within Darbo sąlygos	100,0	63,6	60,3	27,3
		% of Total	1,7	5,8	31,7	10,0

26,7 proc. respondentų atsakiusių į abu klausimus yra 1 grupės pareigūnai (iki 40 metų amžiaus), kuriems darbo sąlygos (lankstus darbo grafikas ar kitos darbo formas) yra Labai svarbus. 72,7 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų, darbo sąlygos yra labai svarbios. 52,5 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų darbo vietos sąlygos yra labai svarbios.

Atlikus kintamųjų „Amžius 2 grupės” ir „Darbo vieta (aprūpinimas priemonėmis)” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (17 lentelė). Kadangi $p=0,013<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,227$ – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=12,499$; $df=2$; $p=0,002$).

17. lentelė Kintamųjų „Amžius 2 grupės” ir „Darbo vieta (aprūpinimas priemonėmis)” koreliacija (Crosstabulation) 6 (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS)

Duomenys pateikti procentais			Darbo vieta		
			Nei svarbus nei nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus
Amžius 2 grupės	1 grupė	% within Amžius 2 grupės	6,6	37,7	55,7
		% within Darbo vieta	80,0	35,9	66,7
		% of Total	3,3	19,2	28,3
	2 grupė	% within Amžius 2 grupės	1,7	69,5	28,8
		% within Darbo vieta	20,0	64,1	33,3
		% of Total	0,8	34,2	14,2

3,3 proc. respondentų atsakiusių į abu klausimus yra 1 grupės pareigūnai (iki 40 metų amžiaus), kuriems darbo vieta (aprūpinimas priemonėmis) yra mažiau svarbus. 80 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų, darbo vietos aprūpinimas yra nei svarbus nei nesvarbus. 6,6 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų, darbo vietos aprūpinimas yra, nei svarbus, nei nesvarbus.

Atlikus kintamųjų „Amžius 2 grupės” ir „Galimybė daryti karjerą” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija. (18 lentelė) Kadangi $p=0,004<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,258$ – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=8,976$; $df=3$; $p=0,030$).

18 lentelė. Kintamųjų „Amžius 2 grupės” ir „Galimybė daryti karjerą” koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS)

Duomenys pateikti procentais			Galimybė daryti karjerą			
			Nesvarbus	Nei svarbus nei nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus
Amžius 2 grupės	1,00	% within Amžius 2 grupės	3,3%	8,2%	47,5%	41,0%
		% within Galimybė daryti karjerą	40,0%	25,0%	50,9%	65,8%
		% of Total	1,7%	4,2%	24,2%	20,8%
	2,00	% within Amžius 2 grupės	5,1%	25,4%	47,5%	22,0%
		% within Galimybė daryti karjerą	60,0%	75,0%	49,1%	34,2%
		% of Total	2,5%	12,5%	23,3%	10,8%

20,8 proc. respondentų atsakiusių į abu klausimus yra 1 grupės pareigūnai (iki 40 metų amžiaus), kuriems galimybė daryti karjerą yra labai svarbi. 65,8 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų, galimybė daryti karjerą yra labai svarbi. 41 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų galimybė daryti karjerą yra labai svarbi.

Atlikus kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Galimybė tobulinti kvalifikaciją“ koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (19 lentelė). Kadangi $p=0,004<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,259$ – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=12,856$; $df=4$; $p=0,012$).

19 lentelė. Kintamųjų „Amžius 2 grupės“ ir „Galimybė tobulinti kvalifikaciją“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis)

Duomenys pateikti procentais			Galimybė tobulinti kvalifikaciją				
			Visiskai nesvarbus	Nesvarbus	Nei svarbus nei nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus
Amžius 2 grupės	1 grupė	% within Amžius 2 grupės	1,6	1,6	1,6	36,1	59,0
		% within Galimybė tobulinti kvalifikaciją	100,0	100,0	16,7	38,6	65,5
		% of Total	0,8	0,8	0,8	18,3	30,0
	2 grupė	% within Amžius 2 grupės	0,0	0,0	8,5	59,3	32,2
		% within Galimybė tobulinti kvalifikaciją	0,0	0,0	83,3	61,4	34,5
		% of Total	0,0	0,0	4,2	29,2	15,8

30 proc. respondentų atsakiusių į abu klausimus yra 1 grupės pareigūnai (iki 40 metų amžiaus), kuriems galimybė tobulinti kvalifikaciją yra labai svarbi. 65,5 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų, galimybė tobulinti kvalifikaciją yra labai svarbi. 59 proc. respondentų, kurių amžius yra iki 40 metų galimybė tobulinti kvalifikaciją yra labai svarbi.

54 proc. respondentų pažymėjo, kad kvalifikaciją tobulina kelis kartus per metus (6 priedas, 26 pav.). Tik 12 proc. respondentų neigiamai atsiliepė apie kvalifikacijos tobulinimo rezultatus.

73 proc. geriausiai kvalifikacijos tobulinimo būdu laiko mokymus darbo vietoje, kai atvyksta lektoriai, taip pat mokymus, kuriuos organizuoja kitos įstaigos– 38 proc., bei mokymus, kuriuos organizuoja Lietuvos policijos mokykla –33 proc.

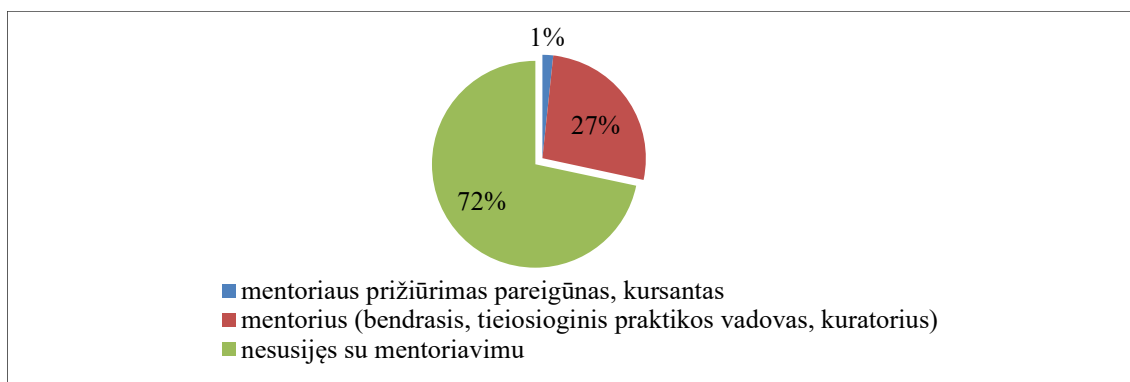
Atlikus kintamųjų „Mokymai darbo vietoje, kai atvyksta lektoriai“ ir „Kvalifikacijos kėlimo kursai, kuriuos organizuoja kitos įstaigos“ koreliacinę analizę nustatyta atvirkštinė koreliacija. Kadangi $p=0,026=0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,203$, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=4,967$; $df=1$; $p=0,026$). 30,1 proc. pasirinkusių mokymus darbo vietoje, kai atvyksta lektoriai, kaip labiausiai tinkantį kvalifikacijos tobulinimo būdą taip pat pasirinko ir Kvalifikacijos kėlimo kursai, kuriuos organizuoja kitos įstaigos. 48,6 proc. respondentų atsakiusių į abu klausimus reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

Atlikus kintamųjų „Mokymai darbo vietoje, kai atvyksta lektoriai“ ir „Stazuotės kitose Lietuvos institucijose“ koreliacinę analizę nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,008=0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,240$, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=6,890$; $df=1$; $p=0,009$). 18,1 proc. pasirinkusių mokymus darbo vietoje, kai atvyksta lektoriai, kaip labiausiai tinkantį kvalifikacijos tobulinimo būdą, taip pat

pasirinko ir kvalifikacijos kėlimo kursai, kuriuos organizuoja kitos įstaigos. 59,5 proc. respondentų, atsakiusių į abu klausimus, reikšmingai nemotyvuotų nei viena iš paminėtų priemonių.

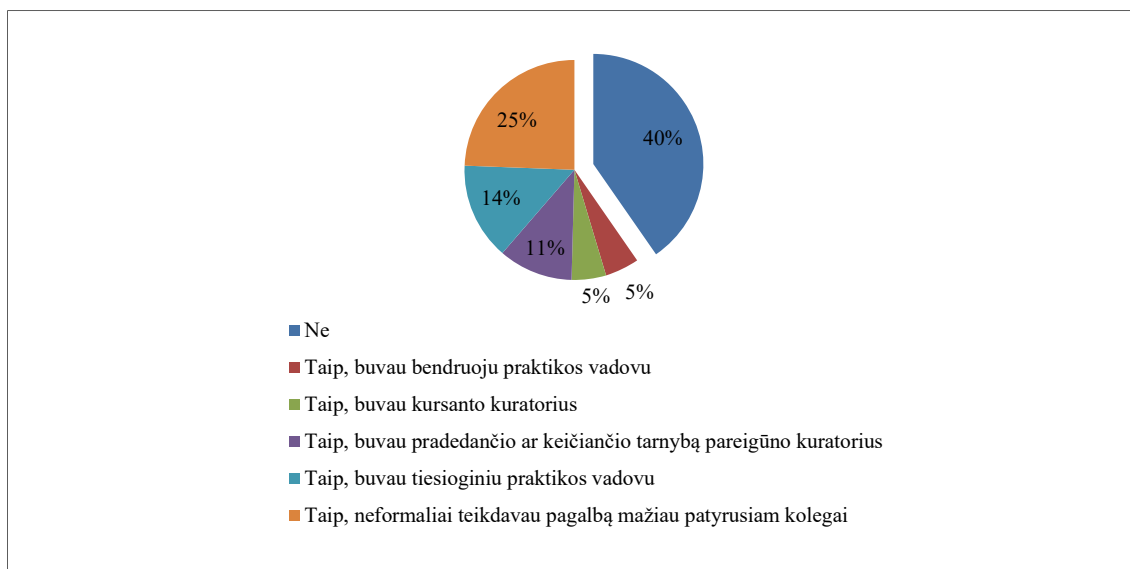
Apibendrinant kvalifikacijos tobulinimo vertinimą, galime teigti, jog dauguma respondentų teikia pirmenybę kvalifikacijos tobulinimo kursams, nevengia tobulintis su kitų institucijų pagalba, tačiau nepageidauja išvykti iš darbo vietos. Galima teigti, kad norint sėkmingai įgyvendinti trišalį mentorystės modelį Lietuvos policijos mokykloje, reikėtų pradėti nuo kelių dalių nedidelės trukmės kvalifikacijos tobulinimo kursų darbo vietoje organizavimo.

Atsakydami į klausimą apie sąsajas su mentoriavimu, net 72 proc. respondentų įvardino save, kaip nesusijusį su mentoriavimu (13 pav.).



13 pav. Apklauso dalyvių sąsajos su mentoryste (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Tačiau atsakydami į klausimą, kuriame detalizuota formali ir neformali mentoriaus veikla, tik 40 proc. respondentų nurodė, kad mentoriumi nebuvo (14 pav.).



14 pav. Mentoriavimo patirtis (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Analizuojant šių dviejų rodiklių ryšius, paaiškėjo, kad 41,2 proc. respondentų, kuriems teko būti tiesioginiais praktikos vadovais, laiko save nesusijusiais su mentoryste. Analogiškai atsakė ir

16,7 proc. bendrųjų praktikos vadovų, bei 53,8 proc. respondentų, kuriems teko kuruoti mažiau patirties turintį ar tarnybą keičiantį pareigūną (20 lentelė).

20 lentelė. Kintamųjų „Ar jums teko būti mentoriumi“ ir „Sąsajos su mentoryste koreliacija (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis)“

Duomenys pateikti procentais		Sąsajos su mentoryste		
		Mentorius	Mentoriaus prižiūrimas pareigūnas	Nesusijęs su mentoriavimu
Ar jums teko būti mentoriumi	Tiesioginiu praktikos vadovu	52,9	5,9	41,2
	Bendruoju praktikos vadovu	83,3	0,0	16,7
	Pareigūno kuratoriumi	46,2	0,0	53,8
	Kursanto kuratoriumi	83,3	0,0	16,7
	Ne	2,1	2,1	95,7
	Neformali pagalba	19,4	0,0	80,6

Net 25 proc. respondentų paminėjo, kad neformaliai teikė pagalbą. Šiuos duomenis patvirtina 48 proc. respondentų, kurie teigia tarnyboje turėję mentorį. 80,6 proc. teikusių pagalbą neformaliai šios savo funkcijos nesieja su mentorystės procesu (6 priedas, 30 pav.).

Atlikus kintamųjų „Ar jums teko būti mentoriumi“ ir „Mentorystės procesas, veiklos modeliavimas“ koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija Kadangi $p=0,024<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,205, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=5,585$; $df=5$; $p=0,349$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta: 94,1 proc. (pasirinkusių atsakymą „Taip, buvau tiesioginiu praktikos vadovu“), 100 proc. (pasirinkusių atsakymą „Taip, buvau bendruoju praktikos vadovu“) ir 84,6 proc. respondentų (pasirinkusių atsakymą „Taip, buvau pradedančio, ar keičiančio tarnybą pareigūno kuratoriumi“), nesieja šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su veiklos modeliavimu. Veiklos modeliavimą dažniau rinkosi respondentai, kurie atsakė neturėję mentoriavimo patirties, arba pagalbą teikė neformaliai. Apibendrinant galima teigti, kad formali metorystė Lietuvos policijos mokykloje nėra orientuota į veiklos modeliavimą.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad Lietuvos policijos mokykloje su mentoryste labiausiai siejama yra kursantų kuratoriaus ir bendrojo praktikos vadovo veiklos.

52 proc. respondentų mentorių rengimą policijos sistemoje vertina neigiamai, pasirinkdami atsakymus: nežinojau, kad toks rengimas egzistuoja, esamo rengimo nepakanka, ar esamą rengimą prilygindami stichiškam, tačiau net 58 proc. tiriamųjų pritaria mentoriaus pareigybės įvedimui (6 priedas, 27 pav.).

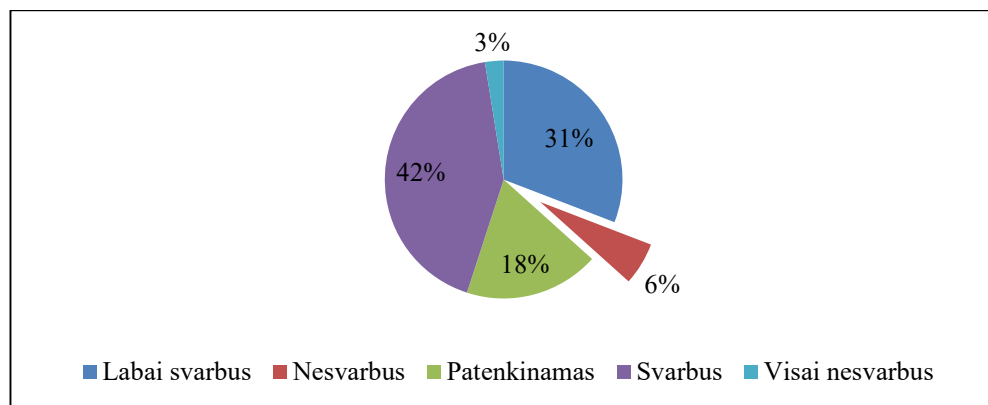
Atlikus kintamųjų „Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas“ ir „Ką manote apie mentoriaus indelį“ koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija (21 lentelė). Kadangi $p=0,000<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,474, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=48,450$; $df=8$; $p=0,000$).

21 lentelė. Kintamųjų „Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas“ ir „Ką manote apie mentoriaus indėlį“ koreliacija (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis)

Duomenys pateikti procentais		Ką manote apie mentoriaus indėlį				
		Labai svarbus	Svarbus	Patenkinamas	Nesvarbus	Visai nevarbus
Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas	Taip	93,8	63,2	26,1	16,7	-
	Ne		5,3	21,7	50,0	100,0
	Nežinau	6,3	31,6	52,2	33,3	-

Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 93,8 proc. atsakiusių į abu klausimus mentoriaus indėlį laiko labai svarbiu. Didėjant pritarimui mentoriaus pareigybės įvedimui didėja mentoriaus indėlio svarba. Atlikus kintamųjų „Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas“ ir „Mentorystės procesas, reguliavimas“ koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,012<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,230, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. ($\chi^2=7,797$; $df=2$; $p=0,020$) Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 86,3 proc. nesieja šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su reguliavimu. Reguliavimą dažniau rinkosi respondentai, kurie neigiamai žiūri į mentoriaus pareigybės įvedimą. Kuo daugiau mentorystės raiška yra siejama su reguliavimu, tuo mažiau pritariama mentoriaus pareigybės įvedimui. Apibendrinant galima teigti, kad įvestina mentoriaus pareigybė Lietuvos policijos mokykloje nebūtų orientuota į veiklos reguliavimą.

Tik 9 proc. respondentų nuomone, mentorių indėlis į policijos sistemos gerinimą, padedant jauniems pareigūnams įsitvirtinti organizacijoje, yra nesvarbus ar visiškai nesvarbus (15 pav.).



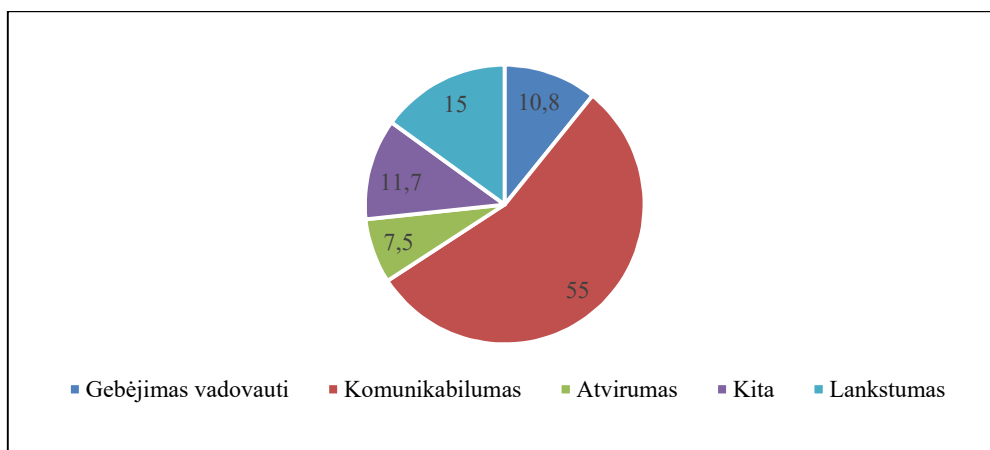
15 pav. Respondentų nuomonė apie mentorių indėlį į policijos sistemos gerinimą Lietuvoje, padedant jauniems pareigūnams įsitvirtinti organizacijoje (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Atlikus kintamųjų „Ką manote apie mentoriaus indėlį“ ir „Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas“ koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000<0,01$, tarp

kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,474, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=48,450$; $df=8$; $p=0,000$).

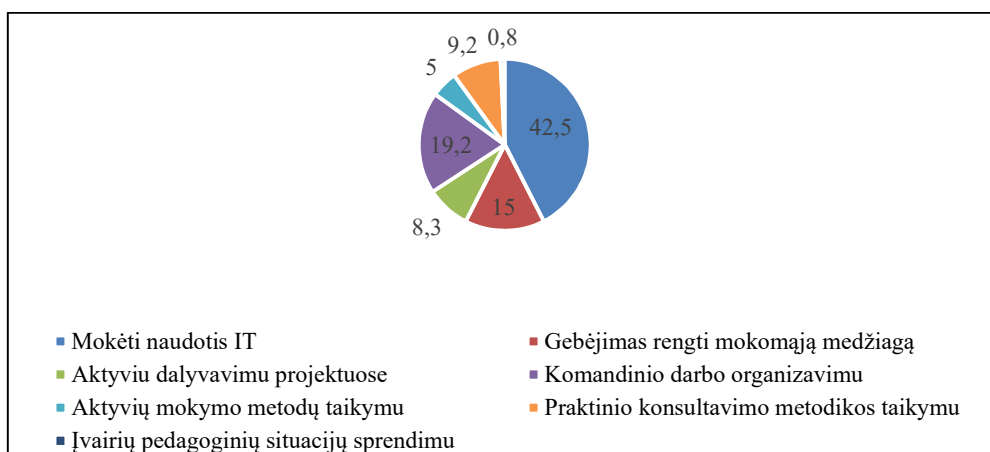
Analizuojant respondent atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta: 93,8 proc. Pasisakančių už mentoriaus pareigybės įvedimą mentoriaus indėlį laiko labai svarbiu. Kuo daugiau svarbos suteikiama mentoriaus indėliui, tuo daugiau pritariama mentoriaus pareigybės įvedimui. Apibendrinant galima teigti, kad teigiamas dabartinis mentoriaus indėlis yra siejamas su formalios mentorystės perspektyva.

Respondentų nuomone, svarbiausia savybė, kuria turėtų pasižymėti mentorius, yra komunikabilumas. (16 pav.).



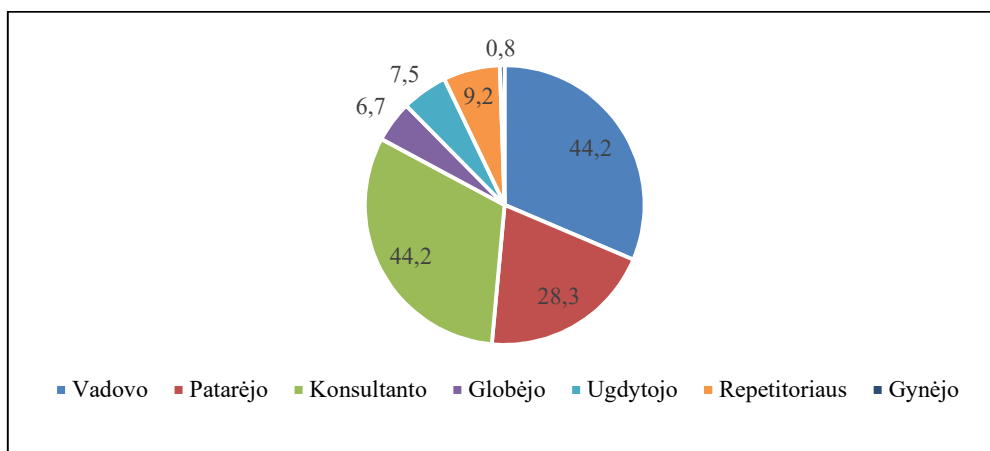
16 pav. Mentoriaus savybės (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Taip pat svarbiomis laikomos savybės: lankstumas, gebėjimas vadovauti ir atvirumas. Taip pat respondentai išskyrė šiuos gebėjimus, jų nuomone, būtinus kompetetingam mentoriui: mokėjimas naudotis informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis – 42,5 proc., komandinio darbo organizavimas – 19,2 proc. ir gebėjimas rengti mokomąją medžiagą – 15 proc. (17 pav.).



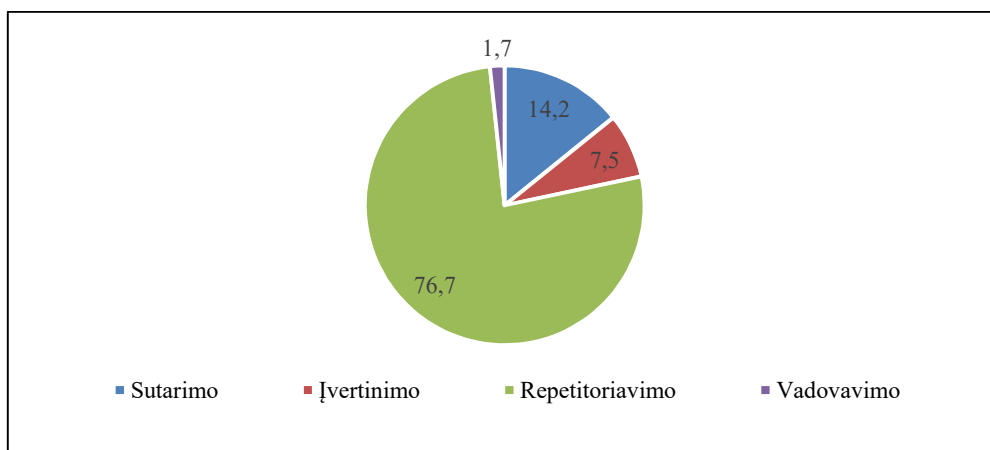
17 pav. Mentoriaus gebėjimai (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Mentoriaus kompetencijų atsakymų skirstinys pateikiamas prieduose (6 priedas, 31 pav.). Atitinkamai šiems atsakymams, 42 proc. respondentų manymu, mentoriaus vaidmuo policijoje turėtų būti įvardintas, kaip konsultanto arba patarėjo 27 proc. respondentų (18 pav.).



18 pav. Mentoriaus vaidmuo (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Net 76,7 proc. respondentų išskyrė repetitoriaavimo funkciją, padedant naujiems pareigūnams pritaikyti savo teorines žinias praktikoje, kaip svarbiausią (19 pav.).



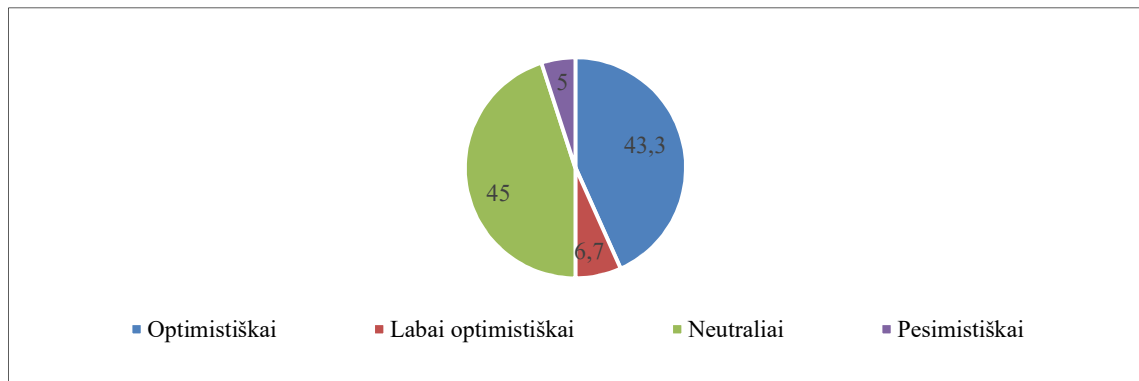
19 pav. Mentoriaus funkcijos (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Respondentų atsakymų, apie mentoriaus bendravimo lygmenį, pasiskirstymas pateikiamas (6 priedas, 32 pav.) Atlikus kintamųjų „Ar jums teko būti mentoriumi“ ir „Kokį bendravimo lygmenį turi apimti mentoriaus veikla“ koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,005 < 0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,252, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=36,509$; $df=15$; $p=0,001$).

Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad nei vienas respondentas, turėjęs formalaus mentoriavimo patirties, nepasirinko neformalaus trumpalaikio santykių lygmens. 76,5 proc. (pasirinkusių atsakymą „Taip, buvau tiesioginiu praktikos vadovu“), 100 proc. (pasirinkusių atsakymą „Taip, buvau bendruoju praktikos vadovu“) ir 76,9 proc.

respondentų (pasirinkusių atsakymą „Taip, buvau pradedančio, ar keičiančio tarnybą pareigūno kuratorius“), sutinka su teiginiu, jog mentoriaus darbas turi apimti formalų struktūrizuotą trumpalaikį, arba ilgalaikį santykių lygmenį. Neformalų trumpalaikį arba formalų, labai struktūrizuotą, tačiau taip pat trumpalaikį lygmenį rinkosi tie respondentai, kurie atsakė neturėję mentoriavimo patirties, pagalbą teikė neformaliai, arba buvo kursanto kuratoriumi. Apibendrinant galima teigti, kad kuo daugiau įgyjama formalios mentorystės patirties, tuo labiau siekiama formalesnių ir labai struktūrizuotų santykių lygmenis.

Į mentoriavimo perspektyvas pesimistiškai žiūri tik 5 proc. respondentų (20 pav.).



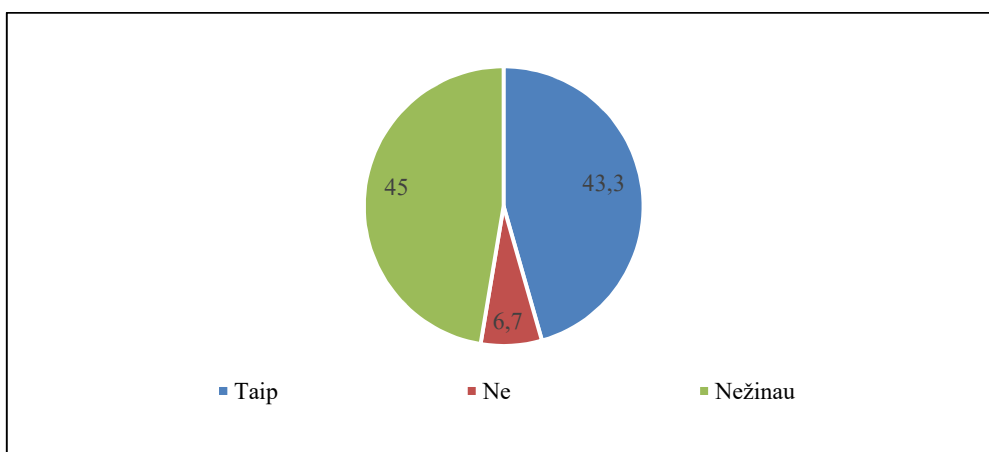
20 pav. Respondentų požiūris į mentoriavimo perspektyvas (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Atlikus kintamųjų „Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas“ ir „Kaip žiūrite į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje“ koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,013<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,226, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=12,558$; $df=6$; $p=0,051$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus nustatyta, kad 60,3 proc. respondentų, pasisakančių už mentoriaus pareigybės įvedimą, teigiamai vertina mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje. Didėjant optimizmui mentoriavimo perspektyvos atžvilgiu, labiau pritariama mentoriaus pareigybės įvedimui.

Atlikus kintamųjų „Ką manote apie mentoriaus indėlį“ ir „Kaip žiūrite į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje“ koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,393 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=44,323$; $df=12$; $p=0,000$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta: 67,8 proc. į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje optimistiškai arba labai optimistiškai nusiteikusių respondentų mentoriaus indėlį laiko labai svarbiu. Kuo daugiau svarbos suteikiama mentoriaus indėliui, tuo labiau optimistiškai žiūrima į mentoriavimo perspektyvą. Apibendrinant galima teigti, kad teigiamas dabartinis mentoriaus indėlis yra siejamas su teigiama mentorystės perspektyva.

Atlikus kintamųjų “Kaip žiūrite į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje” ir “Mentorių skaičius” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,002<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,277, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=15,557$; $df=6$; $p=0,016$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad tik 15,4 proc. į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje optimistiškai arba labai optimistiškai nusitekusių respondentų sutinka su teiginiu, jog mentorių skaičius yra pakankamas. Kuo daugiau svarbos suteikiama mentoriaus indėliui, tuo labiau pasigendama mentorių. Sutinkantys su teiginiu, arba nežinantys, ar skaičius yra pakankamas, pesimistiškiau vertina mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje. Apibendrinant galima teigti, kad teigiamas požiūris į optimistišką mentoriavimo perspektyvą yra siejamas su mentorstės plėtra (mentorių skaičiaus didinimu) ateityje.

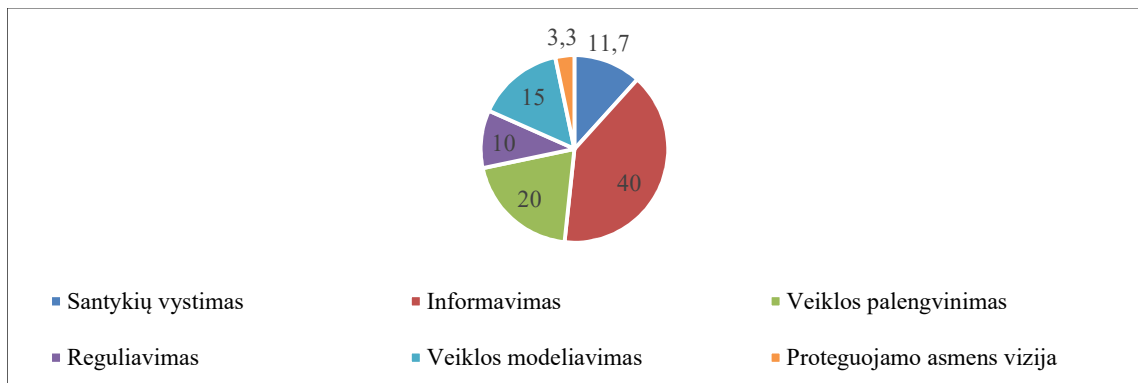
Kad mentorių kiekis policijoje yra pakankamas, pasisakė tik 12 proc. tiriamųjų (21 pav.).



21 pav. Respondentų požiūris į esamą mentorių skaičių (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Atlikus kintamųjų “Ką manote apie mentoriaus indėlį” ir “Mentorių skaičius” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,323, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=15,516$; $df=8$; $p=0,050$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta: 64,9 proc. mentoriaus indėlį laikančių svarbiu, arba labai svarbiu nesutinka su teiginiu, jog mentorių skaičius yra pakankamas. Kuo daugiau svarbos suteikiama mentoriaus indėliui, tuo labiau pasigendama mentorių. Sutinkantys su teiginiu, arba nežinantys, ar skaičius yra pakankamas, mažiau vertina mentoriaus indėlį. Didėjant pritarimui mentoriaus indėlio svarbai, didėja pritarimas mentorių skaičiaus didinimui. Apibendrinant galima teigti, kad teigiamas dabartinis mentoriaus indėlis yra siejamas su mentorstės plėtra ateityje.

Respondentų nuomone, šiuo metu mentorstė Lietuvos policijos mokykloje yra labiausiai orientuota į: informavimo, informavimo ir reguliavimo, bei veiklos palengvinimo aspektus (22 pav.).



22 pav. Respondentų požiūris į mentorystės Lietuvos policijos mokykloje orientaciją (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Atlikus kintamųjų “Mentorystės procesas, informavimas” ir “Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (5 priedas, 23 lentelė). Kadangi $p=0,003<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman’o koreliacijos koeficientas lygus $-0,269$, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=8,702$; $df=1$; $p=0,003$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 54,3 proc. respondentų nesieja šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso nei su informavimu, nei su veiklos palengvinimo aspektais. Didėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentorystės procesas yra orientuotas į informavimą, mažėja pritarimas, jog mentoriaus veikla yra orientuota į veiklos palengvinimo aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentorystės procesas, informavimas” ir “Mentorystės procesas, veiklos modeliavimas” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (5 priedas, 24 lentelė). Kadangi $p=0,027<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman’o koreliacijos koeficientas lygus $-0,202$, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=4,910$; $df=1$; $p=0,027$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 71,7 proc. respondentų nesieja šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso nei su informavimu, nei su veiklos modeliavimo aspektais. Didėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentorystės procesas yra orientuotas į informavimą, mažėja pritarimas, jog mentoriaus veikla yra orientuota į veiklos modeliavimo aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentorystės procesas, informavimas” ir “Mentorystės procesas, proteguojamo asmens vizija” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (5 priedas, 25 lentelė). Kadangi $p=0,003<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman’o koreliacijos koeficientas lygus $-0,270$, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=8,765$; $df=1$; $p=0,003$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 84,8 proc. respondentų nesieja šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su informavimo aspektu, nei su proteguojamo asmens vizijos aspektais. Didėjant pritarimui, kad

Lietuvos policijos mokykloje mentorystės procesas yra orientuotas į informavimą, mažėja pritarimas, jog mentoriaus veikla yra orientuota į proteguojamo asmens vizijos aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas” ir “Mentoriaus elgsena, informavimas” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (5 priedas, 26 lentelė). Kadangi $p=0,09>0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,238$,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=6,772$; $df=1$; $p=0,009$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 52,4 proc. respondentų mano jog mentorystės procesas nėra orientuotas į veiklos palengvinimą, o mentoriaus elgsena nėra orientuota į informavimą. Mažėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentoriaus elgsena yra orientuota į informavimą, didėja pritarimas, jog mentorystės procesas orientuotas veiklos palengvinimo aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, santykių vystymas” ir “Mentorystės procesas, santykių vystymas” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,001<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $0,312$,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=11,644$; $df=1$; $p=0,001$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 93,4 proc. respondentų nesieja nei mentoriaus elgsenos, nei šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su santykių vystymo aspektu. Didėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentoriaus elgsena yra orientuota į santykių vystymą, didėja ir pritarimas, jog mentorystės procesas yra orientuotas į šį aspektą.

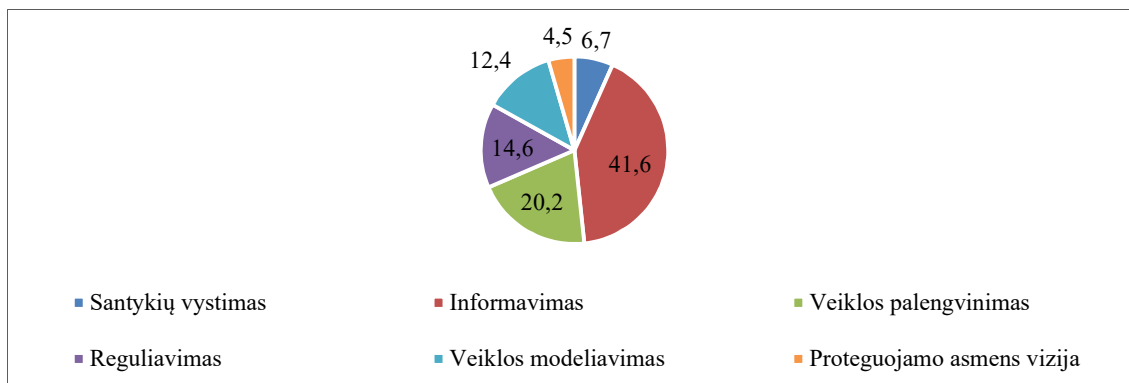
Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, informavimas” ir “Mentorystės procesas, informavimas” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija (5 priedas, 27 lentelė). Kadangi $p=0,000<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $0,329$,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=12,979$; $df=1$; $p=0,000$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 51,4 proc. respondentų nesieja nei mentoriaus elgsenos, nei šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su informavimo aspektu. Didėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentoriaus elgsena yra orientuota į informavimo aspektą, didėja ir pritarimas, jog mentorystės procesas yra orientuotas į šį aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, veiklos palengvinimas” ir “Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $0,355$,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=15,089$; $df=1$; $p=0,000$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 78,1 proc. respondentų nesieja nei mentoriaus elgsenos, nei šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su veiklos palengvinimo aspektu. Didėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentoriaus elgsena yra orientuota į veiklos palengvinimą, didėja ir pritarimas, jog mentorystės procesas yra orientuotas į šį aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, reguliavimas” ir “Mentorystės procesas, reguliavimas” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,012<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,229,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=6,307$; $df=1$; $p=0,012$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 93,6 proc. respondentų nesieja nei mentoriaus elgsenos, nei šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su reguliavimo aspektu. Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 85,3 proc. respondentų nesieja nei mentoriaus elgsenos, nei šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su veiklos modeliavimo aspektu. Didėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentorystės procesas yra orientuotas į veiklos reguliavimą, didėja ir pritarimas, jog mentoriaus elgsena yra orientuota į šį aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, veiklos modeliavimas” ir “Mentorystės procesas, veiklos modeliavimas” koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,014<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,223,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=5,976$; $df=1$; $p=0,015$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 85,3 proc. respondentų nesieja nei mentoriaus elgsenos, nei šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su veiklos modeliavimo aspektu. Mažėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentorystės procesas yra orientuotas į veiklos modeliavimą, mažėja ir pritarimas, jog mentoriaus elgsena yra orientuota į šį aspektą.

Vertindami mentoriaus elgseną, respondentai taip pat išskyrė informavimą, 41 proc.(23 pav.).



23 pav. Respondentų požiūris į mentoriaus elgsenos Lietuvos policijos mokykloje orientaciją (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)

Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, proteguojamo asmens vizija” ir “Mentorystės procesas, informavimas” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (5 priedas, 28 lentelė). Kadangi $p=0,01=0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus -0,236,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=6,657$; $df=1$; $p=0,010$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 36,2 proc. respondentų mano jog mentoriaus elgsena nėra orientuota į proteguojamo asmens viziją, o šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje

vykstantis mentorystės procesas nėra orientuotas į informavimą. Mažėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentorystės procesas yra orientuotas į informavimą, didėja pritarimas, jog mentoriaus elgsena yra orientuota į proteguojamo asmens vizijos aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, santykių vystymas” ir “Mentoriaus elgsena, informavimas” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (5 priedas, 29 lentelė). Kadangi $p=0,001=0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,297$,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=10,566$; $df=1$; $p=0,001$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 54,7 proc. respondentų mano jog mentoriaus elgsena nėra orientuota į santykių vystymą ir informavimą. Mažėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentoriaus elgsena yra orientuota į informavimą, didėja pritarimas, jog mentorystės procesas orientuotas į santykių vystymo aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, veiklos palengvinimas” ir “Mentoriaus elgsena, informavimas” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (5 priedas, 30 lentelė). Kadangi $p=0,000=0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,408$,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=20,000$; $df=1$; $p=0,000$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 50 proc. respondentų nesieja mentoriaus elgsenos su veiklos palengvinimo ir informavimo aspektais. Mažėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentoriaus elgsena yra orientuota į informavimą, didėja pritarimas, jog mentorystės procesas orientuotas į veiklos palengvinimo aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, reguliavimas” ir “Mentoriaus elgsena, informavimas” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (5 priedas, 31 lentelė). Kadangi $p=0,003=0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,272$,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=8,889$; $df=1$; $p=0,003$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 55,6 proc. respondentų nesieja mentoriaus elgsenos su reguliavimo ir informavimo aspektais. Mažėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentoriaus elgsena yra orientuota į reguliavimo aspektą didėja pritarimas, jog mentorystės procesas orientuotas į informavimo aspektą.

Atlikus kintamųjų “Mentoriaus elgsena, informavimas” ir “Mentoriaus elgsena, veiklos modeliavimas” koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija (5 priedas, 32 lentelė). Kadangi $p=0,000=0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus $-0,343$,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=14,118$; $df=1$; $p=0,000$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 85,3 proc. respondentų nesieja mentoriaus elgsenos su informavimo ir veiklos modeliavimo aspektais. Didėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentoriaus elgsena yra orientuota į informavimo aspektą mažėja ir pritarimas, jog mentoriaus elgsena orientuota į veiklos modeliavimą.

Atlikus kintamųjų „Mentoriaus elgsena, proteguojamo asmens vizija“ ir „Mentorystės procesas, proteguojamo asmens vizija“ koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000=0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,323,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=12,488$; $df=1$; $p=0,000$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 94,8 proc. respondentų nesieja nei mentoriaus elgsenos, nei šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su proteguojamo asmens vizijos aspektu. Mažėjant pritarimui, kad Lietuvos policijos mokykloje mentoriaus elgsena yra orientuota į proteguojamo asmens viziją mažėja ir pritarimas, jog mentorystės procesas taip pat orientuotas į šį aspektą.

Atlikus kintamųjų „Mentoriaus elgsena, veiklos modeliavimas“ ir „Mentoriaus elgsena, veiklos palengvinimas“ koreliacinę analizę, nustatyta atvirkštinė koreliacija. Kadangi $p=0,021=0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,-210,– ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=5,294$; $df=1$; $p=0,021$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 76,5 proc. respondentų nesieja mentoriaus elgsenos su veiklos modeliavimo ir veiklos palengvinimo aspektais. Kuo daugiau mentoriaus elgsena siejama su veiklos modeliavimu, tuo mažiau mentoriaus elgsena siejama su veiklos palengvinimu.

Organizuojant pagalbą pradedančiajam dirbti pareigūnui, respondentų nuomone, svarbiausios yra: mokymosi bendradarbiauti (31 proc.); mentoriaus vaidmens suvokimo (26 proc.); profesinių santykių tobulinimo (18 proc.) kompetencijos. Respondentai labiau palaiko nuomonę, kad mentoriaus santykiai būtų formalūs, labiau struktūrizuoti.

Apibendrinant šiuos atsakymus, galima teigti, kad daugumos respondentų efektyvaus mentoriaus vizija yra: komunikabilus patyręs pareigūnas, konsultantas, gebantis vadovauti ir taikyti praktinio konsultavimo metodiką, kuris savo veiklą koncentruoja į pagalbą pradedantiems tarnybą pareigūnams, pritaikant jų žinias praktikoje.

Atsakydami į šį atvirą klausimą, „Kokią pagalbą teikėte proteguojamam asmeniui?“, 18 proc. respondentų atsakė, kad nebuvo formaliai paskirti praktikos vadovu ar kuratoriumi, arba neformaliai neteikė pagalbos. 9 proc. pagalbą teikusiujų kaip svarbiausią nurodė, konsultacijas, diskusijas ir individualius pokalbius. 10 proc. – teorinių žinių pritaikymą praktinėje veikloje. Tik 4 proc. teikė pagalbą, įsiliejant į kolektyvą. 8 proc. savo pagalbą įvardino kaip visapusišką, dalykinę ir visuomeninę: „teikiau visokeriopą: nuo supažindinimo su kolektyvo nariais, aptarnujama teritorija, iki sudėtingų veiksmų atlikimo“, „nuo asmeninių (pvz., kaip buto nuomos paieška) iki įvairiausių sprendimų (koja kojon, aiškinant, kodėl ir kaip)“, „visokeriopą, nuo kasdienės veiklos užkulisių iki praktinių gyvenimiškų patarimų bei kasdienės praktinės veiklos kartu su kuruojamuoju – ne deklaratyvios, o realios“.

Atsakydami į klausimą, „Kokią paramą mentorystės procese teikė Lietuvos policijos mokykla?“, 10 proc. respondentų atsakė, kad mentorystės procese nedalyvavo, 8 proc., kad šiame procese iš Lietuvos policijos mokyklos negavo jokios pagalbos.” Paskyrė mentorių tik ant popieriaus ir tiek”.

5 proc. teigė, kad pagalba buvo visapusiška. Į klausimą „Kokią paramą mentorystės procese galėtų teikti Lietuvos policijos mokykla?“, 11 proc. respondentų atsakė nežinau, kad pagalba turėtų būti visapusiška teigė tik 3 proc. tiriamųjų. Kad reikalinga finansinė pagalba ar materialinės priemonės paminėjo tik 2 proc respondentų. Pagalba adaptuojantis naujame kolektyve - 1 proc. Teisinę – 3 proc.

Keli respondentai pasiūlė „Sudaryti galimybes dirbti kartu su didžiausią patirtį turinčiais kolegomis“, „Tinkamai parinkti ir paskirti mentorių, o ne tik formaliai. Kontroliuoti mentoriamus veiklą“, „Apmokyti mentorius ir juos paruošti. Skirti tam laiko darbo laike, o ne nedarbo metu, daugiau dėmesio skirti mentorystei“. Darbo autorių sudomino tiriamojo atsakymas „Visi užsiėmę savo funkcijų ir uždavinių vykdymu. Apie kokią paramą kalbame? Kiek reikia, tiek padeda, tačiau reikia kreiptis ir, jeigu tai motyvuota, bus suteikta“, - kuris pagrindžia tiek kitų respondentų atsakymus, tiek teorinės darbo dalies nuostatas, kad reikalinga mentorių atranka ir ne kiekvienas paskirtas patyręs pareigūnas gali juo būti.

Atsakydami į klausimą, „Kokią pagalbą gavote iš mentoriamus?“, 18 proc apklausoje dalyvavusių teigė, kad jie negavo jokios pagalbos iš paskirto mentoriamus arba ji buvo neefektyvi, nenaudinga, formali: „Ne visi paskirti mentoriai buvo kompetetingi atlikti jiems pavestas funkcijas, todėl tinkamos pagalbos nevisada sulaukdavau“. 11 proc. respondentų teigia, kad iš paskirto mentoriamus gavo labai naudingos pagalbos: „Labai aiškią viziją tolimesniam darbui per asmeninį pavyzdį (realiu darbu, realioje aplinkoje), iš kurios vertingiausia buvo pagrįsta asmeniniu pavyzdžiu ir elgesiu konkrečiose praktinėse situacijose“, „Pirmiausia gavau – saugumo jausmą (jeigu ko nors nežinau, visada galiu pasiklausti).

Teikdami pastabas ir pasiūlymus, respondentai pripažino, kad kiekviename padalinyje turėtų būti tinkamai parengtas mentorius. Akcentavo, kad reikalingas didesnis dėmesys patiems mentoriams, jų atrankai, mokymams, - „Tinkamai parinkti ir paskirti kompetetingą mentorių, o ne tik formaliai. Kontroliuoti mentoriamus veiklą“. Pagrindinę problemą nurodė, kad šiuo metu mentoriamus veikla daugiau formali, nei teikianti naudą. Kai kuriuose atsakymuose atsispindėjo neigiamas požiūris į mentorystę, prilyginant ją dar vienai formaliai reformai. Ir nesugebėjimas susieti jau vykstančių procesų su trišalio mentorystės modelio taikymu – „Suprantu „kuratoriamus“ kompetenciją. Tačiau mentoriamus – ne“. Dauguma respondentų pastebėjo, kad „Ne visi gali būti mentoriamus ir prieš žadant juo būti, siūlyčiau pirma pagalvoti“, „geras mokytojas, turintis vadovo, psichologo savybių, komunikabilus, sugebantis rasti priėjimą prie įvairaus charakterio asmenų, tikrai sugebės tinkamai

tarnybai paruošti naują pareigūną, suteikti teorinių ir praktinių žinių, motyvacijos dirbti šį darbą“. Savo siūlymuose jie akcentavo, „Labai svarbu, kad mentorius 150 proc. tikėtų savo darbu ir nuoširdžiai tai darytų, ne iš pareigos ar atlygio, o iš paskatos –Ginti, Saugoti, Padėti“. Išskyrė ir reikalingas proteguojamo asmens savybes,- „Svarbu ir tai, kad naujai į tarnybą priimtas pareigūnas suvoktų šią pagalbą, norėtų gauti žinių, norėtų mokytis, turėtų būti motyvuoti (pastebėta kad ne visi nori mokytis dirbti ir dirbti, tačiau nori didesnio atlyginimo, jų atsakymas paprastas – man ir taip gerai)“.

Apibendrinant atsakymus į atvirus klausimus, galima teigti, kad tinkamai parinktas mentorius, nuolatinis dėmesys, palaikymas, klaidų analizė ir įvertinimas yra raktas į sėkmingą jauno pareigūno adaptaciją ir tinkamą turimų teorinių žinių pritaikymą praktikoje.

Apibendrinant anketinės apklausos atsakymų rezultatus galima teigti, kad tyrimas atskleidė respondentų požiūrį į darbo aplinką, kvalifikacijos tobulinimą ir mentorystės raišką. Pasitvirtino teorinėje dalyje iškelta hipotezė, jog šios sritys yra labai susijusios. Respondentų požiūris turi tiesioginės įtakos mentorystės perspektyvai Lietuvos policijos mokykloje. Respondentai perspektyvoje tikisi mentorystės proceso atitinkančio dabartinę mentorius veiklą. Proceso orientavimo aspektus sieja su mentorius veiklos aspektais. Kaip svarbiausias, itin išsiskyrė informavimo aspektas. Nors respondentai optimistiškai žiūri į mentorystės perspektyvą Lietuvos policijos mokykloje, didelė dalis jų nuogastauja dėl galimai padidėsiančio darbo krūvio. Tai leidžia teigti, kad Lietuvos policijos mokykloje nepakankamai žinoma apie mentorystės teikiamą naudą.

2.2.2. Diskusijų grupės tyrimų rezultatai

Lietuvos policijos mokyklos darbuotojai mentorius darbo pagrindiniu tikslu įvardijo pagalbos teikimą naujai pradėjusiam dirbti policijos pareigūnui. Informantų teigimu, santykiai negali būti pagrįsti vien vadovavimu ir vertinimu. Šie santykiai tarp patyrusio pareigūno ir jo globotinio greičiau turėtų būti įvardijami kaip formalūs, tačiau paremti tam tikrais gebėjimais, reikalingais policininko darbo patirties perdavimui. Situaciją padėjo atskleisti diskusija su tyrimo grupės nariais iš Lietuvos policijos mokyklos, kurie dalijosi savo pedagogine ir mentorius patirtimi ir žiniomis. Diskusijos metu buvo įvardinta, kad vienu svarbiausių veiksnių mentorius darbe galėtų būti policininkų specialybės populiarinimas per darbo kokybės gerinimą.

Pusiau struktūruoto interviu su tyrimo dalyviais rezultatai. Rezultatai pateikti žemiau (10 lentelė), gauti bendraujant su 12 informantų 3 grupėse (I1;I2;I3;I4....I12). Kadangi informantai buvo atrinkti pagal iš anksto numatytus kriterijus (vykdomi mokymai; vadovo pareigos), kiti jų demografiniai duomenys neanalizuojami. Šiuo tyrimu siekta empiriniu būdu papildyti teorinės analizės pagrįstą mentorius sampratą, įvertinti mentorius veiklos ypatumus ir prognozuoti aptariamą veiklos perspektyvas Lietuvos policijos mokykloje. Analizuojant rezultatus, buvo

išskirtos šios klausimų subkategorijos: S1, požiūris į mentorystės raišką ir poreikį (1; 2; 9; 10 klausimai); S2, mentorių ir mentoriaus veiklą apibūdinančios sąvokos (3; 4; 5; 6; 7; 8 klausimai); S3, požiūris į mentorystės raišką ir poreikį (11; 12; 13 klausimai).

22 lentelė. Interviu su tyrimo dalyviais rezultatai (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo rezultatus)

Tema (orientacinis klausimas)	Citata ir pagrindiniai žodžiai	Informantų kodas
1. Kaip manote, ar yra tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas Lietuvos policijos mokykloje? (S1)	„Mentorių reikia daugiau, tačiau ne visi gali būti mentoriais“ (A1). „ Reikia paskirti kompetetingą mentorių, o ne tik formaliai “ (A2). Įvedus pareigybes, teks kontroliuoti mentoriaus veiklą“ (A3).	I1;I6; I7; I11; I12.
2. Ką manote apie mentorių indėlį, padedant jauniems pareigūnams įsitvirtinti Lietuvos policijos mokykloje? (S1)	„Tinkamos pagalbos nevisada sulaukdavau“ (A4). „Praktikos vadovo pagalba labai svarbi“ (A5), „nuo kuratoriaus priklauso tolimesni tarnybos rezultatai“ (A6).	I2; I3; I5;.
3. Kaip, Jūsų manymu, galėtų būti įvardijamas mentoriaus vaidmuo Lietuvos policijos mokykloje? (S2)	„Asmuo, padedantis jaunam pareigūnui greičiau tobulėti“ (A7).	I1; I2; I3;I4, I5.
4. Kokiomis asmeninėmis savybėmis turėtų pasižymėti mentorius? (S2)	„Komunikabilumas“ (A8), „lankstumas“ (A9), vadovavimo gebėjimai, gebėjimas būti tikru pavyzdžiu proteguojamam asmeniui “ (A10). Svarbu, kad mentoriai tikėtų savo darbu ir nuoširdžiai tai darytų, ne iš pareigos“ (A11). „Šių savybių pritaikymas padeda bendradarbiauti mentoriui ir naujai priimtam pareigūnui“ (A12).	; I7; I8; I9; I10; I11; I12.
5. Kokiais gebėjimais turėtų pasižymėti kompetentingas mentorius? (S2)	„Sugeba naudotis informacinėmis technologijomis ir duomenų bazėmis“ (A13). „Mokantis dirbti komandoje“ (A14). „Turi sugebėti pakonsultuoti čia ir dabar, kaip atlikti darbą“ (A15). „Pedagoginio darbo patirtis yra privalumas“ (A16).	I1; I2;I11; I12.
6. Kurias iš šių funkcijų išskirtumėte kaip svarbiausias mentoriaus darbe?	„Formuluoti ir palaikyti santykius su savo globotiniais“ (A17). „Abipusis pasitikėjimas“, pagarba ir profesionalumas “, „vertybių diegimas“. (A18).	; I8; I9; I10; I11; I12.
7. Kuri iš šių kompetencijų turi didžiausią svarbą, organizuojant pagalbą pradedančiam dirbti pareigūnui? (S2)	„Komunikaciniai gebėjimai“ (A19), „mokėjimas parodyti susidomėjimą“ (A20), „sugebėjimas savais žodžiais išreikšti kito mintis“ (A21), „turi ne tik gerai išmanyti savo dalyką, bet ir turėti atitinkamas asmenines savybes“ (A22).	I1; I2; I3;; I8; I9;.
8. Kokį bendravimo lygmenį turėtų apimti mentoriaus darbas su nauju pareigūnu? (S2)	„Ilgalaikis bendravimas apsunkina“ (A23). „Formalus bendravimas(A24)., pagal numatytas procedūras“(A25).. „Kiekvienas turi žinoti, kiek tas bendravimas užtruks“ (A26).	;I4, I5; I8; I9; I11; I12.
9. Ar yra pakankamas mentorių skaičius Lietuvos policijos mokykloje? (S1)	„Kiekviename padalinyje, skyriuje, turėtų būti mentorius (A27). Mentorių nepakanka, bet nepakanka ir pareigūnų, apskritai(A28).	I2; I3;I4;; I7; I9;
10. Kaip žiūrite į mentoriavimo perspektyvas Lietuvos policijos mokykloje? (S2)	„Tai būtų reali pagalba vadovams“ (A29)., kas norės jais būti, jei pareigūnui tokia veikla nepatinka, bus tik blogiau“ (A30). Ateityje galėtų pasikeisti požiūris į mentorystę“ (A31).	I10; I11;
11. Gal galėtumėte keliais žodžiais apibūdinti savo mentoriaus veiklos būdą, kuriuo ypatingai didžiuojatės? (S3)	„Gebu sudaryti autoriteto įvaizdį savo proteguojamam asmeniui, leisdamas jam jaustis saugesniu, visada padėdamas, patardamas, bet tik tada, kai esu to prašomas“ (A32). „Stengiuosi ugdyti vertybes, tik po to gebėjimus ar kompetencijas (A33). „Leidžiu savarankiškai spręsti realias sudėtingas veiklos problemas. Bespręsdamas jis greičiau išmoksta“ (A34).	I1; I2; I3;I4, I5; I6;

22 lentelės tęsinys		
Tema (orientacinis klausimas)	Citata ir pagrindiniai žodžiai	Informantų kodas
12. Kokia yra Jūsų rimčiausia problema, kuri kliudo efektyviai atlikti mentoriaus vaidmenį ir kurią reikėtų šalinti pirmiausiai? (S3)	„Darbo krūvis. Viską reikia daryti už abu, kai turi stebėti proteguojamą asmenį“ (A35).. „Būnant praktikos vadovu, „kuratoriumi“ sunkiausios yra pirmos dienos, kol surandame bendrą kalbą“ (A36).. „Erzina nepastovumas, ar pats žino savo veiklos tikslus, nes jie dažnokai keičiasi“ (A37). „Šiandieną norėčiau patruliuoti, bet rytoj to nebenoriu..“ (A38). „Priimtas pareigūnas suvoktą šią pagalbą, norėtų gauti žinių, norėtų mokytis, turėtų būti motyvuotas“ (A39).	I3;I4, I5; I6; I7;
13.Ar būtų galima ją pašalinti specialiais seminarais, kursais, dalijimusi patirtimi ir kt. su kitais asmenimis, atliekančiais mentoriaus funkcijas? (S3)	„Taip galima šalinti problemas mokymais. Tokie nevyksta, arba į juos nepatenkame“ (A40). „Spręsti mentorystės problemas padės patyrusių toje srityje žmonių paieška“ (A41).. „atranka organizacijoje“ (A42).	I3; I11; I12.

Informantų atsakymai, mentoriaus pareigybės įvedimo, mentoriaus indėlio svarbos, mentorių skaičiaus ir mentoriavimo perspektyvų klausimais (S1) atskleidė požiūrį į mentorystės raišką ir poreikį Lietuvos policijos mokykloje. Informantai, apibūdindami pareigybės įvedimo svarbą, akcentavo mentorių atrankos ir jų veiklos kontrolės būtinybę (A1;A2; A3). Pabrėždami, kad ne visada patys sulaukė tinkamos pagalbos, kuri yra svarbi tolimesniems tarnybos rezultatams (A4; A5; A6).

Informantų atskleistas požiūris į mentorystės raišką ir poreikį pagrindė bei papildė mokslininko (Tomlinson, 2001) nuomonę, teigiančią, kad mentorystės, orientuotos į informavimą, tikslas - įsitikinti, kad mentoriaus patarimai yra tinkami, atsižvelgiant į konkrečią situaciją, ir kad jie yra grindžiami pakankamu ir tinkamu proteguojamo asmens pažinimu.

Siekiant atskleisti pagrindines mentorių apibūdinančias sąvokas, informantų buvo prašoma nurodyti, koks, jų nuomone, turėtų būti metoriaus vaidmuo, asmeninės savybės, gebėjimai, kompetencijos ir bendravimo lygmuo (S2). Interviu dalyvavę pareigūnai išskyrė asmens, padedančio jaunam pareigūnui greičiau tobulėti vaidmenį (A7), nurodydami *komunikabilumą* (A8), *lankstumą* (A9), *buvimą pavyzdžiu* (A10), nuoširdumą ir tikėjimą savo darbu(A11), *kaip* asmenines savybes, kurių pritaikymas padeda bendradarbiauti mentoriui ir naujai priimtam pareigūnui (A12). Taip pat, buvo nurodyti duomenų bazių ir informacinių technologijų naudojimo (A13), darbo komandoje (A14). Sugebėti pakonsultuoti čia ir dabar,(A15), pedagoginio darbo (A16), gebėjimai. Informantai išskyrė komunikacinių gebėjimų (A19), mokėjimas parodyti susidomėjimą (A20), sugebėjimo savais žodžiais išreikšti kito mintis (A21), savo dalyko išmanymo (A22) kompetencijas. Informantų atsakymų analizė atskleidė, kad jiems labiausiai yra priimtinas trumpalaikis (A 23) formalus (A24), pagal numatytas procedūras (A25; A26) išlaikomas, bendravimo lygmuo.

Šiuo atveju pagrindžiama mokslininko (Houde, 2010) teiginys, kad mentorystės, orientuotos į veiklos modeliavimą, tikslas – skatinti, motyvuoti proteguojamą asmenį imtis reikiamų sprendimų, rizikos, įveikiant sunkumus, susietus su mokymosi ar karjeros tikslų įgyvendinimu.

Informantų atsakymų apie savo, kaip mentoriaus, savitą veiklos būdą, svarbiausias problemas, su kuriomis susiduriama ir galimus jų sprendimų būdus, analizė atskleidė, jog mentoriaus veikloje jie išnaudoja autoriteto įvaizdį savo proteguojamam asmeniui, taip siekdami sukurti saugesnės aplinkos pojūtį (A32), teikia prioritetą vertybių, o ne gebėjimų ar kompetencijų lavinimui (A33), leidžia savarankiškai spręsti veiklos problemas, įgalindami proteguojamą asmenį greičiau prisitaikyti (A34). Didžioji dalis informantų nurodė, kad dažniausiai susiduria su padidėjančio darbo krūvio (A35) problema. Kiti informantai nurodė, kaip vyraujančią problemą, savo tikslų nežinančių naujų pareigūnų (A37; A38; A39) motyvavimą. Šiuo atveju pagrindžiama mokslininkų (Eby ir kt., 2009) nuomonė, jog mentorystės, orientuotos į proteguojamo asmens viziją, tikslas – padėti proteguojamą asmenį imtis asmeninės iniciatyvos, siekiant įveikti sudėtingus karjeros etapus, pereinant į profesinės veiklos aplinką.

Apibendrinus interviu su tyrimo dalyviais rezultatus, galima teigti, kad mentoriai, turi tam tikrus mentorystės veiklos būdus, kuriais patys pasitiki ir jais didžiuojasi. Vieni jų savitai moko proteguojamą asmenį, pateikdami jam įvairias profesinės veiklos problemas. Kiti mentoriai proteguojamam asmeniui suteikia visišką veiksmų laisvę, tačiau padeda kai yra reikalinga.

Kaip rimčiausia mentoriaus veiklos problema buvo nurodytas darbo krūvis. Kitos problemos siejamos su proteguojamo asmens veiklos tikslų, asmeninių savybių pažinimu. Visos mentorių veiklos problemos gali būti šalinamos keliais būdais: kvalifikacijos tobulinimo kursais (ar kitais specialiais mokymais) ir dalijimusi patirtimi.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad tyrimas atskleidžia nagrinėjamos veiklos silpnąsias grandis. Mentorystė gali patenkinti ir pradedančių, ir turinčių didelę patirtį pareigūnų poreikius, tačiau policijos sistemoje nėra plačiai žinomas ir akcentuojamas reiškinys. Policininko profesija kaip buvo, taip ir liko neprestižinė. Iš pareigūnų reikalaujama vis daugiau, dirbti darosi vis sudėtingiau. Vis dėlto, ne visi patyrę pareigūnai nori ir gali tapti gerais mentoriais. Trūksta finansinių ir organizacinių sąlygų mentoriaus veiklai vystyti.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad mentorystės ir mentoriaus samprata profesinės veiklos, Lietuvos policijos mokyklos veiklos kontekste yra pagrįsta teoriškai (formalus, neformalus mentorystės pobūdis) ir priimtina praktiškai, kaip parama/pagalba mažiau patirties turintiems pareigūnams (proteguojamiems asmenims), vystant savo karjerą.

Apibūdinus mentoriaus veiklos Lietuvos policijos mokykloje ypatumus, nustatyta, kad mentorius – tai asmuo, kuris apibrėžiamas kaip patyręs pareigūnas, kuris dalijasi patirtimi su jaunais pareigūnais (proteguojamais asmenimis), teikiantis paramą/pagalbą mažiau patirties turintiems asmenims, vystant savo karjerą. Dar įvardinamas kaip ypatingai reikalingas asmuo, padedantis jaunam pareigūnui greičiau tobulėti.

Mentoriavimas – tai mentoriaus veikla, apibūdinama kaip santykis, ryšys tarp patyrusio ir mažiau patyrusio pareigūno, kurio metu mentorius pamoko, pataria, pagelbsti ir teikia grįžtamąjį ryšį. Mentoriaus veikla turi būti pagrįsta konsultavimo, vadovavimo, stebėjimo, įvertinimo, sutarimo funkcijomis. Mentorius turi pasižymėti tam tikrais gebėjimais, reikalingais darbe, būti kompetentingu, pagarbiu, lanksčiu, pasitikinčiu savimi ir proteguojamu asmeniu, suinteresuotu padėti, būti tikru autoritetu ir pavyzdžiu proteguojamam asmeniui. Skiriamos socialinė, didaktinė, dalykinė ir asmeninė kompetencijos.

Empirinio tyrimo duomenys ir jų analizė leidžia teigti, kad užsibrėžtas darbo tikslas – atskleisti mentorystės programos įgyvendinimo galimybes organizacijoje, jas siejant su mentoriaus vaidmeniu, nuostatomis, elgsena – yra pasiektas.

Nustatyta, kad mentorystė siejasi su kitomis profesinės paramos/pagalbos sritimis: ugdomuoju vadovavimu (kaučingu, supervizija, darbuotojų mokymu ir kt.). Mentorystėje ir kitose profesinės paramos/pagalbos srityse vadovaujamasi panašiais principais. Kuri iš šių paramos/pagalbos priemonių būtų naudingesnė pareigūnams ir organizacijai, gali spręsti tik pati Lietuvos policijos mokykla.

Ištyrus mentoriaus veiklos kompetencijas, respondentai pabrėžia asmeninių savybių svarbą. Pagrindinės asmeninės savybės, kuriomis turi pasižymėti mentorius, yra komunikabilumas, lankstumas, vadovavimo gebėjimai, gebėjimas būti tikru pavyzdžiu proteguojamam asmeniui. Visų šių savybių pritaikymas sudaro galimybę bendradarbiauti mentoriui ir proteguojamam asmeniui. Pagrindinės mentoriaus veiklos funkcijos Lietuvos policijos mokykloje yra parama/pagalba proteguojamam asmeniui, tobulėjant profesinėje veikloje, užtikrinant profesinę integraciją.

Lietuvos policijos mokyklai mentorystė gali teikti ne tik didelę naudą žmoniškųjų išteklių vystymo, bet ir žinių vadybos prasme. Taip pat mentorystė teikia naudą ne tik organizacijai ar proteguojamam asmeniui tobulėjant profesinėje veikloje, bet ir pačiam mentoriui.

Tyrimo metu nustatytos formalios mentorystės programos perspektyvos leidžia numatyti jos įgyvendinimo etapus: mentorystės programos kūrimas, diegimas, valdymas bei programos vertinimas (naudos nustatymas) ir stebėseną. Tyrimas iš dalies patvirtino pradinę darbo hipotezę – Lietuvos policijos mokykloje yra įmanoma įgyvendinti formalią mentorystės programą, nes vyrauja pozityvus požiūris ir yra žmonės, kurie geba bei pageidauja tapti mentoriais. Tyrimas atskleidė, kad mentorystė Lietuvos policijos mokykloje, orientuota į informavimą, santykių vystymą bei proteguojamo asmens viziją yra tobulintina mentoriaus veiklos sritis bei elgsena. Mentorystė, orientuota į veiklos palengvinimą ir santykių reguliavimą, bei veiklos modeliavimą, gali būti tobulintina, bet nėra prioritetinga šios organizacijos mentoriaus veiklos sritis ir elgsena.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos policijos mokyklos mokymo organizavimo skyriui:

Vykdant bendrųjų ir tiesioginių praktikos vadovų atranką, atsižvelgti į atrenkamų asmenų asmenines savybes ir profesinę kompetenciją, t.y. jų ypatingą pasižymėjimą tam tikrais gebėjimais, reikalingais mentoriaus darbe.

Sudaryti praktikos vadovų rezervo sąrašą, bei jį nuolat atnaujinti, vykdant asmenų, norinčių ir gebančių būti mentoriais atranką.

Siekiant Lietuvos policijos mokyklos tikslų įgyvendinimo, inicijuoti formalios mentorystės programos įgyvendinimą Lietuvos policijos mokykloje, bei tinkamai parinkti mentorių kvalifikacijos tobulinimo formas.

Parenkant kvalifikacijos tobulinimo formas, panaudoti rekomenduojamą mokymų programą pagal tyrime išskirtas ir išanalizuotas mentoriaus veiklos sritis, kurių įvaldymas suteiktų realias galimybes formalios mentorystės programos įgyvendinimui.

Inicijuoti mentorių (asmenų, pageidaujančių tapti mentoriais) rengimo procesą Lietuvos policijos mokykloje, į jį įtraukiant ne tik Lietuvos policijos mokyklos darbuotojus, bet ir teritorinių policijos įstaigų pareigūnus.

Sudaryti sąlygas Lietuvos policijos mokykloje dirbantiems mentoriams lankyti specialius jiems skirtus mokymus, atsižvelgiant į pagrindines mentoriaus veiklos funkcijas ir nepakankamas kompetencijas, reikalingas šių funkcijų įgyvendinimui, išlaikant savanoriškumo iš savišvietos principus.

Lietuvos policijos mokyklos profesinių įgūdžių valdybai:

Inicijavus mentorių (asmenų, pageidaujančių tapti mentoriais) rengimo procesą Lietuvos policijos mokykloje, vykdyti mentorių mokymus, į juos įtraukiant teritorinių policijos įstaigų pareigūnus. Mentorių rengimą organizuoti pagal šiame darbe rekomenduojamą kvalifikacijos tobulinimo programą.

Ateityje tobulinti mentoriams skirtą mokymo programą pagal numatytas galimas mentorių mokymų programos kryptis: mentorystė, orientuota į informavimą; mentorystė, orientuota į veiklos palengvinimą. Programos turinį detalizuoti, atsižvelgiant į tinkamos mentorystės tikslus, tinkamą mentoriaus elgseną ir tinkamus gebėjimus. Diegiant formalios mentorystės modelį, atsižvelgti į mentoriaus elgseną, pasirengimą atlikti jam patikėtas funkcijas.

Vykdyti mentorystės proceso stebėjimą, atpažįstant dalykus, kuriuos reikia koreguoti, kurti individualų (atitinkantį tarnybos poreikius) profesinės pagalbos modelį.

LITERATŪRA

1. Andrikienė L., Laurinaitis E., Milašiūnas R. 2004. Psichoanalitinė psichoterapija. Vilnius: UAB „Vaistų žinios“.
2. Andriekienė R. M., Anužienė B. 2006. Andragoginiai kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
3. Anužienė B. Andriekienė R. M., Jatkauskas E., Zubrickienė I. 2008. Andragogikos technologijos: nuo koncepcijos iki jos įgyvendinimo. Klaipėda: KU leidykla.
4. Bakanauskienė, I. 2008. Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
5. Bell C. R. 2007. The Bluebird's Secret: Mentoring with Bravery and Balance // Training & Development. Nr. 2.
6. Benson P. L., Scales P. C., Hamilton S. F., Sempa, A., Jr. 2012. Positive development: Theory, research, and applications. In R. M. Lerner (Ed.). Theoretical Models of Human Development. Volume 1 of Handbook of Child Psychology (6th ed.) (pp. 894- 941). Editors-in-chief: W. Damon & R. M. Lerner. Hoboken, NJ: Wiley.
7. Bitinas B. 2013. Rinktiniai edukologiniai raštai. II tomas. Vilnius. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. P. 331-339.
8. Bekešienė S. 2015. Duomenų analizės SPSS pagrindai. Vilnius. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
9. Butkevičienė E. 2011. Apklausų duomenų analizė. Seminaro medžiaga. Kaunas. Lietuvos HSM duomenų archyvas. P. 4–20.
10. Carr R. 2006. Mentoring: where do we go from there? Pastoral Care in Education. 24 (4). 58.
11. Cloud H. ir Townsend J. 2013 Ribos. Kada sakyti „taip“, kaip sakyti „ne“, kad patys tvarkytumėte savo gyvenimą. Vilnius: AB „Spauda“.
12. Cohen N. H. 1999. The Mentee's Guide to Mentoring, Amherst (Mass.), HRD Press, 73 p.
13. Constantine M. G. 2012. Predictors of satisfaction with counseling: Racial and ethnic minority clients' attitudes toward counseling and ratings of their counselors' general and multicultural counseling competence. Journal of Counseling Psychology, 49(2), 255-263.
14. Čekanavičius V., Murauskas G. 2001 Statistika ir jos taikymai. Vilnius. TEV, p. 210-230
15. Dessler G. 2001. A framework for human resource management, Prentice Hall.
16. DuBois D. L., Silverthorn N. 2005. Research methodology. In D. L. DuBois, M. J. Karcher (Eds.), Handbook of Youth Mentoring (pp. 44-64). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. Duck S. 2014. Stratagems, spoils, and a serpent's tooth: On the delights and dilemmas of personal relationships. In W. R. Cupach, B. H. Spitzberg (Eds.), The Dark Side of Interpersonal Communication (pp. 3-24). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

18. Durlak J. A., Weissberg R. P. 2007. The impact of after-school programs that promote personal and social skills. Chicago, IL: Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning.
19. Eby L. T., McManus S. E., Simon S. A., Russell, J. E. A. 2009. The protégé's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 1-21.
20. Elliot D. S., Mihalic S. 2014. Issues in disseminating and replicating effective prevention programs. *Prevention Science*, 5, 47-53.
21. Erich L.E., Hansford B., Tennet L. 2004. Formal mentoring programs in education and other professions: a review of literature. *Educational Administration Quarterly*. (40). 518 – 539.
22. Green M., Scholes M. 2014. *Attachment and Human Survival*. New York: Karnac.
23. Girves J., Zepeda Y., Gwathmey J.K. 2005. Mentoring in a post-affirmative action world. *Journal of Science Issues*. 61 (3). 449 – 479.
24. Grossman J. B., Rhodes J. E. 2012. The test of time: Predictors and effects of duration in youth mentoring programs. *American Journal of Community Psychology* (30), 199-219.
25. Guay M. M. 2002. Quelques précisions... le mentorat versus le coaching. *Revue Échange*, vol.16, no 3, p. 7-8.
26. Hawkins P. 2013. *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development*. ISBN-10: 0335247148. Open University Press; Édition : 2.
27. Hezleet S. A., Gibson S. K. 2005. Mentoring and human resource development: where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*. 7. 446 – 469.
28. Houde R. 2010. Des mentors pour la relève : Édition revue et augmentée. Le transfert intergénérationnel des connaissances ». *Revue Télescope*, vol. 16, no 1, hiver. ENAP. Québec : PUQ.
29. Jarvis P. 2001 *Mokymosi paradokasai*. Kaunas: VDU švietimo studijų centras.
30. Jatkauskienė B. 2015. Projekto NORD+ “Tarpsektorinio bendradarbiavimo ir mokymosi visą gyvenimą skatinimas Šiaurės ir Baltijos šalyse, kuriant inovatyvų mentorystės modelį” (Švedija, Suomija, Latvija, Lietuva); Nr. NPHZ-2014/10078 ataskaita.
31. Kalbfleisch P. 2002. Communicating in mentoring relationships: a theory for enactment. *Communication Theory*. 12 (1). 63 – 69.
32. Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
33. Mačianskienė N., Gedvilienė G., Linkaitytė G., Teresevičienė M. 2004. *Suaugusiųjų mokymasis. Mentoriavimas*. Kaunas: VDU leidykla.
34. Manza G. 2003. The state of mentoring. Paper presented at 2003 National Research Summit on Mentoring, Kansas City, MO.

35. Malderez A., Bodoczky C. 2009. Mentor Courses. UK, Cambridge.
36. McWilliams N. 2014. Psichoanalitinė diagnostika. Asmenybės struktūros samprata klinikiniam procese. Vilnius: UAB „Vaistų žinios“.
37. Laužackas R., Sajienė L., Pukelis K., Gurskienė O., Targamadžė V., Gedvilienė G., Palinauskienė A., Pundzienė A., Kaminskienė E. Mentorius knyga (mokytojų rengimas). 2003. Kaunas: VDU leidykla.
38. Merrick L. 2014. How Coaching and Mentoring can drive success in your organization. London: Chronus Corporation.
39. Mezirow J. 2000. Learning as transformation: critical perspectives on a theory in progress. San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Company. P. 371.
40. Parslow E., Wray M. 2000. Coaching and Mentoring. London: Kogan Page, p. 193.
41. Petrin R. D. 2013. Mentoring: A Business Strategy That Works. Kindle Edition.
42. Petrin R. D. 2014. Mentoring Readiness Instrument for Mentorees. ASIN: B00H9HJ0PS. Kindle Edition.
43. Portner H. 1998. Mentoring New Teacher. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
44. Pundzienė A. 2003. Konsultavimas – pagrindinė mentorius veiklos funkcija // Mentorius knyga (mokytojų rengimas). Kaunas, p. 96 – 112.
45. Rhodes J. E., Reddy, R., Roffman, J., Grossman, J. B. 2005. Promoting successful mentoring relationships: A preliminary screening questionnaire. Journal of Primary Prevention, 26(2), 147-167.
46. Sajienė L., Dailidienė E. 2003. Mentorius vaidmuo profesijos mokytojų rengimo kaitos kontekste: mokymasis darbo vietoje, [žiūrėta 2019 03 10]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/learning2003/I%20Dalis/LT/sajiene_lt.doc>.
47. Samier E. 2000. Public Administration Mentorship: Conceptual and pragmatic Considerations // Journal of Educational Administration. Nr. 38.
48. Shadish W. R., Cook T. D., Campbell, D. T. 2012. Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. Boston: Houghton Mifflin.
49. Shea G.F. 2013. The Mentoring Organization. ISBN-10: 1560526734. Crisp Publications.
50. Stankevičienė K., Monkevičienė O. 2007. Mokymo praktikos vadyba: mentoriavimo kompetencijos // Pedagogika: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. T. 85, P. 61–67.
51. Stead V. 2005. Mentoring: a model for leadership development? International Journal of Training and Development. 9 (3). 170 – 184.
52. Sue D. W., Sue D. 2013. Counseling the Culturally Diverse: Theory and Practice (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.

53. Tamošiūnas T. 2003. Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Šiauliai. p. 80.
54. Tomlinson P. 2001. Understanding mentoring. Reflective strategies for school-based teacher preparation. Great Britain.
55. Mentorius kompetencijų aprašas. 2006. Vilnius.
56. Mentorių rengimas Europoje. 2002. A Lithuanian perspective of ApartMent Project. VPU, KTU. Kaunas: Technologija.
57. Monkevičienė O., Gaigalienė M. 2007. Mentorius kompetencijos. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
58. Monkevičienė O., Raukciienė A. 2010. Pedagogų rengimo kokybės tobulinimas Lietuvos aukštosiose mokyklose: mentorystės institucijos kūrimas. ISSN 1822–119X. Vilniaus pedagoginis universitetas Mokytojų ugdymas. Nr. 14 (1), p. 12–25.
59. Montvilaitė S., Monkevičienė O. 2007. Mentorius kompetencijų samprata ir struktūra. Mentorius knyga. Metodinės rekomendacijos. Kaunas: Technologija.
60. Šutinytė, R. 2006. Suaugusiųjų tęstinio mokymosi situacija: dabartis ir perspektyvos // Filosofija. Sociologija. – Vilnius: LMA, Nr. 4.
61. Targamadzė V. 2003. Bendravimas mentorius veikloje. Mentorius knyga. Mokytojų rengimas. Kaunas: VDU.
62. Verslo mentorius atmintinė. 2012. Projektas „Septynių jūrų kapitonai“. Vilnius.
63. Teresevičienė M, Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V. (2006). Andragogika. Kaunas. VDU leidykla.
64. Vaitkevičius R., Saudargienė A. 2006. Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas. VDU leidykla.
65. Vileikienė E. 2018. Policijos darbuotojų motyvacijos tyrimas, VRM.
66. Williams, F., Monge, P. 2006. Statistika: kaip suprasti kiekybinius tyrimus. Vilnius: Žara.
67. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. 2017. Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius. Vaga.
68. Prieiga per internetą: <<http://avmi.lt/ementoryste/tema/mentorystes-esme-tikslai-ir-nauda/>>, [žiūrėta 2019 03 16].
69. Prieiga per internetą: <<https://infed.org/mobi/donald-schon-learning-reflection-change/>>, [žiūrėta 2019 04 02].
70. Prieiga per internetą: <<http://toastmasters.lt/mentoryste/>>, [žiūrėta 2019 03 16].
71. Prieiga per internetą: <<http://pvpa.lt/veikla/mentoryste/>>, [žiūrėta 2019 04 02].
72. Prieiga per internetą: <<https://www.vle.lt/Straipsnis/Edmund-Husserl-31187/>>, [žiūrėta 2019 04 02].
73. Lietuvos policijos mokyklos kursantų kuravimo tvarkos aprašas, 2017. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt>>, [žiūrėta 2019 03 21].

74. Kursantų ir studentų praktikos policijos įstaigose tvarkos aprašas, 2017 gruodžio 9 d. Nr 5—1127. Prieiga per internetą: < <https://www.e-tar.lt> > , [žiūrėta 2019 03 21].
75. Policininko mokymo programa, Lietuvos policijos mokykla 2016. Prieiga per internetą: < <https://www.e-tar.lt> > , [žiūrėta 2019 03 20].
76. Lietuvos Respublikos policijos įstatymas, 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048 Prieiga per internetą: < <https://www.e-tar.lt> > , [žiūrėta 2019 03 21].
77. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas 2015 m. birželio 25 d. įstatymo Nr. XII-1855 Prieiga per internetą: < <https://www.e-tar.lt> > , [žiūrėta 2019 03 21].

PRIEDAI

KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROGRAMA**1. Teikėjas**

1.1. Teikėjo rekvizitai (kodas, adresas, pašto indeksas, telefonas, faksas, el.paštas, atsiskaitomoji sąskaita)	Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Tęstinių studijų centras
1.2. Teikėjo vardas ir pavardė	Tomas Lukošius

2. Programos pavadinimas, lygis

Policijos pareigūnų, dirbančių su naujai priimtais darbuotojais, mentorystės kompetencijų tobulinimas, taikant trišalį mentorystės modelį

3. Programos rengėjas(-ai)

Tomas Lukošius, Lietuvos policijos mokyklos Profesinių įgūdžių valdybos trečiojo skyriaus vyriausiasis specialistas (pagrindinė veikla), specializacijos: kursantų ugdymo, civilinės saugos, policijos pareigūnų rengimas fizinio pasirengimo, profesinės veiklos taktikos, fizinės prievartos ginklų ir šaudybos srityje. Krašto apsaugos savanoriškųjų pajėgų 3-iosios rinktinės Štabo aptarnavimo kuopos vado pavaduotojas (savanoriška, papildoma veikla), specializacijos: karių (pėstininkų) rengimas taktikos, karo topografijos, ginklų ir šaudybos srityse. Kvalifikacijos tobulinimo programų: „Lietuvos policijos mokyklos kursantų bazinių karinių įgūdžių mokymas“, „Rikiuotės vado rengimas“, „Policijos pareigūnų rikiuotės“, „Policijos pareigūnų ceremonijos“ rengėjas.

Tel. +370 615 50737, el. paštas lukosius.t@gmail.com

4. Programos anotacija (aktualumas, reikalingumas)

Lietuvos policijos mokykloje, atlikus tęstinio profesinio mokymo poreikių analizę, nustatyta veiklos problema - pareigūnai nesugeba perteikti turimų profesinių žinių ir įgūdžių, mokydami naujai priimtus pareigūnus darbo vietoje. **Programa reikalinga organizacijai**, kadangi mentorystės technikų naudojimas organizacijoje teigiamai veikia personalo atranką ir sulaiko darbuotojus nuo noro keisti darbovietę, didina darbo našumą.

Programa reikalinga mentoriui, kadangi šiame procese mentorius analizuoja savo įgyvendintos asmeninės veiklos organizacijoje aspektus ir patirtį, taip ugdydamas savo asmenines ir profesines kompetencijas;

Programa reikalinga proteguojamam asmeniui, kadangi kokybiška mentoriaus pagalba padės siekiant tikslų, tobulinant savo įgūdžius ir kompetencijas, atpažįstant dalykus, kuriuos reikia koreguoti, leis tapti efektyviu proteguojamu asmeniu.

Programos trukmė 15 val., ji sudaryta iš trijų didaktinių vienetų, kuriuose, siekiant tarpinių mokymo tikslų, procesas padalintas į tris dienas (susitikimus). Proceso metu nuosekliai mažinama teorinė dalis ir didinama praktinė.

Programos paskirtis. Tikslinė klausytojų grupė, kuriai skirtas kursas yra (statutiniai) valstybės tarnautojai (darbuotojai), savo srities specialistai, susiduriantys su naujai priimtų darbuotojų (pareigūnų) apmokymu darbo vietoje. Nepaisant to, kad visame pasaulyje sparčiai populiarėjančios mentorystės programos, modeliai diegiamos pažangiose kompanijose, Valstybės tarnyboje, ypač statutinėse organizacijose iškyla sunkumų, taikant naujus vadybos modelius, bei randant tikrąjį savo komandos ir organizacijos potencialą. Aukštos kvalifikacijos (kompetencijų) darbuotojai nesugeba perteikti turimos patirties mažiau patyrusiems. Vadovams trūksta žinių apie mentorystę, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo priemonę, kuri yra orientuota į profesionalų, bei asmeninių darbuotojų tobulėjimą. Įstaigose nėra iš anksto numatytų planų, tenkinančių konkrečius asmenybės augimo poreikius, bei padedančių pilnai atskleisti turimą darbuotojų potencialą. Mentoriaus vaidmuo Lietuvos policijos mokykloje ar teritorinėje policijos įstaigoje – padėti aukštųjų mokyklų studentams, kursantams ir pradedantiems dirbti pareigūnams įgyti praktinio darbo gebėjimų, vadovauti jų praktikai ir stažuotei, padėti pasirengti tarnybai. Tai vienas iš ekonomiškiausių būdų, keliant darbuotojų ekspertizmo lygį ir formuojant specialistų nuostatas, ugdant talentingus darbuotojus, juos motyvuojant, bei išlaikant. Pagrindinis mentoriaus ir jo proteguojamo asmens santykių principas – galimybė abiem pusėms mokytis vienas iš kito.

Ugdomos kompetencijos:

1. Ugdyti mentoriaus gebėjimus, dirbant su naujai priimtais pareigūnais;
2. perteikti turimas žinias ir įgūdžius naujai priimtiems pareigūnams;
3. taikyti trišalį mentorystės modelį,
4. palaikyti konstruktyvius santykius, analizuojant ir vertinant jų darbą (pažangą, klaidas).

5. Programos tikslas

Ugdyti mentoriaus gebėjimus, reikalingus dirbant su naujai priimtais pareigūnais. Taip patenkinant esamą poreikį išmokyti perteikti turimas žinias ir įgūdžius, mokant naujai priimtus pareigūnus.

6. Programos uždaviniai

1. Ugdyti mentoriaus gebėjimus, dirbant su naujai priimtais pareigūnais;
2. perteikti turimas žinias ir įgūdžius naujai priimtiems pareigūnams;
3. taikyti trišalį mentorystės modelį,
4. palaikyti konstruktyvius santykius, analizuojant ir vertinant jų darbą (pažangą, klaidas).

7. Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija/praktika/savarankiškas darbas) ir trukmė)

Programa sudaryta iš trijų didaktinių vienetų, kuriuose siekiama tarpinių mokymo tikslų: <u>Ivadas.</u> Supažindinimas su programos turiniu ir tikslo pristatymas (teorija 0,5 val.). Supažindinimas su metodinių priemonių (dalyvio vadovas, didaktinė shema) naudojimo(si) galimybėmis (teorija 0,5 val. /praktika/savarankiškas darbas 0,1 val.). 1. <u>Teikiamos žinios apie trišalį mentorystės modelį:</u> Mentorystės ir mentoriaus samprata profesinės veiklos, organizacijos kontekste (teorija 1 val. /praktika/savarankiškas darbas 0,1 val.). Mentorystės sąsajos su kitomis profesinės paramos/pagalbos sritimis (teorija 2 val. /praktika/savarankiškas darbas 0,1 val.). Mentoriui būdingos savybės bei veiklos funkcijos (teorija 1,5 val. /praktika 0,5 val./savarankiškas darbas). Mentorystės nauda mentoriui, proteguojamam asmeniui ir organizacijai(teorija 1 val. /praktika 0,5 val./savarankiškas darbas 0,5 val.). 2. <u>Ugdomi mentoriui reikalingi gebėjimai:</u> Formalios mentorystės programos įgyvendinimo reikmės valstybės tarnyboje (teorija 0,5 val. /praktika 1 val./savarankiškas darbas 0,5 val.). Formalios mentorystės programos įgyvendinimo Lietuvos policijos mokykloje etapai (teorija 2 val. /praktika 0,5 val./savarankiškas darbas). 3. <u>Pasitelkiant pastaruosiuose dviejuose gauta informacija, ugdomi konstruktyvaus bendravimo gebėjimai:</u> Konstruktyvaus bendravimo gebėjimo ugdymas (teorija 0,5 val. /praktika 2 val. /savarankiškas darbas 0,5 val.). Renginio darbo apibendrinimas (teorija 0,5 val. /praktika/savarankiškas darbas 0,5 val.).	
--	--

8. Tikėtina(-os) kompetencija(-os), kurią(-ias) įgis Programą baigęs asmuo, mokymo(-si) metodai, įgytos (-ų) kompetencijos (-ų) įvertinimo būdai:

Programoje numatoma suteikti žinių ir supratimo, gebėjimų bei formuoti nuostatas	Kompetencija (-os)	Mokymo modelis (mokymo(-osi) metodai ir būdai)	Įgytos (-ų) kompetencijos (-ų) įvertinimo būdai
Žinių ir supratimo įgijimas (teorinė dalis)	Išsamiau sužinos apie mentoriavimą, trišalį mentorystės modelį, pagilins žinias apie modelio taikymo galimybes.	Paskaita, individualus darbas	Praktinių užduočių atlikimas, diskusija.
Gebėjimų įgijimas (praktinė dalis)	Gebės perteikti žinias ir įgūdžius naujai priimtiesms pareigūnams.	Darbas grupėse, savarankiškas darbas, konsultacijos, informacijos analizė.	Praktinių užduočių atlikimas ir pristatymas, aptarimas.
Nuostatų įgijimas (vertybinių, etinių-profesinių nuostatų teikimas ir įgijimas)	Palaikys konstruktyvius santykius, analizuodami ir vertindami jų darbą (pažangą, klaidas).	Konsultavimas(is), grupės supervizija, klausimai, atsakymai.	Bendravimas (seminaro metu) su lektoriumi (supervizoriumi), kitais dalyviais, įsivertinimas, refleksija.

9. Programai vykdyti naudojama mokomoji medžiaga ir techninės priemonės:

9.1. Mokomoji medžiaga

Eil. Nr.	Temos	Mokomosios medžiagos pavadinimas	Mokomosios medžiagos apimtis
1.	Programos pristatymas (įvadas).	Skaidrės	5
1.1.	Programos paketo turinys.	Skaidrės, padalomoji medžiaga	5,1
1.2	Dalyvio vadovo ir didaktinės schemos naudojimo(-si) ypatumai.	Skaidrės, padalomoji medžiaga	3,2

2.	Mentorystės ir mentoriaus samprata profesinės veiklos, organizacijos kontekste.	Skaidrės, klausimynas	10, 5 klausimai
2.1.	Mentorystės sąsajos su kitomis profesinės paramos/pagalbos sritimis.	Skaidrės, užduotis atvejo analizei	10, 3 užduotys
2.2.	Mentoriui būdingos savybės bei veiklos funkcijos.	Skaidrės, užduotys savarankiškam darbui	5, 3 užduotys
2.3.	Mentorystės nauda mentoriui, proteguojamam asmeniui ir organizacijai.	Skaidrės, užduotys savarankiškam darbui	15, 3 užduotys
3.	Mentoriui reikalingų gebėjimų ugdymas.	Skaidrės, padalomoji medžiaga, užduotys savarankiškam darbui	5, 3, 5 užduotys
3.1.	Formalios mentorystės programos įgyvendinimo reikmės valstybės tarnyboje.	Skaidrės, klausimynas	10, 5 klausimai
3.2.	Formalios mentorystės programos įgyvendinimo Lietuvos policijos mokykloje etapai.	Skaidrės, padalomoji medžiaga	15, 3
3.4.	Konstruktivaus bendravimo gebėjimo ugdymas.	Klausimynas ir užduotys diskusijai	10 klausimų, 3 užduotys diskusijai
4.	Renginio darbo apibendrinimas.	Skaidrės, anketa, refleksija.	3, 2, 1

9.2. Techninės priemonės:

Auditorija, kompiuteris, vaizdo projektorius, užrašai ir rašymo priemonės (kiekvienam dalyviui)

10. Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Linkaitytė G.M., Žilinskaitė L., Lapėnienė A. 2011. Andragogikos studija: teorijos ir praktikos dermės paieškos. Klaipėda: Klaipėdos banga.
- Mokymosi pagrindai. 2007. Sud.: V.Lukošūnienė, A.Bėkšta. Vilnius: Kronta.
- Higmore Sims N. 2010. Kaip surengti seminarą. Veiksmingų užsiėmimų organizavimas. Vilnius: Alma Littera.
- Andragogų klausimai. Praktiniai suaugusiųjų mokymo aspektai. 2008. Sud: R. Juozaitienė, A.M. Juozaitis, V. Lukošūnienė. Vilnius: LSŠA.
- Juozaitis A.M. 2005. Besimokantieji suaugusieji. Prieš einant į suaugusiųjų auditoriją. Vilnius: LSŠA.
- Juozaitienė R., Juozaitis A. M. 2002. Seminaro dienoraštis. Apmąstymai apie vieno seminaro turinį ir eigą. Vilnius.
- Ibenskytė I. Mentoriaus taikomi studento praktikanto ir pradedančio dirbti pedagogo profesinio tobulėjimo vertinimo metodai. Pedagogika, Nr. 92. Vilnius: VPU leidykla, p. 69-82.
- Mačianskienė M., Gedvilienė G., Linkaitytė G., Teresevičienė M. 2004. Suaugusiųjų mokymasis. Mentoriavimas. Kaunas: VDU leidykla.
- Mentoriaus knyga. Mokytojų rengimas. 2003. Reng. R. Laužackas. Kaunas: VDU leidykla.
- Mentoriaus veikla ir kompetencijos: mentoriaus rengimo vadovėlis. 2008. Sud. O. Monkevičienė, V. Schoroškienė. Kaunas: Technologija.
- Mentorystė: teorinė studija. Lietuvos ir užsienio mentorių veiklos bei rengimo patirties lyginamoji analizė. 2007. Sud. V. S. Glebuviene, A. L. Tarasonienė. Kaunas: Technologija.
- Pedagoginės stažuotės mentorių ir tutorių rengimo metodika. 2007. Sud. D. Nasvytienė. Vilnius: Mokytojų kompetencijos centras.
- Praktikos vadyba: mentoriaus rengimo vadovėlis. 2008. Sud. O. Monkevičienė, K. Stankevičienė. Kaunas: Technologija.
- Sajienė, L., Dailidienė, E. 2003. Mentoriaus vaidmuo profesijos mokytojų rengimo kaitos kontekste: mokymasis darbo vietoje. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Nr. 6. Kaunas: VDU leidykla.
- Suaugusiųjų mokymas ir konsultavimas: mentoriaus rengimo vadovėlis. 2008. Sud. A. Petrulytė. Kaunas: Technologija.
- Tolutienė G., Zubrickienė I. 2012. Mentorystė. Studijų knyga. Klaipėda: KU, CD.
- Ugdymo planavimas, modeliavimas, vertinimas: mentoriaus rengimo vadovėlis. 2008. Sud. O. Monkevičienė, M. Gaigalienė. Kaunas: Technologija.
- Verslo mentoriaus atmintinė. 2012. Vilnius.
- Žukauskaitė I. 2009. Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: Mentoriaus vaidmuo. Daktaro disertacija. Vilnius: VU leidykla.

11. Lektorių darbo patirtis ir kompetencijos (pridedamos lektorių darbo patirtį ir kompetenciją patvirtinančių dokumentų kopijos)

	(pažymėti X)
Teikėjo atstovas(-ai)	X
Mokytojai	
Mokslo ir studijų institucijų dėstytojai, mokslininkai, tyrėjai	X
Užsienio valstybių dėstytojai, mokslininkai, tyrėjai ir mokytojai	
Viešojo administravimo institucijų vadovai, jų pavaduotojai, padalinių vadovai ir specialistai	X
Jungtinė lektorių grupė	
Kiti (nurodyti)	

12. Kvalifikaciniai reikalavimai lektoriams (jeigu nustatyti)

--

13. Dalyviai:

13.1. Pasirengimas Programai (praktinės veiklos patirtis ir kompetencija(-os), kurią(-ias) turi turėti Programos dalyvis)

Kompetencija(-os)	Policijos pareigūno kvalifikacija
Praktinės veiklos patirtis	3 metai
13.2. Programos dalyvių tikslinės grupės	
(Pažymėti X)	
Dalykų mokytojai (nurodyti dalyką)	
Pradinio ugdymo mokytojai	
Institucijų, vykdančių priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo programas, vadovai, pedagoginiai darbuotojai	
Mokyklų vadovai, jų pavaduotojai ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjai	
Mokyklų bendruomenės komandos	
Kiti (nurodyti) Policijos (vidaus reikalų sistemos) pareigūnai, dirbantys (Lietuvos policijos mokykloje) su naujai priimtais darbuotojais.	X

Teikėjas

Vyriausiasis specialistas

(Pareigos)

A.V.

(Parašas)

Tomas Lukošius

(Vardas ir pavardė)

Pildoma po akreditacijos:

Akredituotos Programos registracijos Nr. ir data

--

Programos akreditacijos terminas (nurodyti datą iki kada)

--

Lietuvos policijos mokyklos pareigūnų ir darbuotojų apklausa

Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto Andragogikos magistro programos studentas Tomas Lukošius atlieka tyrimą tema „Mentoriaus* veiklos raiška Lietuvos policijos mokykloje: realijos ir perspektyva“. Tyrimu siekiama išsiaiškinti mentoriaus reikšmę dabartinėje policijos sistemoje bei įvardinti kokius pokyčius norėtumėte matyti ateityje.

Apklausa yra anoniminė, savo vardo ir pavardės nurodyti nereikia, taip užtikrinsime maksimalų duomenų konfidencialumą. Visi atsakymai bus apibendrinti ir niekada nebus siejami asmeniškai su Jumis. Man labai svarbi Jūsų, kaip savo srities ekspertų, nuomonė.

Atsakymus žymėkite Ø. Tikiuosi geranoriško bendradarbiavimo ir atvirų atsakymų.

***Mentorius organizacijoje** – tai savo srities ekspertas, savanoriškai teikiantis kitam darbuotojui (kolegai) profesinę paramą/pagalbą, pastarajam siekiant aukštesnių veiklos rezultatų, profesionalumo, kompetentingumo (Shea, 2013).

I. DALIS. BENDRA INFORMACIJA

Stažas tarnyboje:	Išsilavinimas:	Sąsajos su mentoryste:
○ Iki metų ○ 1-5 metų ○ 6-10 metų ○ 11-15 metų ○ 16-20 metų ○ Virš 20	○ vidurinis ○ aukštesnysis, spec. vidurinis(profesinis) ○ nebaigtas aukštasis ○ aukštasis neuniversitetinis (koleginis) ○ aukštasis universitetinis	○ mentorius (bendrasis, tieiosioginis praktikos vadovas, kuratorius) ○ mentoriaus prižiūrimas pareigūnas, kursantas ○ nesusijęs su mentoriavimu ○ kursantas
Amžius:	Jūs esate:	Jūs dirbate:
○ iki 22 metų ○ 23 - 30 metų ○ 31 - 40 metų ○ 41 - 50 metų ○ virš 50 metų	○ Pareigūnas ○ Valstybės tarnautojas ○ Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį	○ Reagavimo padalinyje ○ Administravimo padalinyje ○ Veiklos padalinyje ○ Kita
Kokios vidaus tarnybos grandies pareigūnas Jūs esate?	Tarnybos vieta:	Kur (koku būdu) įgijote pirmąjį išsilavinimą reikalingą tarnybai policijoje?
○ Pirminės ○ Vidurinės ○ Aukštesniosios ○ Kita	○ Lietuvos policijos mokykla ○ Klaipėdos apskrities vyriausiasis komisariatas	○ Pirminis profesinis mokymas Lietuvos policijos mokykloje ○ Įvadinio mokymo kursai Lietuvos policijos mokykloje ○ Specializuotos studijos universitete ○ Kita

II. DALIS. PROFESIJOS, DARBO APLINKOS IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO VERTINIMAS

1. Kodėl Jūs pasirinkote darbą šioje tarnyboje? <i>(GALIMI KELI ATSAKYMAI)</i>	2. Prašome nurodyti, kokios priemonės Jus galėtų labiausiai motyvuoti darbui: <i>(GALIMI KELI ATSAKYMAI)</i>
☐ Buvo lengva įsidarbinti ☐ Galimybė padaryti karjerą ☐ Nebuvo galimybių susirasti kito darbo ☐ Norėjau dirbti būtent tokį darbą ☐ Norėjau padėti žmonėms ☐ Patarė ir pasiūlė artimieji ☐ Taip susiklostė aplinkybės ☐ Šeimos tradicija ☐ Žadamos socialinės garantijos ☐ Manau, jog tai kilni profesija ☐ Kita	☐ Veiksminga komunikacija tarp Jūsų tarnybos padalinių ☐ Tinkamas darbo organizavimas ir darbo krūvio paskirstymas ☐ Stabilumas darbe ☐ Pasitikėjimu ar pagarba paremta bendravimo kultūra Jūsų tarnyboje ☐ Lanksčios darbo sąlygos (pvz., lankstus darbo grafikas, patogesnė atostogų suteikimo tvarka ir pan.) ☐ Karjeros galimybės Jūsų tarnyboje ☐ Iš tiesioginio vadovo gaunamas naudingas grįžtamasis ryšys ☐ Įdomus, patinkantis darbas ☐ Geras psichologinis klimatas padalinyje ☐ Galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją ☐ Darbo užmokestis ☐ Darbo aplinkos pagerinimas (kabinėtų atnaujinimas ir išvalymas, tinkama kompiuterinė įranga ir pan.) ☐ Apdovanojimai (Prezidento, Vyriausybės, ministro, tarnybos ar vadovo) ☐ Kita
3. Kaip vertinate savo profesiją ir darbo aplinką?	4. Ar Jūs rekomenduotumėte kitam asmeniui (draugui, kaimynui, artimam giminaičiui) dirbti Jūsų tarnyboje?
☐ Labai neprestižinis ☐ Neprestižinis ☐ Nei prestižinis, nei neprestižinis ☐ Prestižinis ☐ Labai prestižinis	☐ Taip ☐ Ne ☐ Nežinau
5. Ar Jums asmeniškai svarbus darbas Jūsų tarnyboje?	6. Ar Jūs patenkintas (-a) darbu Jūsų tarnyboje?
☐ Visiškai nesvarbus ☐ Nesvarbus ☐ Nei svarbus, nei nesvarbus ☐ Svarbus ☐ Labai svarbus	☐ Labai nepatenkintas (-a) ☐ Nepatenkintas (-a) ☐ Nei patenkintas (-a), nei nepatenkintas (-a) ☐ Patenkintas (-a) ☐ Labai patenkintas (-a)
7. Kaip dažnai Jūs dalyvaujate kvalifikacijos tobulinimo kursuose?	8. Kaip Jūs vertinate kvalifikacijos tobulinimo kursus?
☐ Kelis kartus per metus ☐ Kartą per metus ☐ Kartą per kelerius metus ☐ Nė karto	☐ Kvalifikacijos tobulinimo kursų metu įgytos žinios ir įgūdžiai yra naudingi praktikoje ☐ Nors ir ne visos įgytos žinios pritaikomos darbe, jos praverčia kasdiniame gyvenime ☐ Kvalifikacijos kėlimo kursai reikalingi tik tam, kad gautum pažymėjimą ☐ Kita
9. Kokie būdai jums būtų geriausi tobulinant jūsų profesinę kvalifikaciją? <i>(GALIMI KELI ATSAKYMAI)</i>	10. Kaip jūs vertinate mentorių rengimą policijos sistemoje?

○ Nuotolinis (kai mokomasi internetu darbe ar namuose) ○ Mokymai darbo vietoje, kai atvyksta lektoriai ○ Mokymai darbo vietoje, kuriuos veda pačios įstaigos darbuotojai ○ Kvalifikacijos tobulinimo kursai Lietuvos policijos mokykloje (Ugniagesių gelbėtojų mokykloje ar Pasieniečių mokykloje) ○ Kvalifikacijos kėlimo kursai, kuriuos organizuoja kitos įstaigos ○ Stažuotės policijos įstaigose ○ Stažuotės kitose Lietuvos institucijose ○ Savarankiškas mokymasis ○ Kita	○ Teigiamai, naudojamų priemonių pakanka ○ Neigiamai, esamo rengimo nepakanka ○ Nežinojau, kad toks rengimas egzistuoja ○ Nei teigiamai, nei neigiamai. Mano nuomone rengimas vyksta stichiškai.
--	---

11. Nurodykite, kiek Jums asmeniškai svarbūs šie dalykai (PAŽYMĖKITE KIEKVIENOJE EILUTĖJE TINKAMĄ ATSAKYMĄ)

	Visiškai nesvarbus	Nesvarbus	Nei svarbus, nei nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus
Darbo krūvis	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo turinys (užduočių įvairovė, atsakomybė ir savarankiškumas)	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo organizavimas Jūsų tarnyboje	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo sąlygos (lankstus darbo laikas ir kitos darbo formos)	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo užmokestis	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo vieta (aprūpinimas priemonėmis)	☐	☐	☐	☐	☐
Užimamos pareigos	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė daryti karjerą	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė tobulinti kvalifikaciją	☐	☐	☐	☐	☐
Psichologinis klimatas	☐	☐	☐	☐	☐
Santykiai su Jūsų padalinio kolegomis	☐	☐	☐	☐	☐
Santykiai su tiesioginiu vadovu	☐	☐	☐	☐	☐
Bendradarbiavimas su kitais padaliniais	☐	☐	☐	☐	☐

12. Ar sutinkate, ar nesutinkate su šiais teiginiais? (PAŽYMĖKITE KIEKVIENOJE EILUTĖJE TINKAMĄ ATSAKYMĄ)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš žinau ko iš manęs darbe tikimasi	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe turiu galimybę daryti tai ką geriausiai sugebu	☐	☐	☐	☐	☐
Nuo mano asmeninių pastangų priklauso galutinis rezultatas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe jaučiuosi vertinamas ir gerbiamas	☐	☐	☐	☐	☐
Mano bendradarbiai stengiasi kokybiškai atlikti darbą	☐	☐	☐	☐	☐
Per pastarąją savaitę mane pagyrė už gerai atliktą darbą	☐	☐	☐	☐	☐
Per praėjusius metus turėjau galimybę mokytis ir tobulėti	☐	☐	☐	☐	☐

Iš savo tiesioginio vadovo gaunu naudingą grįžtamąjį ryšį	☐	☐	☐	☐	☐
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

III. DALIS. MENTORYSTĖS RAIŠKA IR POREIKIS

13. Ar jums teko būti mentoriumi?	14. Ar jums teko turėti mentorių (būti proteguojam
☐ Taip, buvau tiesioginiu praktikos vadovu ☐ Taip, buvau bendruoju praktikos vadovu ☐ Taip, buvau pradedančio ar keičiančio tarnybą pareigūno kuratorius ☐ Taip, buvau kursanto kuratorius ☐ Ne ☐ Taip, neformaliai teikdavau pagalbą mažiau patyrusiam kolegai	☐ Taip, buvo paskirtas tiesioginis praktikos vadovas ☐ Taip, buvo paskirtas bendrasis praktikos vadovas ☐ Taip, buvo paskirtas kuratorius ☐ Ne ☐ Taip, neformaliai gaudavau pagalbą iš labiau patyrusio kolegos
15. Kaip manote ar yra tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas Lietuvos policijos mokykloje?	16. Ką manote apie mentorių indėlį į policijos sistemos gerinimą Lietuvoje, padedant jauniems pareigūnams išsivirti organizacijoje?
☐ Taip ☐ Ne ☐ Nežinau	☐ Labai svarbus ☐ Svarbus ☐ Patenkinamas ☐ Nesvarbus ☐ Visai nesvarbus
17. Kokiomis asmeninėmis savybėmis turėtų pasižymėti mentorius (pažymėkite jūsų nuomone svarbiausias)?	18. Kokiais gebėjimais turėtų pasižymėti kompetetingas mentorius (galite pasirinkti keletą jūsų nuomone reikšmingiausių kompetencijų)?
☐ Gebėjimas vadovauti ☐ Komunikabilumas ☐ Lankstumas ☐ Atvirumas ☐ Kita	☐ Mokėjimu naudotis informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis ☐ Gebėjimu rengti mokomąją medžiagą ☐ Aktyviu dalyvavimu projektinėje veikloje ☐ Komandinio darbo organizavimu ☐ Aktyviu mokymo metodų taikymu ☐ Praktiniu konsultavimo metodikos taikymu ☐ Įvairių pedagoginių situacijų greitu sprendimu ☐ Pedagoginio darbo patyrimu
19. Kuri iš šių kompetencijų turi didžiausią svarbą organizuojant pagalbą pradedančiam dirbti pareigūnui?	20. Kokį bendravimo lygmenį turėtų apimti mentoriaus darbas su nauju pareigūnu?
☐ Mentoriaus vaidmens suvokimo kompetencija ☐ Mokymosi bendradarbiauti kompetencija ☐ Komandos valdymo modeliavimo kompetencija ☐ Įvairių, konfliktinių aplinkybių analizavimo kompetencija ☐ Profesinių santykių tobulinimo kompetencija	☐ Neformalų, trumpalaikį ☐ Formalų, labai struktūrizuotą, trumpalaikį ☐ Formalų, labai struktūrizuotą, ilgalaikį ☐ Nežinau
21. Kaip Jūsų manymu galėtų būti įvardijamas mentoriaus vaidmuo policijos sistemoje?	22. Kurias iš šių funkcijų išskirtumėte kaip svarbiausią mentoriaus darbe?
☐ Vadovo ☐ Patarėjo ☐ Konsultanto ☐ Globėjo ☐ Ugdytojo ☐ Repetitoriaus ☐ Gynėjo	☐ Sutarimo: formuoti ir palaikyti santykius su savo globotiniu ☐ Įvertinimo: rinkti ir diagnozuoti duomenis apie mokymosi būdus ☐ Repetitoriaavimo: padėti naujiems pareigūnams gerai pritaikyti savo profesines žinias praktikoje ☐ Vadovavimo: vadovauti sprendimų priėmimo proces
23. Kaip žiūrite į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje?	24. Ar yra pakankamas mentorių (praktikos vadovų, kuratorių) Lietuvos policijos mokykloje?

○ Labai optimistiškai ○ Optimistiškai ○ Neutraliai ○ Pesimistiškai	○ Taip ○ Ne ○ Nežinau
	26. Į kokius aspektus šiu metu yra orientuota mentoriaus elgsena Lietuvos policijos mokykloje?
	○ Santykių vystymąsi ○ Informavimą ○ Veiklos palengvinimą ○ Reguliavimą ○ Veiklos modeliavimą ○ Proteguojamo asmens viziją
27. Kokią pagalbą teikėte proteguojamam asmeniui (jei buvote praktikos vadovu ar kuratoriumi)? ĮRAŠYKITE	28. Kokią paramą mentorystės procese Lietuvos policijos mokykla (jei dalyvavote mentorystės procese)? ĮRAŠYKITE
25. Į kokius aspektus šiu metu yra orientuotas mentorystės procesas Lietuvos policijos mokykloje?	30. Kokią pagalbą gavote iš mentoriaus (jei dalyvavote mentorystės procese)? ĮRAŠYKITE
○ Santykių vystymąsi ○ Informavimą ○ Veiklos palengvinimą ○ Reguliavimą ○ Veiklos modeliavimą ○ Proteguojamo asmens viziją	

Jūsų siūlymai ir pastabos.

DISKUSIJOS GAIRĖS

1. Kaip manote, ar yra tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas Lietuvos policijos mokykloje?
2. Ką manote apie mentorių indėlį padedant jauniems pareigūnams įsitvirtinti Lietuvos policijos mokykloje?
3. Kaip Jūsų manymu galėtų būti įvardijamas mentoriaus vaidmuo Lietuvos policijos mokykloje?
4. Kokiomis asmeninėmis savybėmis turėtų pasižymėti mentorius?
5. Kokiais gebėjimais turėtų pasižymėti kompetetingas mentorius?
6. Kurias iš šių funkcijų išskirtumėte kaip svarbiausias mentoriaus darbe?
7. Kuri iš šių kompetencijų turi didžiausią svarbą organizuojant pagalbą pradedančiam dirbti pareigūnui?
8. Kokį bendravimo lygmenį turėtų apimti mentoriaus darbas su nauju pareigūnu?
9. Ar yra pakankamas mentorių skaičius Lietuvos policijos mokykloje?
10. Kaip žiūrite į mentoriavimo perspektyvas Lietuvos policijos mokykloje?
11. Gal galėtumėte keliais žodžiais apibūdinti savo mentoriaus veiklos būdą, kuriuo ypatingai didžiuojatės?
12. Kokia yra Jūsų rimčiausia problema, kuri kliudo efektyviai atlikti mentoriaus vaidmenį ir kurią reikėtų šalinti pirmiausiai?
13. Ar būtų galima ją pašalinti specialiais seminarais, kursais, dalijimusi patirtimi ir kt. su kitais asmenimis, atliekančiais mentoriaus funkcijas?

33 lentelė. Mentorstės nauda. Sudaryta darbo autoriaus pagal (Duck, 2014, Elliot ir kt., 2014)

Mentorstės nauda		
Mentoriui:	Proteguojamam asmeniui:	Organizacijai:
1. analizuoja savo įgyvendintos asmeninės veiklos organizacijoje aspektus ir patirtį, taip ugdydamas savo asmenines ir profesines kompetencijas; 2. geriau suvokia organizacijos trikdžius žemesniame lygmenyje ir išmano kitas sritis; 3. jaučiasi įvertintas būdamas ekspertu; 4. pagerina konsultavimo ir klausymo įgūdžius; 5. ugdo savo asmeninį vadovavimo stilių; 6. padidina savo sąmoningumą ir motyvuoja save siekti organizacijos tikslų.	1. gauna ekspertines mentoriaus išvalgas ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį; 2. geba vertybes ir strategiją paversti konkrečiais veiksmais; 3. įgyja specifinių kompetencijų bei žinių, reikalingų siekti asmeninių ir organizacijos tikslų; 4. susipažįsta su organizacijos kultūra, neformaliomis organizacijos taisyklėmis; 5. visuomet gali gauti gerą patarimą iš mentoriaus.	1. didina organizacijos pelną; 2. sumažina darbuotojų paieškos, atrankos ir kaitos kaštus taupo vadovų laiką, padeda išlaikyti darbuotojus ir parodyti, kad jie yra vertinami, sukurti jiems patrauklią darbo aplinką, skatinant asmeninį augimą, formuojant organizacijos kultūrą ir taip išlaikant darbuotojų lojalumą organizacijai; 3. atsisakoma konsultantų iš išorės, organizacijos plėtra bei darbuotojų profesinių kompetencijų ugdymas vykdomas vidiniais įmonės resursais ir taip taupomos įmonės lėšos; 4. leidžia darbuotojams suvokti strateginius organizacijos tikslus bei jų siekti; didina darbuotojų produktyvumą; 5. skatina bendradarbiavimą tarp padalinių, skyrių; 6. žtiktina organizacijos plėtrą ir kultūros pokyčius, vieningą organizacijos vertybių, vizijos, misijos sampratą; 7. mentorstė skatina inovacijas organizacijoje – labiau patyrę, aukštesnių kompetencijų turintys darbuotojai (mentoriai) perduoda savo žinias, patirtį bei išmintį mažiau patyrusiems organizacijos darbuotojams, padėdami jiems ugdyti reikiamas kompetencijas ir skatindami nestereotipinį mąstymą; 8. padeda darbuotojams planuoti karjeros kelią, ugdo jų gebėjimą valdyti vykstančius pokyčius, formuoja atsakingą požiūrį į rezultatų siekimą; 9. ugdo profesinį tapatumą; mentorstė padeda parengti jaunus vadovus rytdienos iššūkiams; 10. organizacija tampa geidžiamu darbdaviu rinkoje; 11. užtikrina skirtingų kartų darbuotojų sklandų bendravimą ir bendradarbiavimą.

EMPIRINIO TYRIMO DUOMENYS

23 lentelė. Kintamųjų „Mentorystės procesas, informavimas“ ir „Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas		Total
			Nepasirinko	Veiklos palengvinima	
Mentorystės procesas, informavimas	Nepasirinko	Count	25	21	46
		% within Mentorystės procesas, informavimas	54,3%	45,7%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas	29,8%	58,3%	38,3%
		% of Total	20,8%	17,5%	38,3%
	Mentorystės procesas, informavimas	Count	59	15	74
		% within Mentorystės procesas, informavimas	79,7%	20,3%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas	70,2%	41,7%	61,7%
		% of Total	49,2%	12,5%	61,7%
Total		Count	84	36	120
		% within Mentorystės procesas, informavimas	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	70,0%	30,0%	100,0%

24 lentelė. Kintamųjų „Mentorystės procesas, informavimas“ ir „Mentorystės procesas, veiklos modeliavimas“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentorystės procesas, veiklos modeliavimas		Total
			Nepasirinko	Mentorystės procesas, veiklos modeliavimas	
Mentorystės procesas, informavimas	Nepasirinko	Count	33	13	46
		% within Mentorystės procesas, informavimas	71,7%	28,3%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, veiklos modeliavimas	33,7%	59,1%	38,3%
		% of Total	27,5%	10,8%	38,3%
	Mentorystės procesas, informavimas	Count	65	9	74
		% within Mentorystės procesas, informavimas	87,8%	12,2%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, veiklos modeliavimas	66,3%	40,9%	61,7%
		% of Total	54,2%	7,5%	61,7%
Total		Count	98	22	120
		% within Mentorystės procesas, informavimas	81,7%	18,3%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, veiklos modeliavimas	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	81,7%	18,3%	100,0%

25 lentelė. Kintamųjų „Mentorystės procesas, informavimas“ ir „Mentorystės procesas, proteguojamo asmens vizija“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentorystės procesas, proteguojamo asmens vizija		Total
			Nepasirinko	Mentorystės procesas, proteguojamo asmens vizija	
Mentorystės procesas, informavimas	Nepasirinko	Count	39	7	46
		% within Mentorystės procesas, informavimas	84,8%	15,2%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, proteguojamo asmens vizija	34,8%	87,5%	38,3%
		% of Total	32,5%	5,8%	38,3%
	Mentorystės procesas, informavimas	Count	73	1	74
		% within Mentorystės procesas, informavimas	98,6%	1,4%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, proteguojamo asmens vizija	65,2%	12,5%	61,7%
		% of Total	60,8%	,8%	61,7%
Total		Count	112	8	120
		% within Mentorystės procesas, informavimas	93,3%	6,7%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, proteguojamo asmens vizija	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	93,3%	6,7%	100,0%

26 lentelė. Kintamųjų „Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas“ ir „Mentoriaus elgsena, informavimas“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentoriaus elgsena, informavimas		Total
			Nepasirinko	Mentoriaus elgsena, informavimas	
Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas	Nepasirinko	Count	44	40	84
		% within Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas	52,4%	47,6%	100,0%
		% within Mentororiaus elgsena, informavimas	61,1%	83,3%	70,0%
		% of Total	36,7%	33,3%	70,0%
	Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas	Count	28	8	36
		% within Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas	77,8%	22,2%	100,0%
		% within Mentororiaus elgsena, informavimas	38,9%	16,7%	30,0%
		% of Total	23,3%	6,7%	30,0%
Total		Count	72	48	120
		% within Mentorystės procesas, veiklos palengvinimas	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Mentororiaus elgsena, informavimas	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	60,0%	40,0%	100,0%

27 lentelė. Kintamųjų „Mentoriaus elgsena, informavimas“ ir „Mentorystės procesas, informavimas“ (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentorystės procesas, informavimas		Total
			Nepasirinko	Mentorystės procesas, informavimas	
Mentorystės procesas, informavimas	Mentorystės procesas, informavimas	Count	37	35	72
		% within Mentoriamus elgsena, informavimas	51,4%	48,6%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, informavimas	80,4%	47,3%	60,0%
		% of Total	30,8%	29,2%	60,0%
	Mentorystės procesas, informavimas	Count	9	39	48
		% within Mentoriamus elgsena, informavimas	18,8%	81,3%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, informavimas	19,6%	52,7%	40,0%
		% of Total	7,5%	32,5%	40,0%
Total		Count	46	74	120
		% within Mentoriamus elgsenainformavimo	38,3%	61,7%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, informavimas	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	38,3%	61,7%	100,0%

28 lentelė. Kintamųjų „Mentoriaus elgsena, proteguojamo asmens vizija“ ir „Mentorystės procesas, informavimas“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentorystės procesas, informavimas		Total
			Nepasirinko	Mentorystės procesas, informavimas	
Mentoriaus elgsena, proteguojamo asmens vizija	Nepasirinko	Count	42	74	116
		% within Mentoriamus elgsena, proteguojamo asmens vizija	36,2%	63,8%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, informavimas	91,3%	100,0%	96,7%
		% of Total	35,0%	61,7%	96,7%
	Mentoriaus elgsena, proteguojamo asmens vizija	Count	4	0	4
		% within Mentoriamus elgsena, proteguojamo asmens vizija	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, informavimas	8,7%	0,0%	3,3%
		% of Total	3,3%	0,0%	3,3%
Total		Count	46	74	120
		% within Mentoriamus elgsena, proteguojamo asmens vizija	38,3%	61,7%	100,0%
		% within Mentorystės procesas, informavimas	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	38,3%	61,7%	100,0%

29 lentelė. Kintamųjų „Mentoriaus elgsena, santykių vystymas“ ir „Mentoriaus elgsena, informavimas“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentoriaus elgsena, informavimas		Total
			Nepasirinko	Mentoriaus elgsena, informavimas	
Mentoriaus elgsena, santykių vystymas	Nepasirinko	Count	58	48	106
		% within Mentoriaus elgsena, santykių vystymas	54,7%	45,3%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	80,6%	100,0%	88,3%
		% of Total	48,3%	40,0%	88,3%
	Mentoriaus elgsena, santykių vystymas	Count	14	0	14
		% within Mentoriaus elgsena, santykių vystymas	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	19,4%	0,0%	11,7%
		% of Total	11,7%	0,0%	11,7%
Total		Count	72	48	120
		% within Mentoriaus elgsena, santykių vystymas	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	60,0%	40,0%	100,0%

30 lentelė. Kintamųjų „Mentoriaus elgsena, veiklos palengvinimas“ ir „Mentoriaus elgsena, informavimas“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentoriaus elgsena, informavimas		Total
			Nepasirinko	Mentoriaus elgsena, informavimas	
Mentoriaus elgsena, veiklos palengvinimas	Nepasirinko	Count	48	48	96
		% within Mentoriaus elgsena, veiklos palengvinimas	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	66,7%	100,0%	80,0%
		% of Total	40,0%	40,0%	80,0%
	Veiklos palengvinima	Count	24	0	24
		% within Mentoriaus elgsena, veiklos palengvinimas	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	33,3%	0,0%	20,0%
		% of Total	20,0%	0,0%	20,0%
Total		Count	72	48	120
		% within Mentoriaus elgsena, veiklos palengvinimas	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	60,0%	40,0%	100,0%

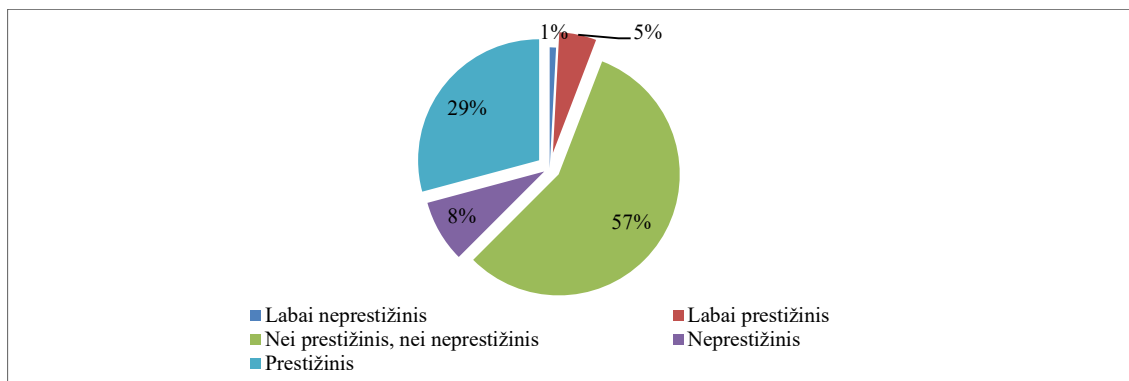
31 lentelė. Kintamųjų „Mentoriaus elgsena, reguliavimas“ ir „Mentoriaus elgsena, informavimas“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentoriaus elgsena, informavimas		Total
			Nepasirinko	Mentoriaus elgsena, informavimas	
Mentoriaus elgsena, reguliavimas	Nepasirinko	Count	60	48	108
		% within Mentoriaus elgsena, reguliavimas	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	83,3%	100,0%	90,0%
		% of Total	50,0%	40,0%	90,0%
	Mentoriaus elgsena, reguliavimas	Count	12	0	12
		% within Mentoriaus elgsena, reguliavimas	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	16,7%	0,0%	10,0%
		% of Total	10,0%	0,0%	10,0%
Total		Count	72	48	120
		% within Mentoriaus elgsena, reguliavimas	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	60,0%	40,0%	100,0%

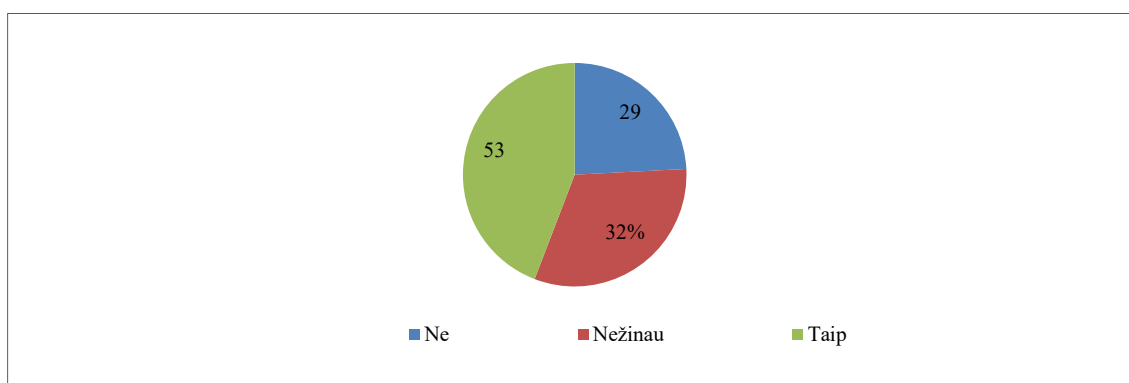
32 lentelė. Priedas Kintamųjų „Mentoriaus elgsena, informavimas“ ir „Mentoriaus elgsena, veiklos modeliavimas“ koreliacija (Crosstabulation) (sudaryta darbo autoriaus pagal tyrimo duomenis SPSS programoje)

Tikslingai tuščia			Mentoriaus elgsena, veiklos modeliavimas		Total
			Nepasirinko	Mentoriaus elgsena, veiklos modeliavimas	
Mentoriaus elgsena, informavimas	Nepasirinko	Count	54	18	72
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	75,0%	25,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsenaveiklosmodeliavima	52,9%	100,0%	60,0%
		% of Total	45,0%	15,0%	60,0%
	Mentoriaus elgsena, informavimas	Count	48	0	48
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsenaveiklosmodeliavima	47,1%	0,0%	40,0%
		% of Total	40,0%	0,0%	40,0%
Total		Count	102	18	120
		% within Mentoriaus elgsena, informavimas	85,0%	15,0%	100,0%
		% within Mentoriaus elgsenaveiklosmodeliavima	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	85,0%	15,0%	100,0%

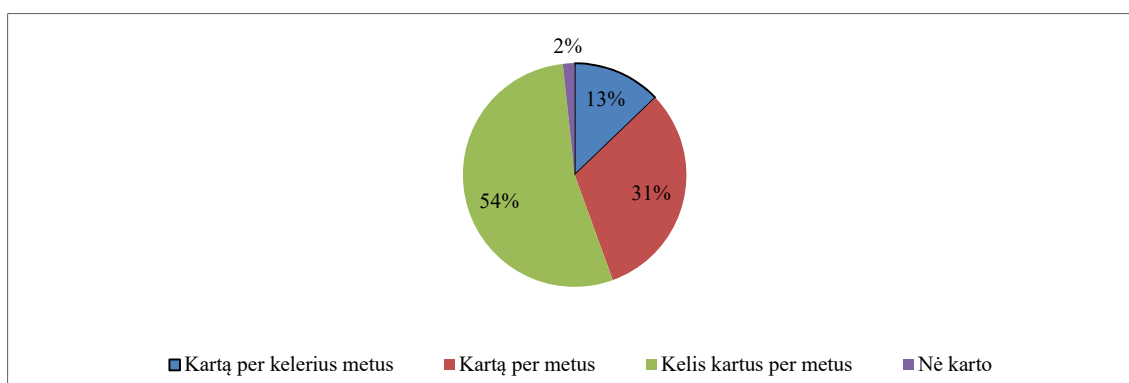
EMPIRINIO TYRIMO GRAFINIAI DUOMENYS



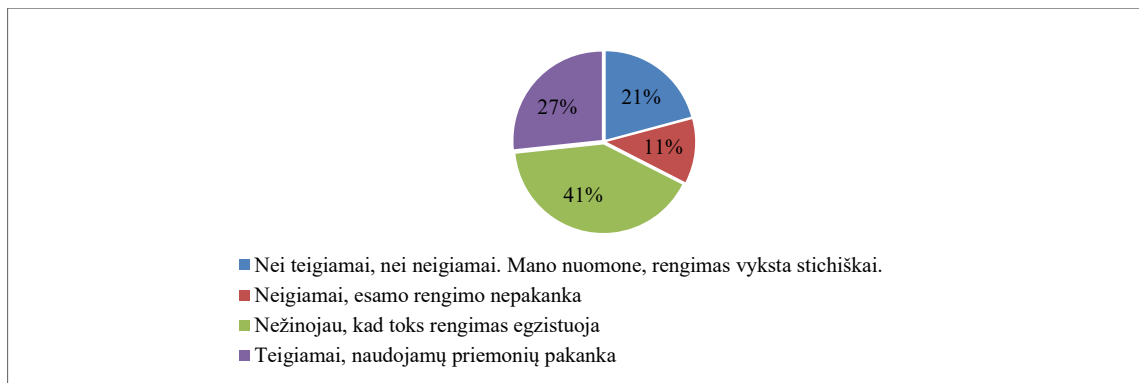
24 pav. Apklausos dalyvių atsakymai į klausimą, kaip vertinate savo profesiją ir darbo aplinką? (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



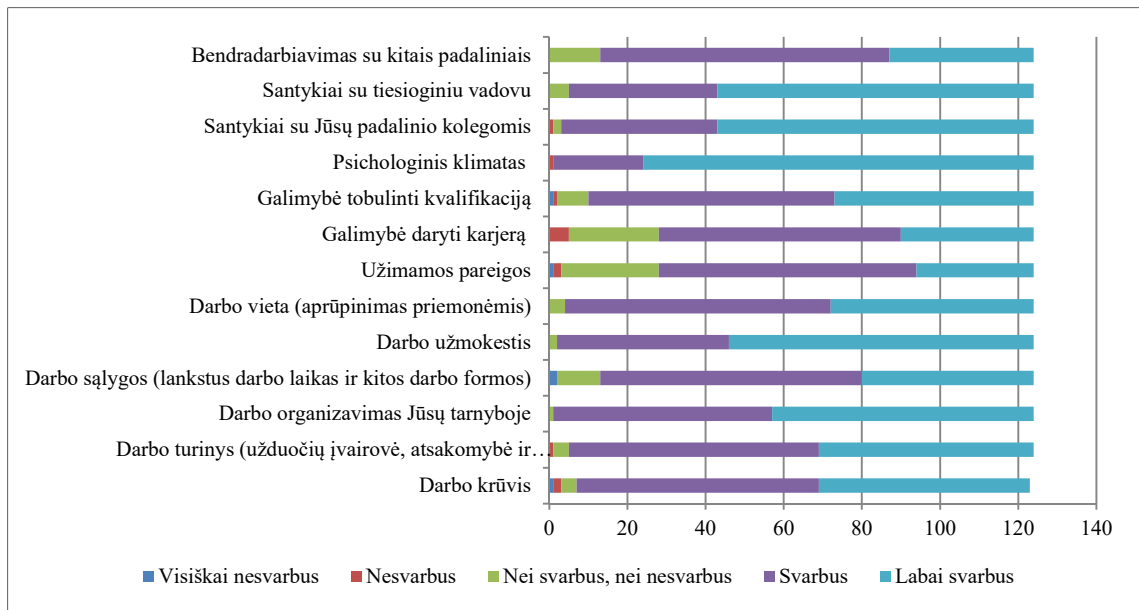
25 pav. Apklausos dalyvių atsakymai į klausimą, ar Jūs rekomenduotumėte kitam asmeniui (draugui, kaimynui, artimam giminaičiui) dirbti Jūsų tarnyboje? (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



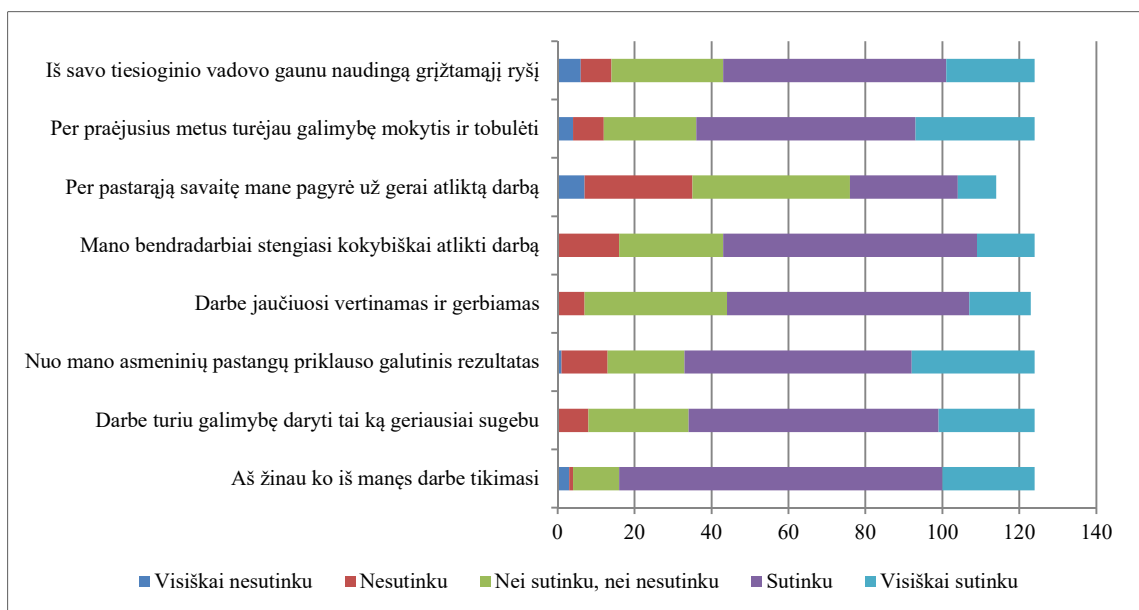
26 pav. Apklausos dalyvių atsakymai į klausimą, kaip dažnai Jūs dalyvaujate kvalifikacijos tobulinimo kursuose? (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



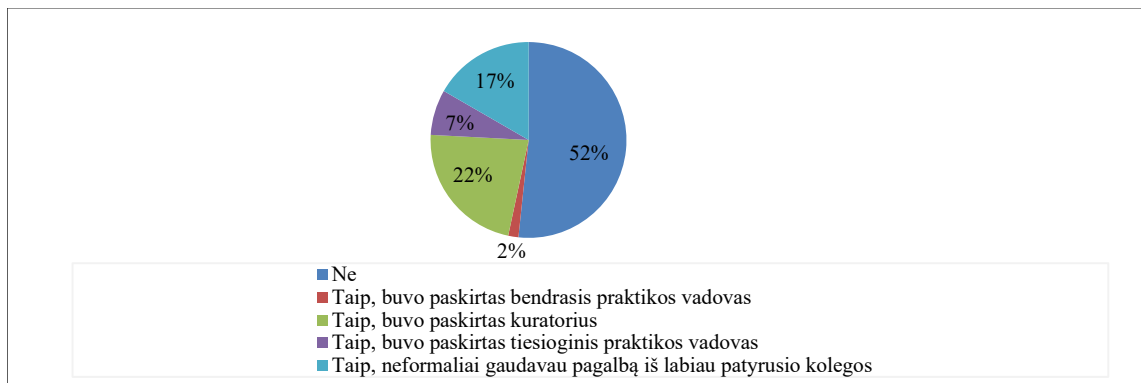
27 pav. Mentorių rengimo policijos sistemoje vertinimas(sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



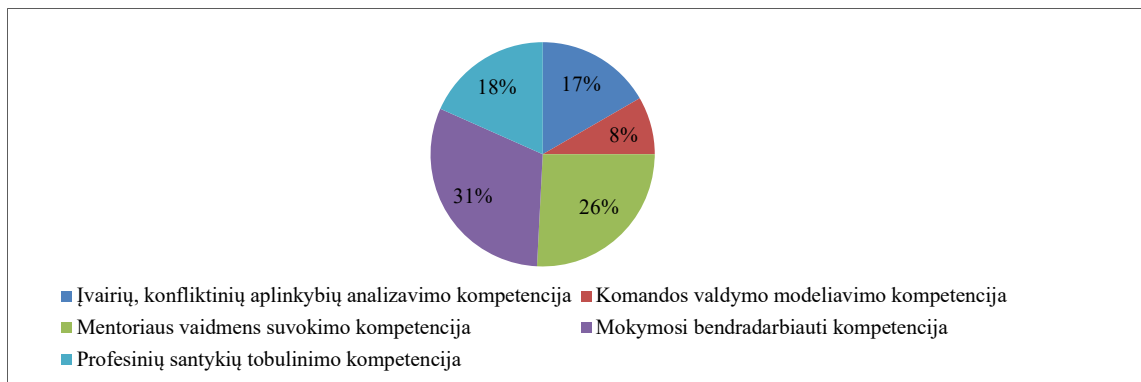
28 pav. Svarbūs darbo aplinkos aspektai (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



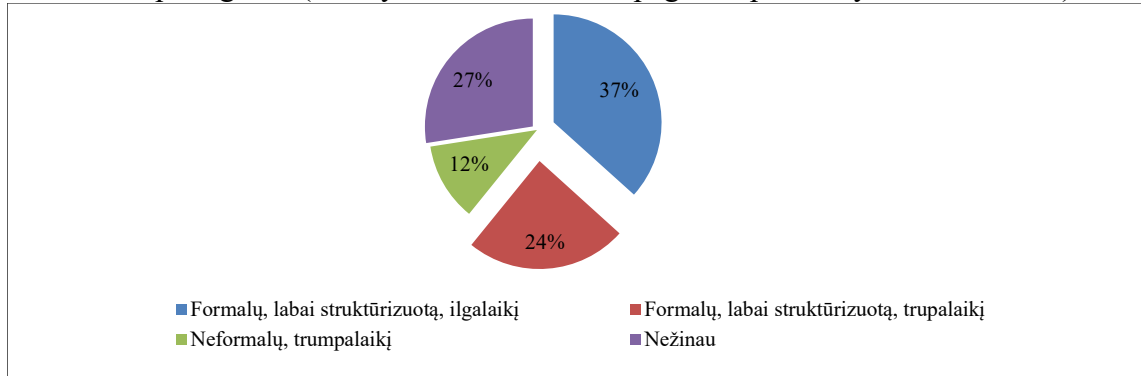
29 pav. Vidinė komunikacija (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



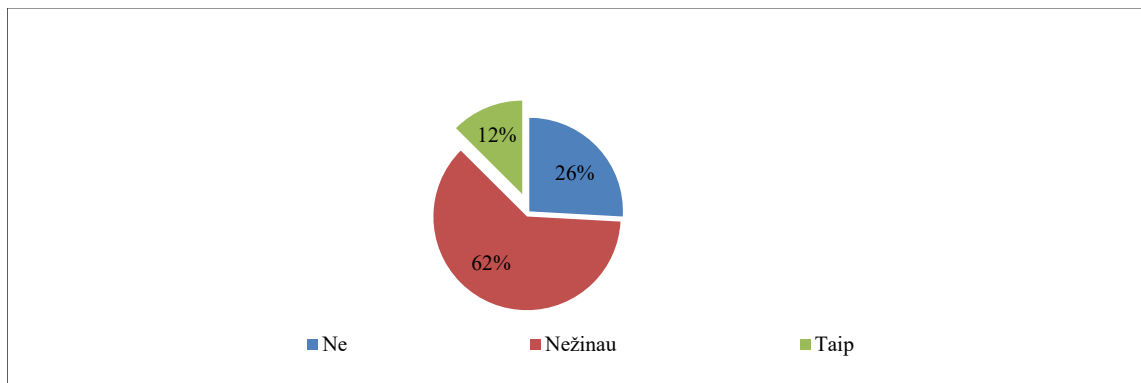
30 pav. Proteguojamo asmens patirtis (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



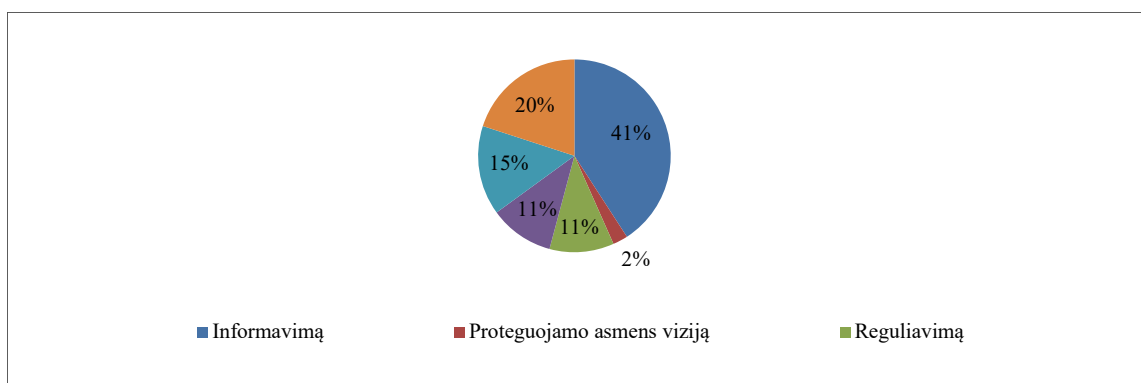
31 pav. Svarbiausios mentoriaus kompetencijos, organizuojant pagalbą pradedančiam dirbti pareigūnui (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



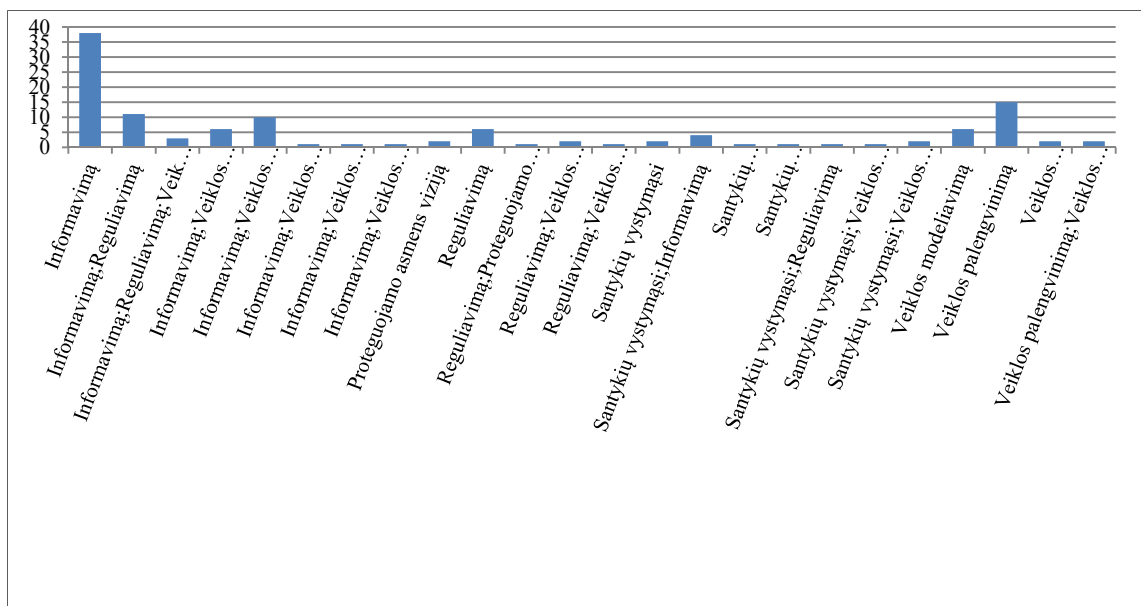
32 pav. Mentoriaus bendravimo lygmuo (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



33 pav. Tyrimo dalyvių atsakymai į klausimą, ar yra pakankamas mentorių (praktikos vadovų, kuratorių) skaičius Lietuvos policijos mokykloje? (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



34 pav. Aspektai, į kuriuos šiuo metu yra orientuota mentoriaus veikla Lietuvos policijos mokykloje (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)



35 pav. Aspektai, į kuriuos šiuo metu yra orientuotas mentorystės procesas Lietuvos policijos mokykloje (sudaryta darbo autoriaus pagal empirinio tyrimo duomenis)