

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
UGDYMO MOKSLŲ IR SOCIALINĖS GEROVĖS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS IR PSICHOLOGIJOS KATEDRA

Asta Žalienė

Edukologijos (specializacija - švietimo vadyba) magistrantūros studentė

**PEDAGOGŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKA NEFORMALIOJO
ŠVIETIMO ĮSTAIGOJE**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė -
prof. dr. Daiva Malinauskienė

Šiauliai, 2016

Darbas originalus.....Asta Žalienė
studento parašas

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
ĮVADAS.....	7
1. TEORINIAI PEDAGOGŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKOS NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGOJE ASPEKTAI.....	12
1.1. Kompetencijos sampratų teorinė įvairovė.....	12
1.2. Ugdymo proceso organizavimo ypatumai neformaliajame švietime.....	17
1.3. Vadybinių kompetencijų samprata ir svarba, dirbant neformaliojo švietimo įstaigoje.....	25
1.4. Pedagogų vadybinės kompetencijos ypatumai profesinėje veikloje.....	30
2. PEDAGOGŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKOS NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGOJE TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ.....	38
2.1. Tyrimo metodika, organizavimas ir eiga.....	38
2.2. Pedagogų požiūrio į jų vadybinių kompetencijų raišką, tyrimo duomenų analizė ir rezultatai.....	44
DISKUSIJA.....	61
IŠVADOS	65
REKOMENDACIJOS.....	67
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	72

SANTRAUKA

Pedagogų vadybinių kompetencijų raiška neformaliojo švietimo įstaigoje

Darbe analizuojama pedagogų vadybinių kompetencijų samprata ir požiūris į ugdymo veiklą neformaliojo švietimo įstaigoje. Visais laikais tiek Lietuvoje, tiek ir visame pasaulyje yra nuolat diskutuojama apie švietimą, jo reikšmę jauno žmogaus gyvenime, jo vertybių formavimuisi, švietimo politikos prioritetus. Ugdymo procesas nevyksta be pedagogo įsikišimo, jis neatsiejamas nuo pedagogo kvalifikacijos bei sugebėjimo kompetentingai ugdyti individą. Bendriausia prasme pedagogo *kompetencija* – tai jo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybės, bei gebėjimas veikti tam tikroje situacijoje, pasiekiant norimų rezultatų. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad svarbi ugdymo proceso dalis yra neformalusis ugdymas, kurio pagalba tenkinami mokinių pažinimo, ugdymosi, saviraiškos poreikiai, padedama tapti aktyviais visuomenės nariais.

Pagrindinė šio darbo problema - ugdymo proceso organizavimas pasitelkiant pedagogo vadybinės kompetencijas neformaliojo vaikų ugdymo įstaigoje ir kaip kompetencijų ugdymas(is) neišvengiamai skatina kaitą - tiek individo, jo karjeros aspektu, tiek visos organizacijos plėtrą. Darbo tema pasirinkta siekiant išsiaiškinti kokią įtaką ugdymo procesui daro mokytojo vadybinės kompetencijos naudojimas darbe ir kaip pedagogo vadybiniai gebėjimai gali garantuoti efektyvesnį ugdymą bei pasiekti geresnį galutinį rezultatą

Pagrindinis šio darbo (tyrimo) tikslas – atskleisti pedagogų vadybinių kompetencijų raišką ugdymo procese neformaliojo švietimo įstaigoje.

Darbo metodai - mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė. Pedagogas, pritaikydamas savo vadybinės kompetencijas, tarsi atlieka „vadybininko“ vaidmenį, kadangi neformaliojo švietimo įstaigoje pedagogas taip pat privalo planuoti, organizuoti, vadovauti, bei vertinti mokinių veiklą, galbūt tai atliekant subtiliau, laikantis ne tokių griežtų pamokos standartų. Apibendrinus teorinius teiginius, galima teigti, jog pedagogo kompetencijos yra išreiškiamos ugdymo įstaigoje, jis yra tarsi ugdymo organizacijos narys. Iš žinių ir informacijos sąveikos kyla mokytojo vadybinio kompetentingumo reikšmė.

Tyrimo rezultatai išryškino, kad pedagogų vadybinė kompetencija atsiskleidžia per praktines veiklas, ugdymo proceso metu tiesiogiai bendraujant su ugdytiniu, siekiant kuo geresnės ugdymo kokybės. Šio darbo rezultatai yra naudingi meno ir muzikos mokykloms, nes svarbu sužinoti, su kokiomis problemomis susiduria pedagogai, vertindami savo vadybinius gebėjimus dirbant neformaliojo švietimo įstaigoje. Vadybinio kompetentingumo tobulinimas yra vienas iš veiksmų, lemiančių ugdymo kokybę.

SUMMARY

Teacher Managerial Competencies in Non-Formal Educational Institutions

The paper analyses the conception of educators' competences of management and attitudes to educational activities in non-formal institutions. During all times both in Lithuania and all over the world people discuss education, its role in human life and formation of values, and priorities of educational policy. Educational process cannot be imagined without the role of an educator. Also, it is closely connected with educator's qualifications and ability to professionally develop a personality. In general, *competence* is person's knowledge, skills, abilities, values and capability to act to achieve the certain aims. The analysis of scientific literature showed that non-formal education is an important part of development, which answers the demands of students' needs for cognition, development and self-expression. Also, it helps to become active members of society.

The main problem of the paper is organisation of educational process based on educators' competences of management in non-formal institution and how development of the competences inevitably encourage changes both aspect of the career of individual and improvement of institution. The topic of the paper was chosen in order to find out how the educators' competences of management at work influence educational process, and how they ensure more effective development and achievement of better results.

The main aim of the paper is to show the role of educators' competences of management in the process of development in non-formal institution.

The methods of the paper are the analysis of scientific literature, questionnaire, analysis of statistic data. The educator, applying competences of management becomes a „manager“, because in a non-formal institution, an educator has to plan, organise, lead and evaluate students' activities, however, it must be done in a more subtle way, which is different from strict standards of lessons. Summarising theoretical statements, it may be highlighted that educators' competences of management are applied in educational institution, and the educator becomes a member of the organisation. The interchange of knowledge and information ensures the role of educators' competences.

The results of the paper revealed that educators' competences of management are expressed in practical activities, in face-to-face communication with students in order to achieve better results. The results of the work will be useful to art and music schools because it is important to know what problems educators face with while assessing their educators' competences of management in a non-formal institution. Development of educators' competences of management is one of the most important factors influencing the quality of education.

PAGRINDINĖS DARBE VARTOJAMOS SĄVOKOS

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

Kūrybiškumas - žmogaus intelektualiniai sugebėjimai suvokti vidinius ryšius, kildinti netipiškas idėjas (Laužackas, 1997).

Mokymas – pedagoginis procesas, kurio metu mokiniai, mokytojo vadovaujami, įgyja žinių, mokėjimų bei įgūdžių (Rajeckas, 2002a).

Mokykla – įstaiga, kurios pagrindinė veikla — formalusis arba (ir) neformalusis švietimas (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011).

Mokytojas – asmuo, ugdantis mokinius pagal formaliojo arba neformaliojo švietimo programas (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011).

Mokytojo vadybinė kompetencija - tai mokytojas, gebantis aprėpti labai įvairius vienu metu klasėje vykstančius procesus, parinkti tinkamą mokymo ir mokymosi tempą bei mokymo ir mokymosi strategijas (Čiužas, 2013).

Neformalusis vaikų švietimas – kryptinga veikla, padedanti vaikui įgyti kompetencijos, tapti sąmoninga asmenybe, sugebančia atsakingai ir kūrybingai spręsti savo problemas ir aktyviai veikti visuomenėje bei prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005)

Neformaliojo vaikų švietimo mokytojas – asmuo, ugdantis ir mokantis mokinius pagal neformaliojo vaikų ugdymo programas, turintis darbo patirtį ir kompetenciją (Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005).

Neformaliojo vaikų švietimo programa – neformaliojo vaikų švietimo mokytojo (įstaigos) parengta ir neformaliojo švietimo metodais įgyvendinama programa, kuria siekiama ugdyti vaiko kompetencijas plėtojant prigimtinius vaiko gebėjimus (Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005).

Neformaliojo vaikų švietimo teikėjas – organizacijos, kurioms neformalusis vaikų švietimas yra pagrindinė arba kita veikla, laisvasis mokytojas, šios Sampratos nustatytais principais teikiantis neformaliojo vaikų švietimo paslaugas (Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005).

Neformalaus ugdymo paskirtis – ugdyti vaiko gyvenimo įgūdžius, asmenines, socialines ir kitas bendrąsias kompetencijas (Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2012).

Neformaliojo vaikų švietimo paskirtis – tenkinti mokinių pažinimo, ugdymosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuomenės nariais; formalųjį švietimą papildančio ugdymo paskirtis – pagal ilgalaikes programas sistemiškai plėsti tam tikros srities

žinias, stiprinti gebėjimus ir įgūdžius ir suteikti asmeniui papildomas dalykines kompetencijas (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

Sugebėjimas – gabumų bei žinių, mokėjimų, įgūdžių ir kt. apspręstas tam tikrų intelektualinio ar fizinio pobūdžio veiksmų atlikimas konkrečioje veiklos srityje (Laužackas, 1997).

Švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

Ugdymas – dvasinių, intelektinių, fizinių asmens galių auginimas bendraujant ir mokant (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

Vadybinė veikla – tai visuminė organizacijos valdymo veikla, o ne tik žmonių, dirbančių šioje organizacijoje, veiklos ir santykių reguliavimas (Zakarevičius, 1998).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Spartūs šiuolaikinės visuomenės pokyčiai sąlygoja naujovių atsiradimą įvairiose srityse. Globalizacija, naujos informacijos srautai, sparti jų kaita, visuomenės išsiskaidymas-tai iššūkiai, kurie esmingai sureikšmina socialinį ir kultūrinį švietimo vaidmenį. Keičiantis visuomenei, mokykla atlieka labai svarbų vaidmenį, kadangi būtent nuo jos priklauso, kaip bus galima priimti ir prisitaikyti prie mūsų amžiaus keliamų reikalavimų.

Vienas svarbiausių švietimo siekių yra padėti asmeniui ir visuomenei atsakyti į esminius dabarties iššūkius ir kuo plačiau pasinaudoti atsiveriančiomis naujomis perspektyvomis. Todėl galima teigti, kad iš žinių ir informacijos sąveikos kyla mokytojo vadybinio kompetentingumo reikmė (Rodzevičiūtė, 2007).

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) teigimu, dabartiniiais laikais dėmesys sutelkiamas į poreikį teikti aukštos kokybės švietimo paslaugas visiems. O mokytojai ir jų kompetencija atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį. Per pastaruosius kelerius metus terminas, kuris buvo naudojamas kaip tam tikro lygio kvalifikacijos apibrėžimas, dabar prilyginamas kompetencijos terminui. Tačiau šiuo atveju kompetencija traktuojama ne kaip tiesiog gebėjimas, o kaip gebėjimų seka, išreikšta per veiklą (Liakopoulou, 2011).

Taigi, vis spartėjantys šiuolaikinės visuomenės pasikeitimai meta iššūkį mokytojams, jų vadybinių kompetencijų ugdymui(si). Tai akcentuojama pagrindiniuose švietimą reglamentuojančiuose Europos Sąjungos dokumentuose (Green Paper on Teacher Education in Europe. High Quality Teacher Education for High Quality Education and Training, 2000; European Trends in Anticipation of Teacher Training Needs, 2000; Towards a knowledge - based Europe. The European Union and the information society, 2002; Education & Training 2010. The Success of the Lisbon Strategy Hinges on Urgent Reforms, 2004; Key Competences for Lifelong Learning - A European Reference Framework, 2004; Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications, 2005) (Rodzevičiūtė, 2007).

Vis labiau pabrėžiamas mokytojo, kaip vadybininko, vaidmuo. Švietimo vadyba - tai veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos tikslų (Želvys, 2003).

Mokytojų vadybinis kompetentingumas, apima planavimą, organizavimą, vadovavimą ir vertinimą, ir jo tobulinimas yra vienas iš esminių veiksnių, lemiančių kokybišką edukacinę veiklą (Rodzevičiūtė, 2007).

Kokybiška edukacinė veikla, tai pedagogai, mylintis savo veiklą ir ugdytinius, svarbūs ir reikšmingi veiksniai neformaliojo vaikų švietimo įstaigoje. Neformaliojo vaikų švietimo paskirtis – tenkinti mokinių pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais

visuomenės nariais. Neformaliojo vaikų švietimo programos vykdo muzikos, dailės, meno, sporto, kitos mokyklos, laisvieji mokytojai, kiti švietimo teikėjai (Švietimo ir mokslo ministerija, 2016).

Neformaliojo vaikų švietimo sistemos, kaip ir visos Lietuvos švietimo sistemos būklė, šiandien yra kintanti. Kadangi neformalusis vaikų ugdymas konceptualiuose dokumentuose traktuojamas kaip sudėtinė švietimo sistemos dalis, jo funkcionavimas tiesiogiai priklauso nuo visos švietimo sistemos funkcionavimo ir kaitos. Kryptingą vaikų neformalųjį švietimą regionuose vykdo savivaldybių įsteigtos vaikų neformaliojo švietimo mokyklos. Remiantis LR švietimo ir mokslo ministerijos informacija apie neformaliojo švietimo mokyklas, Lietuvoje veikia daugiau kaip 200 savivaldybių įsteigtų neformaliojo vaikų švietimo mokyklų. Neformaliojo švietimo problemos domino daugelį Lietuvos mokslininkų ir pedagogų. Savo darbuose papildomąjį ugdymą jie apibrėžė kaip ilgalaikio ugdymo dalį, skirtą vaikų intelektualiams, techniniams, meniniams, socialiniams ir kitokiems gebėjimams ugdyti, teigė, kad gerai organizuotas papildomasis ugdymas tenkina vaiko saviraiškos poreikius, formuoja sąmoningą, atsakingą ir kūrybingą asmenybę, o veikla grindžiama konstruktyviu ir kūrybišku bendradarbiavimu, turinčiu nemažai psichologinių pranašumų (Petronienė, Taljūnaitė, 2011).

Galima teigti, jog ugdymo procese neformaliojo vaikų švietimo įstaigos pedagogas planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja. Pedagogas yra ne tik mokytojas, bet kartu atlieka ir vadybininko vaidmenį. Kaip vadovas vadovauja savo pavaldinių darbui, taip ir mokytojas – mokinių ugdymui. Todėl, kaip ir minėjome, mokytojo vadybinis kompetentingumas apima planavimo, organizavimo, vadovavimo, vertinimo, papildomojo ugdymo organizavimo kompetencijas.

Darbo tema pasirinkta siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką ugdymo procesui daro mokytojo vadybinės kompetencijos naudojimas darbe ir, kaip pedagogo vadybiniai gebėjimai gali garantuoti efektyvesnį ugdymą bei pasiekti geresnį galutinį rezultatą. Dažnos socialinės reformos visuomet lydimos tam tikrų priežasčių ir pasekmių. Ne išimtis ir švietimo reforma, kuri kartais iškelia dar daugiau reikalavimų ugdymo procesui, taip pat ne paskutinėje vietoje atsiduria ir pedagogo kompetencijos. Švietimo institucija turi keistis taip, kaip keičiasi jos aplinka, jei norima toliau atlikti socializacijos funkciją. Todėl švietimo įstaigos administravimas turėtų būti keičiamas švietimo vadyba, turėtų būti atliekamas vidinis auditas, kolegialiai rengiamos strategijos ir plėtros planai. Tačiau, būdama autonomiška bei nepriklausoma nuo aplinkos, mokykla kartais susikuria kaitą stabdančių barjerų. Pedagoginė bendruomenė dažnai pasirengusi gintis nuo už įstaigos sienų vykstančios kaitos, o kartais ir aktyviai pasipriešina, nenorėdama pripažinti kaitos būtinumo savo institucijos viduje (Lietuvos socialinių pedagogų asociacija, 2008). Norint sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių ugdymo institucijos prieštaravimų, bet kokie

pokyčiai vykstantys institucijoje turi būti valdomi. Efektyvus pokyčių valdymas susijęs ir su pedagogais, nes žinios ir įgūdžiai suteikia kompetencijų ir pasitikėjimo savimi, tuo pačiu skatina siekti kuo geresnio rezultato, iškelia naujus poreikius, atskleidžia žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti, tobulėti. Kaip žinia, šie procesai turi vykti. Kartais jaučiamas mokytojų pasyvumas, kuris siejamas su pedagogų motyvacijos ir kompetencijų stoka, laiko stygiumi.

Lietuvoje įvairius kompetencijos aspektus analizavo Jovaiša L. (1995), Laužackas R. (2005), Lepaitė D. (2000), Vaitkevičiūtė V. (2000), Adamonienė R. (2001), Bitinas B. (2000), Želvys (1999, 2001), Stasiūnaitienė E. ir Teresevičienė M. (2005), Denys V. (2004), Neifachas S. (2006). Diskutuojant apie mokytojų kompetencijas yra akcentuojamas ne tik mokomųjų dalykų išmanymas, bet ir gebėjimas tai efektyviai perteikti mokiniams.

Veiklos efektyvumas ir efektyvinimas edukologijos teorijoje ir praktikoje nėra nauja tyrimo sritis, nes švietimo organizacijos tobulinimo procesas nagrinėjamas Lietuvos ir užsienio edukologijos, vadybos bei kitų sričių mokslininkų. Ši problema gvildenta lietuvių Jucevičienės P. (1996), Jucevičiaus R. (2003); Targamadzės V. (1996, 1999, 2000); Želvio R. (1999, 2003); Bagdono E. (2000); Dobranskienės R. (2002); Simonaitienės B. (2007); užsienio Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998); Stoll L., Fink D. (1998); Fullan M. (1998, 2001, 2004); Hargreaves A. (1999); Fidler B. (2006); Davies B., Elison L. (2006) ir kt. mokslininkų tyrimuose.

Vadovo funkcijas analizavo mokslininkai, tyrę klasikinės ir šiuolaikinės organizacijos vadybą ir vadovų funkcijas: Stoškus S., Beržinskienė D. (2005), Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004), Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2006), Vengrienė B. (2006), Appleby R. C. (2003), Mikoliūnienė V. (2002) ir daugelis kitų.

Švietimo ir mokslo ministerija nuo 2000-ųjų m. inicijavo nemažai tyrimų, atskleidžiančių įvairius neformaliojo vaikų švietimo aspektus: jo prieinamumo ir sąnaudų, popomokinės veiklos veiksmingumo, jaunimo dalyvavimo visuomeninių organizacijų ir savivaldos veikloje ir kt. Tačiau, kad būtų atlikti tyrimai, susiję su pedagogo vadybinėmis kompetencijomis būtent neformaliojo švietimo įstaigoje, analizuotoje literatūroje nepastebėta. Galima manyti, jog atliktų tyrimų yra labai mažai, nes mokytojo, kaip vadybininko vaidmuo mokyklose akcentuojamas palyginti neseniai, o mokytojo vadybinės kompetencijos neformaliojo švietimo įstaigoje siejamos su bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų vadybinėmis kompetencijomis.

Darbo problema. Kaip neformaliojo vaikų ugdymo įstaigoje yra išreiškiama pedagogo vadybinė kompetencija ir kaip kompetencijų ugdymas(is) neišvengiamai skatina kaitą - tiek individo, jo karjeros aspektu, tiek visos organizacijos plėtrą.

Hipotezė – tikėtina, kad pedagogai per mažai skiria dėmesio bei yra nepakankamai išplėtoję savo vadybines kompetencijas.

Tyrimo objektas. Pedagogų vadybinių kompetencijų raiška neformaliojo švietimo įstaigoje.

Tyrimo tikslas. Ištirti pedagogų vadybinių kompetencijų raišką neformaliojo švietimo įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis pedagogine, psichologine, vadybine ir kita literatūra aptarti kompetencijų sampratą.
2. Išsiaiškinti ugdymo proceso organizavimo ypatumus bei vadybinių kompetencijų svarbą neformaliojo vaikų ugdymo įstaigoje.
3. Atskleisti pedagogų vadybinės kompetencijos ypatumus neformaliojo švietimo įstaigoje.

Tyrimo metodologija. Tyrimas remiasi:

- *Holistiniu požiūriu* (R. Boyatzis (1982)). Jo teigimu, nagrinėjant vadybinę kompetenciją keliami reikalavimai būtent individualioms darbuotojų savybėms, neatsižvelgiant į darbo ypatybes. Kaip kompetencijos sudedamosios dalys yra akcentuojami individų mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys (Diskienė, Marčinskas, 2007).
- *Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija* (2004), kurioje sakoma, kad formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi formos neatsiejamoms nuo mokymosi visą gyvenimą (nuolatinio mokymosi) sampratos. Mokymosi visą gyvenimą sąvoka svarbi akcentuojant mokymosi ir darbo vietos sąsajas, t.y. mokymąsi suprantant kaip būdą reaguoti į darbo rinkos pokyčius (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004).

Tyrimo metodai:

1. **Teoriniai:** mokslinės ir metodinės literatūros studijavimas pasirinktų tyrimų aspektais.
2. **Empiriniai:** anketinės apklausos metodas.
Pedagogų anketinė apklausa, kuria remiantis siekta nustatyti pedagogo vadybinės kompetencijos raišką neformaliojo švietimo įstaigoje. Analizuojant pagrindinės mokytojo vadybinės funkcijas planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Pasak V. Mikoliūnienės (2002) ir R. Želvio (2001) šie komponentai yra vieni iš svarbiausių ugdymo vadyboje.
3. **Statistiniai:** Tyrimo duomenims apdoroti taikoma statistinė duomenų analizė, naudojant Microsoft Excel 2010 ir SPSS (Statistical for the Social Sciences) programomis. Taikyta aprašomoji statistika (procentinių dažnių skaičiavimai).

Tyrimo imtis ir organizavimas.

Tyrimo imtis - 68 respondentai iš Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono neformaliojo švietimo įstaigų. 17 Šiaulių dailės mokyklos pedagogų (25%), 28 Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos pedagogai (41,2%) ir Kuršėnų meno mokyklos 23 pedagogai (33,8%). Kadangi kiekvienoje įstaigoje dirba skirtingas pedagogų skaičius, tai ir respondentų skaičius buvo skirtingas. Tyrimo dalyviai turėjo atitikti reikalavimą, kad dirba šioje įstaigoje pedagogu.

Tyrimo etapai:

I etapas – mokslinės ir metodinės literatūros analizė.

II etapas – anketų sudarymas ir respondentų apklausa.

III etapas – gautų duomenų kokybinė ir kiekybinė analizė, išvados.

Darbo naujumas/reikšmingumas.

Atskleista mokytojų vadybinės kompetencijos samprata.

Atliktas tyrimas neformalaus švietimo įstaigose, Kuršėnų meno mokykloje, Šiaulių dailės mokykloje ir Šiaulių 1-oje muzikos mokykloje padės įvertinti kaip pedagogų vadybinės kompetencijos įtakoja ugdymo procesą. Tyrimo rezultatų pagrindu bus išryškinta, ką reiktų tobulinti neformaliojo švietimo įstaigose siekiant vadybinės kompetencijos efektyvumo. Sukaupti faktai padės pedagogams tobulinti vadybines žinias kaip vadybinių gebėjimų raiškos pagrindą. Neformalaus ugdymo įstaigų vadovai galės tobulinti savo institucijos valdymą, skatindami pedagogus plėtoti vadybines kompetencijas.

Darbo struktūra.

Magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, du skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

1. Teoriniai pedagogų vadybinių kompetencijų raiškos neformaliojo švietimo įstaigoje aspektai

1.1 Kompetencijos sampratų teorinė įvairovė

Lietuvoje, Vakarų Europoje, taip pat ir visame pasaulyje nuolat ir daug diskutuojama apie švietimą, jo įtaką jaunimo vertybėms ir švietimo strategijos bei politikos prioritetus. Šioje informacijos, greitų pasikeitimų visuomenėje ypatingą reikšmę įgauna jauno žmogaus įgytų kompetencijų, žinių bei gyvenimo poreikių santykis. Todėl vaiko ugdymas turi aprėpti ir derinti fizinį, psichinį ir sociokultūrinį ugdymo aspektus. Šiame procese labai svarbus tampa pedagogo vaidmuo. O ugdymo procesas yra neatsiejamas nuo pedagogo kvalifikacijos bei sugebėjimo kompetentingai ugdyti ir puoselėti individą. Todėl pedagogo kompetencija, jos samprata ir reikšmė yra nagrinėjama daugelyje mokslinių šaltinių ir skirtingų autorių.

Bendriausia prasme *kompetencija* (lot. *competentia*) apibrėžiama kaip "funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą" (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Jeigu konkrečioje profesijoje žmogus atlieka daug skirtingų funkcijų, tuomet jis turi turėti daug skirtingų kompetencijų (Laužackas, 2005).

Kompetencija yra vartojama tarsi žinių ir sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą atlikti labai gerai užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukštos kokybės paslaugas. Tad kompetencija yra visų profesijų sudedamoji dalis. Kadangi kiekvieną profesiją dažniausiai sudaro įvairios veiklos, jos vadinamos kompetencijomis.

L. Jovaiša (1993) kompetenciją supranta kaip pagal tam tikrą kvalifikaciją gebėjimą veikti. Vadinasi, viena iš kompetencijos sudedamųjų dalių yra asmens kvalifikacija, siejama su konkretaus darbo funkcijomis. R. Augis (1993), V. Vaitkevičiūtė (1999) pabrėžia žinias ir įgūdžius kaip pagrindinį kompetencijos elementą. Galima pastebėti, kad visi šie minėti mokslininkai kalbėdami apie kompetenciją akcentuoja žinias. Minėti mokslininkai kompetenciją supranta kaip konkrečiai veiklai atlikti žinių turėjimas. Tuo tarpu, V. Stanišauskienė (2000) praplečia kompetencijos konceptą, akcentuodama gebėjimą varijuoti skirtinguose situacijose. P. Jucevičienė ir D. Lepaitė (2000) kompetenciją traktuoja kaip gebėjimą veikti, sąlygotą individo žinių, požiūrių, mokėjimų, vertybių, asmenybės savybių bei įgūdžių. Šiuose konceptuose išryškėja ne tik įgyti gebėjimai ir žinios, bet akcentuojama ir asmenybės individualybė, kuri pasireiškia per individo vertybes, nuostatas, pažiūras bei kt. savybes. R. Lekavičienė (2001) kompetencijos sąvoką traktuoja kaip asmenybės atributą arba kaip tam tikrą asmenybės veiklą, veiksmus, elgesį. Anot R. Lekavičienės, kompetencija galima suvokti kaip individo veiklos rezultatas. Taigi, autorė atranda dar vieną naują kompetencijos sąvokos bruožą – kompetencija yra įgyjama per atliekamą tam tikrą veiklą, refleksuojant savo veiksmus bei įtvirtinant juos praktikoje. R. Laužackas (1997) kompetenciją

supranta kaip efektyvios veiklos demonstravimą bei sugebėjimą tinkamai atlikti pateiktas užduotis. Abu autoriai išryškina efektyvią individo veiklą, kuri suprantama kaip kompetencija. F. Weinert (2002) pateikia daug platesnę kompetencijos sąvoką, kuri apima ne tik žinias, vertybes ir patirtį. Kompetencija – tam tikrų situacijų sprendimas, pasitelkiant kognityvinius, moralinius, socialinius ir elgesio komponentus. Pagal F. Weinert (2002), kompetencija - tai ne tik bendrieji gebėjimai, žinios ar įgūdžiai.

Pavyzdžiui, V. Žydžiūnaitė (2002) pateikia apibendrinantį kompetencijos apibrėžimą. Ji teigia, kad edukologiniu požiūriu kompetencija apibrėžiama kaip asmeninių charakteristikų sandauga, tai yra vertybių, žinių, nuostatų visuma, kuri gali įgalinti asmenį funkcionuoti kaip automatišką profesionalą, sugebantį tobulinti praktiką ir atitinkamai reaguoti į besikeičiančią aplinką. Taigi, kompetencija čia suvokiama, kaip žmogaus pasirengimas ar sugebėjimas, remiantis žiniomis, vertybėmis ir įgūdžiais, atlikti konkrečią veiklą, akcentuojant įgūdžių ir žinių taikymą, bet ne jų turėjimą. Žinios yra kompetencijos pagrindas, o patirtis yra įprastas būdas įprasminti nuolat kintančias žinias veikloje (Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas, 2008).

Kaip teigia R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė ir M. Teresevičienė (2005), profesinės veiklos turinys apima ne tik gebėjimą kokybiškai atlikti tam tikrą kiekį veiklos funkcijų, bet yra pagrįsta tarpusavio derinimu arba sąveika. Vadinasi, darbuotojas norėdamas kokybiškai (kvalifikuotai) atlikti savo darbą, turi pasižymėti tam tikrais funkciniais gebėjimais, kurie vadinami kompetencijomis, įgalinančiomis jį sėkmingai atlikti minėtas veiklos funkcijas. Tokių funkcijai atlikti kompetencijų visuma suteikia galimybę kalbėti apie atitinkamo laipsnio kvalifikaciją. Jeigu konkrečioje profesijoje žmogus atlieka daug skirtingų funkcijų (taip būna beveik visais atvejais), vadinasi, jis turi turėti tam tikrų kompetencijų (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė, 2005).

Profesinė kompetencija formaliai išreiškiama išsilavinimo, patyrimu ir kvalifikacijos kėlimo lygiu. Tačiau turėtų būti vertinama ne formalioji pusė, bet konkreti profesinė kompetencija, atspindinti darbui reikalingą išsilavinimą, patyrimą, kvalifikacijos lygį (Sakalas, 2003).

Kalbant apie pedagogo kompetencijas taip pat galėtume remtis ir Maria Liakopoulou (2011), kuri teigia, kad nuolat besikeičiantis ir gan sudėtingas mokytojo (pedagogo) vaidmuo neleidžia aiškiai ir vienareikšmiškai apibrėžti mokytojo kompetencijos sąvokos. Pagrindiniai veiksniai, nulemiantys tai, yra, kaip apibrėžiamas pedagogas kaip specialistas ir, kokios yra sąlygos, garantuojančios pedagogo kompetencijas. Norėdami nustatyti pedagoginės kompetencijos vertinimo kriterijus ir pasirinkti vertinimo procedūras pagal profesiją, reiktų atsakyti į šiuos klausimus: a) kokią kvalifikaciją turi turėti kompetentingas pedagogas ir b) kaip tai turėtų būti įvertinama. Pagrindinė sąlyga pedagoginės kompetencijos kriterijų nustatymui yra profesinių žinių

visuma, kuri susideda iš asmeninių savybių, mokymo ir pedagoginių įgūdžių, specializuotų žinių turėjimo bei požiūrio ir nuomonės apie mokymą ir mokymąsi.

Kasdieninėje kalboje „kompetentingas“ reiškia „kvalifikuotas“, „sugebas“, tačiau vadybos požiūriu tai nėra tos pačios sąvokos. Nors kompetencija yra gana dažnai tapatinama su kvalifikacija, šios sąvokos yra skirtingos. Kvalifikacija siejama su konkretais darbo funkcijomis atlikti reikalingomis žiniomis ir gebėjimais, o kompetencija – su žinių ir gebėjimų, vertybių, požiūrių, asmenybės panaudojimu sėkmingai veiklai, t.y. kvalifikacija dažniau susijusi su ugdymo procesais, o kompetencija artimesnė veiklos sričiai (Diskienė, Marčinskas, 2007).

Valstybiniuose švietimo dokumentuose, Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) kompetencija apibrėžiama kaip mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma.

Pedagogų rengimo koncepcijoje (2004) pedagogo kompetencija neapibrėžiama, tačiau apibūdinamos pedagogo kompetencijos, kurių pagrindą, pasak dokumento rengėjų, sudaro tokie glaudžiai susiję dėmenys kaip bendroji kultūrinė kompetencija, dalykinė kompetencija, pedagogo profesinė kompetencija. O kvalifikaciniuose reikalavimuose mokytojams (2004) yra išskiriama bendrakultūrinė kompetencija ir pedagoginės specialiosios kompetencijos. Pastebėtina, kad pristatant bendrąsias nuostatas įvairios kompetencijos saistomos su žiniomis, gebėjimais, požiūriais, vertybėmis ir kitomis asmeninėmis savybėmis, reikalingomis tai kompetencijai įgyvendinti. Bet toliau išskleidžiant reikalavimus konkrečioms kompetencijų grupėms, jau remiamasi daugiausia gebėjimu ir žinojimu, o tik ketvirtadalyje teiginių lygiagrečiai nurodomas ir nuostatos. Taip susidaro įspūdis, kad nuostatos nėra pedagogo kompetencijų kardinali struktūrinė dalis, o tik kai kur tinkantis dalykas, taip akivaizdžiai susiaurinant jų prasmę. Lyginant įvairiuose valstybiniuose dokumentuose teikiamas kompetencijas, akivaizdu, kad naujausiuose dokumentuose linkstama pernelyg apibendrinti pedagogo kompetencijų struktūrą, kuri pedagogui gali nepakankamai atskleisti tikrąją jo darbo paskirtį – ugdyti žmogų kaip asmenį. Tik profesijos mokytojo/dėstytojo standarto kūrėjai aiškiai įvardija asmenybinio ugdymo(si) kompetencijas, tačiau kituose dokumentuose, skirtuose mokytojams, jos neakcentuojamos. Tad pedagogams tenka patiems sutelkti dėmesį į tai, kad tinkamu lygiu aiškiai suvokiant ugdymo(si) paskirtį, būtų galima įgyvendinti ugdymo(si) procesą.

Išnagrinėjus kai kuriuos valstybinius dokumentus bei išstudijavus mokslinę literatūrą apie pedagogo kompetencijos sampratą, norėtume daryti prielaidą, kad kompetencija labai glaudžiai siejasi su tam tikrais, pedagogo veiklą atliepančiais gebėjimais. Gebėjimai – tai išorinė raiška esminių žmogaus galių, suliejančius tiek potencinius, prigimtus gabumus, tiek jau įgytas žinias, patirtis ir susiformavusius nusiteikimus juos įgyvendinti. Kitaip sakant, tai kvintesencija visų

asmens galių, sutelkta į konkrečias situacijas. Todėl gebėjimai tampa esminiu kompetencijos dėmeniu, kurį galima stebėti, išmatuoti, linkstama jų pagrindu kodifikuoti kompetencijas, net sutapatinti su kompetencija, kai ji apibrėžiama „kaip gebėjimas atlikti tam tikrą darbą (užduotį) realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje“ (Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sąrangos metmenys, 2007).

Kompetencijų ir gebėjimų sąvokų ribos, brėžiamos aptariant kitų profesijų svarbiausius terminus, reikšmingus ir pedagogams. Jos tapo Europos komisijos Švietimo ir kultūros direktorato (2004) darbo grupių svarstymo objektu. Prieita nuomonės, kad sąvoką *bendrieji gebėjimai* reikėtų prilyginti platesnei sąvokai *kompetencija*, kuri apima polinkį mokytis bei patirtį ir yra suprantama kaip gebėjimų, žinių, polinkių (talentų) ir nuostatų derinys. Europos Komisijos Švietimo ir kultūros direktorato darbo grupės nuomone, pagrindinės kompetencijos yra:

- Bendravimas gimtąja kalba;
- Bendravimas užsienio kalba;
- Matematinis raštingumas ir pagrindinės kompetencijos moksle bei taikant technologijas;
- Kultūrinis sąmoningumas;
- Informacinių technologijų taikymo gebėjimai;
- Tarpasmeniniai ir pilietiniai gebėjimai;
- Verslumas;
- Mokymasis mokytis.

Bendrosios kompetencijos ir jų ugdymas pedagogams leidžia kurti atvirą ir veiksmingą sąveiką su ugdytiniais, dalyvauti atsakingos pilietinės visuomenės kūrime, stiprinti pozityvius profesionalius ryšius su mokyklos bendruomene ir socialiniais partneriais, nuolat mokytis ir tobulėti, reflektuojant savo profesinę veiklą ir jos rezultatus. Dalykinės kompetencijos leidžia pedagogams užtikrinti dalyko turinio, taikomų metodų, ugdymo strategijų atitiktį susijusios srities pažangai ir naujausiems mokslo ar technologijų pasiekimams (Pedagogo profesijos kompetencijų aprašas, 2015).

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima rasti įvairių išplėtotų kompetencijos sampratos apibrėžimų (žr. 1 lentelę). Apibendrinant šių mokslininkų kompetencijos sampratų apibrėžtis, teigtina, kad kompetencija – tai asmens žinių visuma ir gebėjimai jas realizuoti profesinėje veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriais ir vertybėmis.

Kompetencijos sampratos apibrėžtys. (Čiužas, 2013, p. 19)

Autorius(-iai)	Kompetencijos apibrėžtis
R. M. Guionas (1991)	Kompetencija atskleidžia elgsenos ar mąstymo kelius ir būdus, apibendrinančius daugybę patirtų situacijų ir išlaikančius savo struktūrą gana ilgą laiką
L. M. Spenceris, S. M. Spencer (1993)	Kompetencija yra esminė asmens charakteristika, turinti tiesioginę sąsają su veiksmingai atliekama lygio veikla
A. Trotteris, L. Ellisonas (1997)	Kompetencija yra įgūdžiai, gebėjimai ir charakteristikos, išryškėjantys žmonių veikloje siekiant sėkmingo rezultato, kai žmonės atlieka tam tikras užduotis ir veikia tam tikromis aplinkybėmis
P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000)	Kompetencija – žmogaus raiška arba gebėjimas veikti, nulemti asmens žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių
V. Žydžiūnaitė (2000)	Kompetencija reiškiasi tam tikrais dirbančio asmens veiklos rezultatais, gebėjimu atlikti reikiamus veiksmus, veiksmingai realizuoti asmenines pastangas bei įgyti atitinkamą statusą visuomenėje
R. Laužackas (2005)	Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą (užduotį) realioje ar imituojamoje situacijoje
P. Jucevičienė (2007)	Kompetencija – asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, vertybės, glūdinčios žmogaus viduje ir pasireiškiančios sėkmingais žmogaus konkrečios srities veiklos, darbo rezultatais

Apibūdinant kompetencijos sampratą edukologijos mokslo kontekste, dažniausiai remiamasi ir kitų sričių mokslininkų pateikiamais kompetencijos apibūdinimais, tačiau norint atskleisti mokytojo kompetencijų esmę išryškunami yra bendrieji ir specifiniai gebėjimai, vertybinės orientacijos ir asmeninės savybės. R. Subotkevičienė (2006) pastebi, kad mokslinėje literatūroje, skirtoje apibūdinti mokytojams keliamus bendruosius reikalavimus, mokytojų kompetencijos, jų gebėjimai ir profesiniai reikalavimai yra suprantami sinonimiškai. Tai susiję su istoriniais

laikotarpiais, kai mokytojams nuolat keliami atitinkami reikalavimai, nes kiekviena mokytojų karta gyvena tam tikru laikotarpiu, veikiama šio laikotarpio dvasios ir visuomenės socialinių-kultūrinių vertybių įkvėptoje ugdymo realybėje (Čiužas, 2013).

Norėtume teigti, jog literatūros analizė rodo, kad pagrindinės kompetencijos, implikuodamos nuostatas, gebėjimus, žinias bei turimą patirtį, gali laiduoti tai, ko ir siekia jų kūrėjai – ugdymo proceso dalyvių – mokytojų ir mokinių – asmeninį pasitenkinimą, įtraukimą į veiklą ir darbingumą. Kitaip sakant, kompetencijų lygmuo ugdymo teorijoje ir praktikoje yra ta siekiamybė, kuri pajėgi atsakyti į XXI a. didžiausią iššūkį – įgyvendinti mokymąsi visą gyvenimą.

Apibendrinant mokslininkų pateiktas kompetencijos sampratas, galima teigti, jog pedagogo kompetencijos pirmiausia atsiskleidžia ugdymo proceso metu. Tai žinios, gebėjimai, asmeninės savybės ir vertybės, lemiančios veiksmingą ugdymą. Galima išskirti esminius kompetencijos bruožus:

- kompetencija apima asmens kvalifikaciją arba pasirengimą darbinei veiklai;
- kompetencija neatsiejama nuo asmenybės savybių, individo charakteristikų ir bruožų;
- kompetencija visada remiasi žiniomis ir gebėjimais;
- kompetencija gali būti siejama su asmenybės veikla, gebėjimu varijuoti skirtingose situacijose, refleksijos būdu įgyti patirtį bei efektyviai ją naudoti naujose situacijose (Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas, 2008).

1.2. Ugdymo proceso organizavimo ypatumai neformaliajame švietime

Ugdymas, tai toks socialinis reiškiny, kuris sukuria žmogų, kaip asmenybę per individo bendravimą su aplinka ir žmonijos kultūros vertybėmis. Nagrinėjant patį ugdymo procesą bei jo organizavimą, reiktų prisiminti didaktikos mokslą, kuris yra viso ugdymo proceso pagrindas. Didaktika yra pagrindinė pedagogikos disciplina, edukacinės sistemos komponentas, kurio pagrindinis tyrimo objektas yra *ugdymo procesas*. Pagal Miron IONESCU (2000), didaktika yra edukologijos teorija ir praktika, kuri studijuoja (tiria) mokymosi procesą, švietimo sistemą, ugdymo turinį, mokytojų-besimokančiųjų santykius ir pan. (Gavrila, 2015 cituoja IONESCU, 2000).

Kalbant apie ugdymą bei ugdymo proceso organizavimą labai svarbūs yra išskelti ugdymo tikslai ir uždaviniai, nes pasak V. Rajecko (2002), pastarojo amžiaus visuomenės raida, įrodo, kad tik visuomenėje, kur visiškai įgyvendinama demokratija, vadovujamasi humanistiniais idealais, kur yra tikroji laisvė, susidaro geriausios sąlygos ugdyti visapusišką asmenybę. Tačiau, kaip pasiekti asmenybės laisvės ir jos tobulumo harmonijos, tai gana sudėtinga problema, kurioje yra daug nežinomųjų. Todėl ir egzistuoja skirtingi požiūriai, svarstant visapusiškos asmenybės ugdymo

galimybes ir būdus. Taip pat labai ryškiai skiriasi asmenybės ugdymo daliniai tikslai arba uždaviniai, jų sudėtis bei turinys. Tai suprantama, nes žmogus negali būti ugdomas atsietai nuo konkrečios visuomeninės aplinkos, nuo esamų gyvenimo sąlygų, nuo visuomenės kultūros išsivystymo, jos sąmoningumo lygio ir pan. Šiuolaikinės informacinės visuomenės sąlygomis, visapusiškos ir harmoningos asmenybės ugdymas, besiremiantis bendražmogiškais vertybėmis, neišvengiamai išlieka svarbiausiu ugdymo tikslu. Demokratinės visuomenės šiandien jau netenkina, kad žmogus rengiamas vienpusiškai, pavyzdžiui, rengiamas dirbti siauroje gamybos srityje, o visas ugdymas ir mokymas pirmiausia grindžiamas mokinių patirtimi, jų norais bei interesais. Dabar svarbu ugdyti tokį visapusišką žmogų, kuris orientuotųsi gamybinių santykių srityje, gebėtų kūrybiškai dirbti pagal specialybę ir prireikus, nesunkiai galėtų ir sugebėtų ją keisti. Todėl galima teigti, jog akcentuojant ugdymo vientisumą, būtina formuluoti vieną pagrindinį ugdymo tikslą, kurio pasiekti galima įgyvendinant dalinius tikslus, t.y. ugdymo uždavinius. Tikslinga pagrindiniu mūsų jaunosios kartos ugdymo tikslu laikyti visapusiškos (harmoningos), demokratiškos ir humaniškos, aukštos tautinės savimonės bei moralės asmenybės ugdymą (Rajeckas, 2002).

Nors apie neformalųjį švietimą mokyklinio amžiaus vaikams ir jaunimui rašoma mažai, būtent šių amžiaus grupių neformalųjį švietimą tyrinėjantys autoriai (Hoppers, 2006; Rogers, 2004) pastebi ryškius neformaliojo švietimo pokyčius visame pasaulyje. Yra išvelgiamos šios pagrindinės tendencijos: neformaliojo švietimo iniciatyvų skaičiaus ir masto augimas, ribų tarp formaliojo ir neformaliojo švietimo nykimas, ryškėjantis interesas neformaliojo švietimo propagavimui plačiame formaliojo švietimo kontekste. Kaip teigia Rogers (2004), prieš dvidešimt metų neformalusis švietimas stokojo reikiamo dėmesio. Neformalusis švietimas buvo siejamas tik su jautrių socialinių grupių ir socialinių problemų sprendimu ir rūpėjo tik tokioms organizacijomis kaip Jungtinių Tautų Vaikų fondas (UNICEF) ir „Gelbėkit vaikus“ (SCF). Pastaruoju metu akivaizdu, kad neformalusis švietimas (skirtingais lygmenimis ir įvairiomis tikslinėmis grupėmis) įgauna „naują kvėpavimą“. Daugelio šalių švietimo ministrai ir ministerijos susidomėjo neformaliojo švietimo pobūdžiu, kokybe, tikslais bei valstybės vaidmeniu neformaliajam švietimui gerinti. Kaip pastebi Hoppers (2006), pastarąjį dešimtmetį dėl aktyvesnio bendruomenės dalyvavimo, decentralizacijos bei švietimo finansavimo pokyčių, pagrindinio ugdymo formalios ir neformalios formos vis labiau panašėja tarpusavyje. Pastaruoju metu, kaip niekada anksčiau per visą neformaliojo švietimo istoriją, yra ryškus interesas jo programavimui ir sociopolitiniam lokalizavimui plačiame formaliojo švietimo kontekste. Be to, pastebimas siekis ne tik apibrėžti neformalųjį švietimą bendrajame švietimo kontekste, bet ir susieti jį su žmogaus teisių problemų sprendimu, socialinės atskirties mažinimu bei kitų opių visuomenės problemų mažinimu (Ruškus, Žvirdauskas, Stanišauskienė, 2009).

Pasak S. Dapkienės (2006), vienas iš svarbiausių ugdymo tikslų demokratinėje visuomenėje tai, kad mokykla turi mokyti mokinius mąstyti, savarankiškai spęsti, mokytis vadovauti, toleruoti nuomonių įvairovę, bendrauti ir bendradarbiauti, taip pat turi ugdyti mokinių gebėjimą gyventi aktyvų bei visavertį gyvenimą.

Organizuojant bendrą vaikų darbą, veiklą, žaidimus, pareigų atlikimą, dalijimąsi bendrais išgyvenimais ir nuomonėmis, be abejo, kad pedagogo, kaip asmenybės vaidmuo, yra gana didelis, reikalaujantis sąmoningumo, supratingumo, savo pareigų ir mokyklos visumos suvokimo, pasitikėjimo mokiniais ir pagarbos jiems, noro suprasti ir padėti jiems. Kiekvienas vaikas turi būti ugdomas per bendrą veiklą, kūrybą, darbą, kurios organizavimas būtų – įvairių problemų, susijusių su vertybių pripažinimu, branginimu ir sprendimų kaita (Dobranskienė, 2002).

G. Kvieskienės (2005) manymu, neformalus ugdymas yra efektyvi pozityviosios socializacijos dalis, kuri puoselėja vaiko kūrybiškumą ir motyvaciją. Laisvalaikio kultūrą apibrėžiame kaip kasdieninę kultūrinę veiklą, kuri sąlygoja asmenybės savikūrą, kūrybinių poreikių tenkinimą, laisvalaikio bendravimą.

Organizuojant ugdymo procesą, taip pat reikšmingą vietą užima palankios atmosferos sudarymas. Tinkama ugdymo aplinka skatina teigiamą mokinio požiūrį į mokymąsi, taip pat stimuliuoja mąstymą, kūrybiškumą, pasitikėjimą savimi, stiprina atsakomybę, teisingumo jausmą. Todėl klasės atmosfera yra labai svarbi ir turi įtakos asmenybės raidai (Rodzevičiūtė, 2006).

Šiais laikais, dirbant pagal platesnius nei ligi šiol ugdymo tikslus keliančias Bendrąsias programas, orientuojamasi į daugiau mokymosi galimybių teikiančią ugdymo procesą:

1. Ugdymas grindžiamas aktyviu mokinių mokymusi. Mokytojai, taikydami aktyviojo mokymo(si) metodus, mokiniai ištraukia į aktyvų ir sąmoningą mokymąsi. Mokytojai skatina mokinius savarankiškai mąstyti, aktyviai interpretuoti mokomąją medžiagą, spręsti problemas, mokytis iš patirties, taikyti gebėjimus ir įgytas žinias;
2. Ugdymas yra individualizuojamas. Mokytojai mokymo metodus ir mokymosi veiklą organizuoja ir parenka taip, kad mokymas atitiktų mokinių poreikius, patirtį, gebėjimus, polinkius, mokymosi stilių, priemones, turimus išteklius ir, pasirengimą mokytis. Mokykla siūlo mokiniui rinktis jo poreikius atitinkančias mokymosi galimybes, prasmingas ir naudingas tolesniam gyvenimui;
3. Daug dėmesio skiriama mokymosi strategijoms. Mokiniai išmoksta tikslingai taikyti šiuolaikines mokymosi strategijas pageidaujamiems gebėjimams ir kompetencijoms ugdytis;
4. Ugdymas yra integruojamas. Tinkama ugdymo turinio integracija teikia daugiau galimybių priartinti mokymąsi prie gyvenimo, parinkti užduotis pagal mokinių poreikius ir polinkius, vengti kartojimosi ir pernelyg didelio mokymosi krūvio. Daugiausiai galimybių ir didžiausią

prasmę ugdymo integracijai teikia bendrųjų mokinio kompetencijų ugdymas per visų dalykų pamokas;

5. Mokinių mokymosi rezultatų vertinimas padeda mokytis. Mokiniai žino svarbiausius mokymosi tikslus ir rezultatų vertinimo kriterijus. Jie laiku gauna mokytis padedančią grįžtamąją vertinimo informaciją. Mokiniai mokomi įsivertinti ir pagal pasiektus rezultatus kelti tolesnio mokymosi tikslus, planuoti mokymąsi (Svarbiausi ugdymo proceso ypatumai, 2013).

Pasak C. Glickman (2010) kompetentingi, rūpestingi ir kvalifikuoti specialistai, tai mokytojai, kurie gerai išmano savo dalyką ir turinio dalis, atitinkamai naudoja mokymo metodus ir strategijas, vertindami kokybišką mokinių mokymąsi ir supranta savo mokinių raidos poreikius.

Yra ir kitas svarbus ugdymo proceso etapas, kai ugdymas organizuojamas taip, kad kiekvienas individas gebėtų konstruktyviai dalyvauti visuomenės ir valstybės kūrime. Todėl norėtume pabrėžti neformaliojo ugdymo svarbą, kuris dėl savo socialinio pobūdžio suteikia kompetencijas, kurios leidžia žmonėms įsitraukti tiek į bendruomenės gyvenimą, klases, padedant suprasti, plėtoti asmeninius gebėjimus, ugdyti pagarbą tradicinėms gimtojo krašto ir kultūros vertybėms.

Kaip teigia N. Bankauskienė ir I. Mikuličiūtė (2004), kai kuriais aspektais neformalusis ugdymas, pavyzdžiui, dailės srityje, gali sietis ir su tam tikrais profesinio mokymo aspektais, nes neformalioje aplinkoje, pavyzdžiui, dailės studijoje, moksleiviai per kelerius metus pasiekia tam tikro meistriškumo, įsisavina piešimo, tapybos, lipdybos, konstravimo įgūdžių, pranokdami bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos dailės pamokų programose akcentuojamą apimtį. Neformalaus ugdymo aplinka tarsi akumuliuoja tam tikrą bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos teikiamą informaciją, moksleivių įgyjamus įgūdžius ir papildo profesinį mokymą. Taip atsiranda dermė tarp formalių ir neformalių ugdymo aplinkų, kurios papildo ir sustiprina viena kitą.

Atlikus užsienio šalių mokslininkų (Hodkinson, Collley, Malcom, 2002, 2003; Carron, Carr- Hill, 1991; Bjornavold, 2007; Rogers, 2005 ir kt.) darbų, kuriuose svarstomi neformaliojo švietimo klausimai, apžvalgą, pastebėta, kad neformalusis švietimas (angl. non-formal, informal education) dažniausiai nagrinėjamas kaip suaugusiųjų mokymasis, pabrėžiant jų asmeninį tobulėjimą bei kvalifikacijos tobulinimą, taikant įvairius mokymosi būdus bei naudojantis įvairiomis mokymosi aplinkomis. Mokyklinio amžiaus vaikų ir jaunimo neformalusis švietimas analizuojamas labai fragmentiškai, telkiant dėmesį į bendruosius ugdymo klausimus, o ne į neformaliojo ugdymo specifiką (Ruškus, Žvirdauskas, Stanišauskienė, 2009).

Neformaliojo ugdymo svarbą akcentuoja ir Lietuvos mokslininkai. Neformalųjį ugdymą socializacijos kontekste nagrinėjo: J. Vaitkevičius (1995), M. Barkauskaitė (2001), G. Kvieskienė

(2000, 2003, 2005); J. Laužikas (1993), A. Maceina (1990), L. Jovaiša (1995), O. Petronienė, A. Šerkšnas (1939), D.Šukytė, jo formas ir būdus analizavo S. Dapkienė (2000), S. Dzenuškaitė (1991), I. Ramaneckienė (2002), M. Gaigalienė, R. Makarskaitė (2001), Raudeliūnienė R. (2007), D. Survutaitė (2004); mokslo darbų skirtų konkrečios neformaliojo ugdymo srities (muzikos, dailės, sporto ir kt.) gilią analizę atliko K. Kaluinaitė (2002), B. Narkevičienė (2000), R. Pečeliūnas (2001), J. Tilindienė (2000) ir kt. Visus tyrėjus vienija bendras tikslas – paskatinti visuomenę, pedagogus ir jų tėvus labiau atkreipti dėmesį į neformaliojo ugdymo prasmę, reikšmę, jo paskirtį vaiko asmenybės formavimui ir jo gabumų, kompetencijų vystymui.

Todėl galima teigti, jog neformalus ugdymas, kuris priskiriamas prie neformaliojo vaikų švietimo, turi nemažą reikšmę ugdymo proceso organizavimui ir vaikų ugdymui.

Neformaliojo vaikų švietimo paskirtis yra tenkinti mokinių pažinimo, ugdymosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuomenės nariais; formalųjį švietimą papildančio ugdymo paskirtis – pagal ilgalaikes programas sistemiškai plėsti tam tikros srities žinias, stiprinti gebėjimus ir įgūdžius ir suteikti asmeniui papildomas dalykines kompetencijas. Neformaliojo vaikų švietimo programas vykdo neformaliojo vaikų švietimo ir kitos švietimo įstaigos, laisvieji mokytojai, kiti švietimo teikėjai. Neformaliajam vaikų švietimui priskiriamas taip pat ir formalųjį švietimą papildantis ugdymas, kurį vykdo muzikos, dailės, kitos menų ir sporto mokyklos. Neformaliojo vaikų švietimo ir formaliojo švietimo programas vykdančios mokyklos yra priskiriamos atitinkamos grupės ir(ar) tipo formaliojo švietimo mokykloms. Muzikos, dailės, meno, sporto krypčių aukštojo išsilavinimo siekiantys asmenys, jeigu tai nustatyta aukštosios mokyklos priėmimo tvarkos apraše, kartu su viduriniu išsilavinimu turi būti baigę švietimo ir mokslo ministro patvirtintą atitinkamą neformaliojo švietimo programą (Birietienė, 2014).

Neformaliajame vaikų švietime laikantis aktualumo, demokratiškumo, prieinamumo, individualizavimo ir savanoriškumo principų, kurie yra svarbūs ugdant ir plėtojant vaikų saviraiškos poreikio tenkinimą, ugdant pilietiškumą, tautiškumą, demokratišką požiūrį į pasaulėžiūrų gyvenimo būdų įvairovę, lavinant gebėjimą kritiškai mąstyti, sprendžiant socialinės integracijos problemas: mažiau galimybių turinčių (esančių iš kultūriškai, socialiai ekonomiškai nepalankios aplinkos ar turinčių specialiųjų poreikių), ypatingų poreikių (itin talentingų ir gabių vaikų integravimą į visuomeninį gyvenimą).

Neformaliajame vaikų švietime laikomasi šių principų; kurie yra svarbūs ir ugdymo proceso organizavimui:

1. Aktualumo principo – neformaliojo švietimo siūlomų veiklų pasiūla skirta asmeninėms, socialinėms, edukacinėms, profesinėms, kultūrinėms ir kitoms kompetencijoms ugdyti;

2. Demokratiškumo – mokytojai, vaikai ir tėvai yra bendro ugdymosi proceso kūrėjai, kartu identifikuoja poreikius.
3. Prieinamumo – sudaromos palankios sąlygos vaiko kompetencijoms ugdytis per pasirinktą veiklą. Siūlomos veiklos ir mokymosi būdai yra prieinami visiems vaikams pagal išsilavinimą, amžių, turimą patirtį, nepriklausomai kokia socialinė padėtis;
4. Individualizavimo – ugdymas individualizuojamas pagal kiekvienam vaikui reikalingą kompetenciją, atsižvelgiant į jo asmenybę, galimybes, poreikius ir pasiekimus;
5. Savanoriškumo – vaikai laisvai gali rinktis švietimo teikėją, tinkamiausias veiklas kompetencijoms ugdyti, dalyvauti jose savo noru ir niekieno neverčiami.

Pasak G. Kvieskienės (2000), neformalusis vaikų švietimas realizuojamas tokiomis pagrindinėmis kryptimis:

Demokratijos ir pilietinės kompetencijos ugdymas

- savivaldos plėtojimas,
- tarpkultūrinis pažinimas,
- vizualinė ir kultūrinė komunikacija,
- vaikų ir jaunimo organizacijos.

Saviraiškos, polinkių plėtotė

Konkretus neformalaus vaikų ugdymo turinys priklauso nuo vaikų grupės ar individo poreikių, interesų ir galimybių juos tenkinti. Veiklos kryptys siūlomos paliekant erdvę iniciatyvoms plėtoti, pildyti apimant naujus veiklos aspektus: aplinkosauginis ir ekologinis ugdymas; neprofesionali sportinė veikla; meninis ugdymas.

Gabumų ugdymas, gebėjimų ir talentų plėtotė.

Gabumų ugdymas, gebėjimų ir talentų plėtotė taikoma ankstyvo tikslinio (profesinio) ugdymo reikalaujančiose muzikos atlikėjo, baleto šokėjo, sportininko rengimo srityse. Gabumų ugdymu, gebėjimų ir talentų plėtote siekiama laiduoti mokymosi motyvaciją ir moksleivių gabumų atskleidimą, vykdyti specializuotų gebėjimų, dalykinių ir ankstyvojo meistriškumo plėtotę.

Socializacija

Socializaciją plačiaja prasme suprantama kaip nuolatinis žmogaus tobulėjimas sąveikaujant su makro ir mikro aplinka. Vaikas perima socialinį patyrimą, kai yra ugdomas (t.y. tada, kai jį tikslingai formuoja kiti žmonės), ir tada, kai jį veikia įvairūs stichiniai ir dažnai prieštaringi socialiniai veiksniai. Daugiausia socializaciją lemia mokymasis ir auklėjimas.

Valstybė, skatindama ir pagal galimybes remdama vaikų ir jaunuolių socializacijos programas, siekia išnaudoti visą krašto ugdomąjį potencialą, sudaryti palankiausias sąlygas vaiko augimui ir tobulėjimui per:

- *neįgaliųjų vaikų integraciją* – tai, kai yra sudaromos lygios galimybės vaikams su negalia dalyvauti visose socializacijos programose;

- *prevenciją*, kurią sudaro trijų lygmenų programos: ankstyvoji prevencija- plataus profilio visų krypčių užimtumo programos, kuriose dalyvauja mokyklinio amžiaus vaikai ir pagalbos prevencija (intervencija)- specializuotos programos ir strategijos, padedančios rizikos grupės vaikams ypatingą dėmesį skiriant tiems, kurie patiria fizinę ir seksualinę prievartą, kurių gyvybei ir sveikatai gresia pavojus arba vaikams, turintiems tam tikrų raidos ar elgesio sutrikimų; socialinė-pedagoginė reabilitacija – specialios programos arba strategijos, kurios padeda nusikaltusį, patyrusį prievartą, turintį priklausomybę nuo alkoholio ar narkotikų, ar gatvėje daug laiko praleidusį vaiką, gražinti į šeimą, globėjams ar į ugdymo institucijas, siekia sugrąžinti pasitikėjimą suaugusiais, kitas moralines vertybes.

- *rekreaciją* – per programas, skirtas jėgų atstatymui, poilsiui.

- *klubinę veiklą* – pagal interesus susibūrusią bendraminčių grupę, kuri remiasi bendru kūrybiniu interesu.

- *vaikų klubus* – vaikų ir paauglių susibūrimo vietas, kur jie ugdo savo gebėjimus, plėtoja saviraišką, dalyvauja kūrybinėse programose. Vaikų klubams paprastai vadovauja pedagogas arba patyręs vadovas. Vaikų klubus remia valstybė ir savivaldos institucijos. Klubinė veikla gali remtis vienu interesu (žvejai, džiazas mėgėjai ir kt.) arba siekti užimti kuo platesnį vaikų skaičių ir orientuotis į įvairiapusį laisvalaikio užimtumą.

- *altruistinę veiklą* – programos, skirtas vertybinių orientacijų ugdymui, kurių svarbiausias kriterijus – pagalba silpnesniam už save, socialinių bendrijos problemų sprendimui. Šios programos dažniausiai skiriamos artimiausioje aplinkoje iškylančioms socialinėms problemoms šalinti (labdaros akcijos, pagalba seneliams, bendros programos su vaikų namų auklėtiniais, kapų tvarkymas ir kt.)

- *sveiką gyvenseną* – programos, skirtas vaiko sveiko gyvenimo būdo propagavimui bei ugdymui, vietų, skirtų vaikų sportiniams žaidimams, sveikatingumo, dviračių takams sutvarkymui. Šios programos vykdomos visose institucijose, kur yra vaikų. Savivaldos institucijos įpareigojamos rūpintis saugiomis ir sveikomomis sąlygomis vaikams žaisti ir sportuoti gyvenamųjų rajonų kiemuose ir aikštynuose.

Vaikų ir jaunimo užimtumas

Vaikų ir jaunimo užimtumas, tai dalis valstybinės vaikų ir jaunimo gerovės programos, siekianti parengti vaikus ir jaunimą produktyviai ir konkurentabiliai dalyvauti darbo rinkoje, mokėti kūrybiškai keisti mikro ir makro aplinką (Kvieskienė, 2000).

Socialinio dalyvavimo sąvoka nurodo, kaip individas yra įsitraukęs į grupės ir bendruomenės veiklas ir ko siekia sąmoningai įsipareigodamas. Akivaizdu, kad demokratinė visuomenė siekia kuo didesnio piliečių, taip pat ir vaikų dalyvavimo, įsitraukimo į grupių ir bendruomenių veiklas, sąmoningo sprendimo priėmimo. Į vaiką orientuoto ugdymo teorijos, kurias įtikinamai Lietuvoje aprašė ir aktyviai propagavo A. Juodaitytė (2004), pabrėžia, kad ugdymo galios turi ir gali būti perduodamos pačiam vaikui. Kitaip tariant, ugdymą turi orientuoti ne išankstiniai standartai, o vaiko interesai. Pedagoginiai sprendimai yra mokytojo dialogo su vaiku rezultatas (Ruškus, Žvirdauskas, Stanišauskienė, 2009).

Manytume, kad būtent vaikų bei jaunimo užimtumas yra labai svarbus tolimesnei asmenybės raidai, nes skatina asmens tobulėjimą, norą užsiimti kūrybine veikla, savarankiškumą, altruistiškumą.

Galima daryti išvadą, kad neformalusis mokinių švietimas suteikia vaikams laisvai pasirinkti tai, kas jiems įdomu, atsižvelgiant į jų interesus, taip pat suteikia galimybę puoselėti individualumą, mėgautis mėgstama veikla, tapti savarankiškesniu. Labai svarbu, tai, jog neformalus švietimas pasitarnauja, kaip prevencinė priemonė, atitolinanti vaikus nuo blogų sumanymų, piktybiškos ir nusikalstamos veiklos.

Pasak Švietimo ir mokslo ministerijos vyriausiosios specialistės Aušros Birietienės, remiantis Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijos ŠMM 2012-03-29 įsakymu Nr. V-554, ugdymo programos gali būti skiriamos į:

- a) formalųjį švietimą papildančias ugdymo programas, kurių paskirtis pagal ilgalaikes programas sistemiškai plėsti tam tikros srities žinias, stiprinti gebėjimus ir įgūdžius bei suteikti asmeniui papildomų dalykinių ir bendrųjų kompetencijų;
- b) neformaliojo vaikų ugdymo programas, kurių paskirtis - ugdyti vaiko gyvenimo įgūdžius, asmenines, socialines ir kitas bendrąsias kompetencijas.

Neformaliojo vaikų švietimo teikėjai yra:

- Neformaliojo vaikų švietimo mokyklos ir formalųjį švietimą papildančio ugdymo mokyklos (muzikos, meno, sporto mokyklos, laisvalaikio centrai, vaikų klubai ir pan.);

- Sporto centrai;

- Kultūros įstaigos;

- Nevyriausybinių organizacijų;

- Kiti fiziniai ir juridiniai asmenys (Birietienė, 2014).

Galima manyti, kad prioritetu yra ir bus laikoma neformaliojo vaikų švietimo prieinamumo didinimas, galimybių sudarymas vaikams rinktis poreikius atitinkančią veiklą ir tobulinti jos kokybę. Neformaliojo švietimo strategijose ir veiklose turėtų būti labiau akcentuojamas vaiko individualizacijos, socializacijos ugdymas, vaiko noro užsiimti kažkuo naudingu ugdymas. Taip pat didelis dėmesys turėtų būti skiriamas rizikos vaikų integracijai į prasmingą veiklą.

1.3. Vadybinių kompetencijų samprata ir svarba dirbant neformaliojo švietimo įstaigoje

Mokytojo žinias, įgūdžius, gebėjimus, vertybines nuostatas, požiūrius, kitas asmenines savybes, reikalingas sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai galima vertinti kaip pedagogo *profesinę kompetenciją*. Pedagogo kompetencijos taip pat gali būti:

- *Bendrakultūrinės*. Tai žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje (-se) kultūroje(-se).
- *Bendrosios kompetencijos* – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kitos asmeninės savybės, reikalingos mokytojo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą.
- *Specialiosios kompetencijos* – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio srityje (Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, 2007).

Nagrinėjant pedagogo bendrakultūrinės, bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas galima išvelgti jų tarpusavio sąsajas. Šios kompetencijos apima pedagogo žinias, patirtį, gebėjimus, bet ir požiūrius bei asmenines savybes. Kitaip tariant neformaliojo švietimo įstaigos kultūra leidžia efektyviai taikyti turimas kompetencijas, jeigu darbuotojo asmeninės vertybės, nuostatos, normos sutampa su įstaigos vertybių skale. Pedagogo veikla, bei pasiekimai ir išskiria tuos sugebėjimus, įgūdžius bei žinias, kuriuos darbuotojui sąlygoja sėkmingą jo veiklą arba dėl kurių trūkumo jam iškilo problemos atliekant užduotis. Spartėjant ekonomikos vystymuisi, konkurencijos aštrėjimui, naujų vadybos koncepcijų atsiradimui ir taikymui visa tai kelia naujus reikalavimus tiek dirbančiam pedagogui, tiek pačiam darbui.

Pedagogo kompetencijos yra išreiškiamos mokymo įstaigoje, todėl mokytojas yra tarsi ugdymo organizacijos narys, perimantis tos organizacijos kultūrą, papročius ir siekius. Todėl mokytojui nepakanka vien tik mokyti. Jis taip pat turi planuoti, organizuoti, vadovauti ugdymui. Galima teigti, kad iš žinių ir informacijos sąveikos kyla mokytojo vadybinio kompetentingumo reikšmė, nes vadybinė kompetencija yra tarsi ekvivalentas kvalifikacijai.

Taigi, nagrinėjant vadybinės kompetencijos sampratą, pirmiausia turėtume trumpai prisiminti *vadybos* sąvoką. Remiantis Stoškumi ir Beržinskiene (2005), *vadyba* – tai valdymo, vadovavimo mokslas. Vadyba mokslinė prasme – mokslo kryptis apie organizacijų valdymo metodus, principus dėsningumus, organizacinį mechanizmą. Vadyba praktinė prasme – specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai, t. y. darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Vadyba, aišku, siejasi su organizacijos įstaigos, įmonės valdymu. Jei kalbame apie ugdymo organizaciją, turime suprasti, kad ne tik, pavyzdžiui, mokyklos vadovas susijęs su ugdymo įstaigos valdymu, bet ir pedagogas turi įtakos įstaigos valdymui, o ypač klasės, kaip mini „organizacijos“ valdymui. Žinoma, pats valdymas yra neatsiejamas nuo kompetencijos, nes labai svarbus akcentas yra rezultatas.

Yra manoma, kad kompetentingi žmonės yra tarsi ateities sėkmės raktas. Nors ir nemažai kalbama apie vadybinę kompetenciją kasdienėje aplinkoje, šios sąvokos samprata gana įvairi ir dažnai neatitinkanti tikrosios vertės. Mokslinėje literatūroje sąvoka „kompetencija“ taip pat nėra iki galo ir išsamiai išnagrinėta, kaip ir buvo pateikta 1.1. poskyryje, kompetencijos analize siekiama atskleisti veiksmingo vadybinio darbo sudedamąsias dalis. Įvairių mokslininkų darbuose nėra bendro nagrinėjamos vadybinės kompetencijos apibrėžimo. Iškilus dviem požiūrių į vadybinę kompetenciją kryptims – Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) ir Jungtinės Karalystės mokslininkų, – atsirado sąvokų dviprasmiškumo problema. Ligi šiol nėra prieita prie bendros nuomonės dėl sąvokos „kompetencija“ apibrėžimo ir manoma, kad ta vieninga nuomonė ir negalima (Grzeda, 2001).

Kaip teigia N. Petkevičiūtė ir E. Kaminskytė (2003), nepaisant koncepcinio dviprasmiškumo, kompetencijos modeliai yra plačiai taikomi Vakarų organizacijose. Kompetencijos struktūra organizacijose veikia kaip integruojantis mechanizmas valdant intelektualų organizacijos potencialą (žmonių išteklius). Išsamesnius vadybinės kompetencijos tyrimus pradėjo JAV mokslininkas R. E. Boyatzis (1982). Vėliau vadybinę kompetenciją nagrinėjo L. M. Spencer ir S. M. Spencer, V. Dulewitz, C. Woodrooffe ir kiti autoriai. Vadybinės kompetencijos tematika buvo nagrinėta Jungtinėje Karalystėje, kur vadybinės kompetencijos pagrindu egzistuoja bendri profesiniai standartai. Nacionaliniu mastu pripažinti standartai yra akredituojami kaip Nacionalinė profesinė kvalifikacija (National Vocational Qualifications).

Vadybinę kompetenciją iš teorinės ir praktinės pusės nagrinėja ir mokslininkės N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), kurios taip pat remiasi užsienio šalių autoriais. Jos patvirtina mokslininkų išsakytas mintis, kad literatūros šaltiniuose skirtingai apibrėžiama sąvoka „kompetencija“. Dažniausiai kompetencija yra akcentuojama kaip sugebėjimai, kurių reikia tam

tikroms veikloms atlikti. A. Pearson (1984) siūlo apibrėžti kompetenciją kaip tęstinę atkarpą, kuri prasideda tik žinojimu kaip „ko nors“ atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „ką nors“ atlikti labai gerai. Taigi sugebėjimas „ką nors“ atlikti kompetentingai būtų tarp šių dviejų atkarpos taškų. Ankstesnis požiūris į kompetenciją buvo tapatinamas su asmenų darbo atlikimu organizacijose ir siekiu diferencijuoti darbo atlikimo lygius, kai kompetencijos požymiai (įrodymai) gali būti apibrėžti stebint asmens darbo atlikimą (McClelland, 1973).

Galima rasti tokius kompetencijos, kuri siejasi su vadyba, apibrėžimus:

- kompetencija – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas (Good, 1959);
- kompetencija – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (Ivanovic, Collin, 1997). Šiame apibrėžime, be sugebėjimo, išskiriamas ir rezultatyvumas;
- kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys (Sokol, 2001).

Todėl galima teigti, kad kiekvienoje organizacijoje ar įstaigoje „būti kompetentingu“ reiškia atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. etoso, tikėjimo, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai organizacijai ir vienai ar kitai specializacijai. Vadinasi, kompetencijos apibrėžimas turi būti susijęs ir su organizacijos kultūra (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Vadybinės kompetencijos apibūdinimui taip pat tinkama V. Žydžiūnaitės, L. Mitkienės ir A. Mikulevičienės (2007) aptarta kompetencijos samprata. Čia yra išskirti du svarbūs vadybos komponentai: situacijų valdymas ir konkurencinis efektyvumas. Išverstus į „pedagoginę kalbą“, tai reikštų ugdymo proceso organizavimą ir vadovavimą jam bei geriausių mokymosi rezultatų siekimą (Žydžiūnaitė, Mitkienė, Mikulevičienė, 2007).

Remiantis skaityta ir nagrinėta literatūra, galėtume teigti, jog *vadybinė kompetencija* – tai žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksas išraiška, atsiskleidžianti veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Todėl vadybos požiūriu, ugdymas aiškinamas dviem aspektais: individualiu (ugdytojas – ugdomasis) ir institucinių (švietimo sistema – visuomeninės institucijos – ugdomasis). Ir, kaip nurodo Jakavičius (1998), individualaus ugdymo paskirtis – skatinti mokytis ir tobulėti kaip asmenybei. Institucinio ugdymo paskirtis – sudaryti sąlygas individui mokytis visą gyvenimą, kad pritaiktų prie nuolat kintančio visuomeninio gyvenimo, įsisavintų naujas žinias ir technologijas (Jakavičius, 1998).

Kaip matome, vadybinė kompetencija yra gana reikšminga ir svarbi ugdymo organizacijoje, nes vykstant socialiniams ir technologiniams pokyčiams, iš švietimo sistemos tikimasi, kad čia bus ugdomi tokie besimokančiųjų gebėjimai, kurie atitiks naujo šimtmečio poreikius. Švietimo sistemos

kaita šiais laikais yra sudėtinga, susijusi su žmonėmis, jų nuostatų, vertybių ar elgesio pasikeitimu, todėl yra reikli laikui. O gyvenimiška patirtis rodo, kad kiekvienam iš mūsų tenka mokytis naujų dalykų visą gyvenimą ir tai, ko išmokstama paauglystėje ar studijų laikotarpiu, ilgainiui praranda savo vertę ir pradamas jausti naujų žinių poreikis. Todėl, pasak C. Bereiterio (2002), N. Longwortho (2007), P. Druckerio (2009), kiekvienas asmuo turi prisiimti atsakomybę už savo nuolatinį mokymąsi, turimų žinių ir kompetencijų plėtojimą bei naujų įgijimą (Čiužas, 2013).

Kadangi kompetencijų ugdymas tampa svarbiausiu ugdymo tikslu nuo strateginių siekių iki pamokos, todėl 2007 - 2008 mokslo metų bendruosiuose ugdymo planuose kompetencijos apibrėžiamos kaip mokytojo organizuojama kryptinga mokinių veikla, kuria siekiama įgyti tam tikrų žinių. B. Bitino (2005, p.5) nuomone, ugdymo paradigmu sankirtoje ir apskritai, „socialiniuose moksluose vis labiau dominuoja žmogaus asmenybės ir jo poreikių problema“. Europos Sąjungos politikos plotmėje kompetencija (vadybinė kompetencija) dažnai įvardijama kaip žmogiškieji ištekliai (Memorandumas, 2001). Pastarųjų puoselėjimas ir tausojimas turi būti pradėtas mokykloje. Jie per integruojančias programas, implikuojančias formalų ir neformalų pagrindinių kompetencijų ugdymą, tampa viso ugdymo proceso centru (Integruojamųjų (papildomųjų) programų gairės, 2005)

Kompetencijos yra rezultatas, į kurį orientuotas neformalusis vaikų švietimas (dokumentuose jos apibrėžiamos kaip mokėjimai atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma). Jos skirstomos į keturias pagrindines sritis:

- asmeninės – savęs pažinimas, savistaba, pasitikėjimas savimi, savęs vertinimas, savianalizė, saviraiška, sveika gyvensena, atsakomybė už savo veiksmus;
- edukacinės (mokymosi) – savarankiškas mokymasis bei informacijos valdymas, mokymasis visą gyvenimą, informacijos gavimas, jos analizavimas bei panaudojimas, mąstymo lankstumas (loginis, kritinis-probleminis, kūrybinis);
- socialinės – bendravimas ir bendradarbiavimas, darbas komandoje, demokratinių struktūrų ir procedūrų išmanymas, sprendimų priėmimas, konfliktų sprendimas lygių galimybių įsisąmoninimas, ekologinė savimonė;
- profesinės – specifinių sričių žinios gebėjimai ir įgūdžiai, supratimas apie šiuolaikinę darbo rinką, požiūris į veiklos kokybę (Ruškus; Žvirdauskas; Stanišauskienė, 2009).

R. Laužacko, E. Stasiūnaitienės ir M. Teresevičienės (2005) manymu, per pastaruosius 10 -15 metų Europos šalys ir už jos ribų esančios šalys įdiegė ankstesnio ir neformaliojo mokymo(si) identifikavimo, oficialaus patvirtinimo ir pripažinimo metodikas ir sistemas. Kodėl daugelis Europos šalių pradėjo kreipti dėmesį į neformalųjį mokymąsi? Svarbūs yra trys atsakymo į šį klausimą aspektai. *Pirma*, išaugo bendrųjų kvalifikacijų poreikis ir pradėta

paieška optimaliausių priemonių, kurios įgalintų veikti kartu su greita technologijų ir organizacijų kaita ir leistų išlikti pasaulinėje rinkoje. *Antroji*, mokymo sistemos ir metodai buvo kuriami ir plėtojami instituciniame vakuume, neatsižvelgiant į tikruosius darbo rinkos poreikius. *Trečia* priežastis akcentuoja institucinės pertvarkos poreikį švietimo sistemų sferoje. 1995 m. neformaliojo ir ankstesnio mokymosi rezultatų pripažinimo idėja buvo pristatyta ES Baltojoje mokymo ir mokymosi knygoje, pažymint, kad būtina apibrėžti bendrą požiūrį į tai, kad neformalusis mokymas bus identifikuojamas, įvertinamas bei pripažįstamas (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė, 2005).

Formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi formos neatsiejamos nuo mokymosi visą gyvenimą (nuolatinio mokymosi) sampratos. Mokymosi visą gyvenimą sąvoka svarbi pirmiausiai akcentuojant mokymosi ir darbo vietos sąsajas, t.y. mokymąsi suprantant kaip būdą reaguoti į darbo rinkos pokyčius. Neformalusis mokymas(is) vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004), dažniausiai mokymo institucijose, tačiau šio mokymosi proceso baigimas nėra liudijamas valstybės pripažintu pažymėjimu. Neformalusis mokymasis būdingas kvalifikacijos tobulinimo srityje. Neformalųjį mokymąsi apibūdina tokios charakteristikos, kaip:

- a) orientacija į specifinius, individualius mokymosi tikslus, bei
- b) mokymosi metodikos pasirinkimo lankstumas.

Sparčiai kintant poreikiams kvalifikacijai darbo rinkoje, neformalusis mokymasis įgyja vis didesnę reikšmę (Kompetencijų centras, 2007). Galima manyti, kad nemažą reikšmę turi ir mokinių ugdymas neformalaus švietimo įstaigose, nes tokiose įstaigose yra efektyviau tenkinamas poreikis bendrauti su bendraamžiais, suaugusiais ir pedagogais. Tai galima teigti, labiau remiantis meno pakraipos mokyklomis, nes neformali meninė veikla, yra tarsi dvasingumo forma. Meno esmė atsiskleidžia per du šiuolaikinės estetikos aspektus, - per meno perteikiamų vertybių išgyvenimus ir per emocijas, kurias sukelia perteikiamas menas. Galima teigti, kad būtina meninio lavinimo sąlyga yra laisvas, taisyklėmis nesuvaržytas, lankstus šio lavinimo realizavimas. Nuolatinis meninio ugdymo tikslas – visais būdais palaikyti kūrybinį vaiko nusiteikimą. Pavyzdžiui, T. Rašimaitė (2008) savo straipsnyje „Turiningas laisvalaikis – ne tik miesto „elitui“ – atkreipia dėmesį į tai, kad „įvedus naują terminą „neformalusis ugdymas — su naujais tikslais bei metodais turėtų pasikeisti ir jo vieta visoje švietimo sistemoje, kad jis nebūtų tas pats „papildomas ugdymas tik kitu pavadinimu“. Įsivedus naują terminą „neformalus ugdymas“, apibrėžus naujus tikslus ir metodus, keičiama ir jo vieta švietimo sistemoje. Šių laikų visuomenėje, kaip pabrėžia T. Rašimaitė, „svarbiau ne sukaupti tam tikrą kiekį žinių, apdovanojimų, o mokėti prisitaikyti, rinktis ir orientuotis dinamiškoje visuomenėje, išskleisti gebėjimus, pasitikėti savimi, kritiškai mąstyti,

bendrauti ir bendradarbiauti, išsilaisvinti iš nepagrįstų vidinių apribojimų, plėsti akiratį, priprasti prie įvairiausių patirties žmonių (Rašimaitė, 2008).

V. Ozolaitės (2006) teigimu, meninis ugdymas yra svarbiausia nuoseklaus švietimo dalis, padedanti išugdyti visapusišką asmenybę. Meninis žmogaus lavinimas, jo teorija ir praktika yra susiję su bendru visuomenės ekonominiu ir kultūriniu lygiu. Pasak autorės meninis ugdymas ne tik išugdo grožio jausmą, meninius, estetinius gebėjimus, bet ir išplėtoja emocinį bei intelektualinį patyrimą, intuiciją, vaizduotę. Ir tai sudaro esminį žmogaus kūrybiškumo pagrindą, kurio reikia kiekvienam iš mūsų, kiekvienai sąmoningai būtybei, savitai suvokiančiai supančią aplinką, visą pasaulį.

Meninis ugdymas neformaliojo švietimo įstaigoje yra neatsiejamas ir nuo muzikinio ugdymo. Galima teigti, jog mokytojas, būdamas atsakingas už muzikinį moksleivių ugdymą, privalo siekti, jog tobulėtų vaiko muzikiniai gebėjimai, kad ugdytinis pamėgtų meniškai vertinti muziką ir per muzikinę veiklą išreikštų ir pažintų save. Na, o dailės dalyku yra siekiama ugdyti estetinius mokinių jausmus, nuovoką, gebėjimą pastebėti ir išgyventi grožį mene, išreikšti save per kūrybą, suprasti ir vertinti savo bei kitų kūrybinę raišką. Todėl mokytojas turi turėti itin didelį žinių ir sugebėjimų (kompetencijų) bagažą, kad galėtų suteikti kokybiškas mokymo paslaugas vaikams, o mokiniai gebėtų gerai atlikti jiems skirtas užduotis, bei sulaukti norimo rezultato. Rezultatas, kaip žinia, pasiekiamas ir per pedagogo vadybines kompetencijas, kurias nagrinėsime sekančiame skyriuje.

1.4. Pedagogų vadybinės kompetencijos ypatumai profesinėje veikloje

Mokytojo vaidmuo, jo kvalifikacija ugdymo plotmėje vaidina labai svarbų vaidmenį. Iš tiesų, veiksmingas mokytojo darbas klasėje apima išankstinį pamokos planavimą, išsikeliant ugdymo tikslą, pamokos uždavinius, numatant rezultatus ir ugdymo proceso valdymą per pamoką. Gebėjimas valdyti mokinių veiklą pamokos metu kiekvienam mokytojui iškyla kaip neišvengiamas uždavinys, nes tipiškosiose klasėse yra daug mokinių. Tai reiškia, kad tam tikra prasme mokytojas nuolatos turi dirbti su „minia“, todėl jam yra svarbu gebėti tą „minią“ kontroliuoti (Pollard, 2006).

Nors klasės valdymas yra būtinas, jis negali būti paliktas savieigai. Todėl mokytojas klasėje turi būti savotišku vadybininku, kuris mato mokinių (ugdytinių) problemas ir nori jas spręsti, gebančiu aprėpti labai įvairius vienu metu klasėje vykstančius procesus, parinkti tinkamą mokymo ir mokymosi tempą bei mokymo ir mokymosi strategijas. Jo siekis – į ugdymo procesą įtraukti kiekvieną mokinį (Čiužas, 2013).

Kaip ir buvo minėta ankstesniame skyriuje, šiandien vadybinė kompetencija reikalinga ne vien įvairių institucijų vadovams, ji reikalinga ir pedagogams, savo darbe turintiems daugybę vaidmenų. Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip sinonimas arba elgsenai, arba rezultatams; kompetencijos – įgūdžiams, žinioms, požiūriams arba esminėms asmeninėms savybėms, kurios apibrėžia elgesį (Kompetencijų centras, 2007).

Pats vadybos procesas yra sutelkiamas tam, kad būtų gautas galutinis produktas, kuris ne visada turi materialinę išraišką. Pavyzdžiui, švietimo organizacijos produktą negamina, bet jos yra susitelkusios į žmonių ugdymą, todėl čia vadybos objektu tampa žinių kokybė, kiekybė ir naudingumas besimokančiajam. Vis populiaresnė tampa nuomonė, jog „mokytojas yra mokymo proceso vadybininkas, organizatorius, kuris tariasi su mokiniu priimdamas sprendimus (Dainauskienė, Dautaras, 2008).

Galima daryti išvadą, kad svarbiausia pedagogo vadybinės kompetencijos išraiška – tai efektyvus vadovavimas ugdymo procesui. O tai ypač aktualu dirbant su mokiniais neformaliojo ugdymo įstaigoje, nes mokytojas turi dirbti komandoje su mokiniais, sugebėti organizuoti jų veiklą taip, kad pasiektų norimų rezultatų tiek mokymo (si), tiek ir neformalaus ugdymo srityse, taip pat analizuoti ir vertinti mokinių veiklą, efektyviai komunikuoti su vadovais ar išorės subjektais; organizuoti sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą. Pedagogas turi apgalvoti savo tikslus iš anksto ir numatyti savo veiklos planą, tinkamai paskirstyti užduotis, tuo pačiu koordinuoti, skatinti ir nukreipti ugdytinius tinkama linkme, kad kuo sėkmingiau vyktų ugdymo procesas.

Pasak R. Dobranskienės (2002), norint mokytojui sėkmingai vadovauti vaikų veiklai pamokoje ir įgyvendinti mokyklos bendruomenės viziją, reikia susidaryti savo veiklos programą, naudojant praktikoje ją papildyti, atnaujinti, kaupti papildomą medžiagą dalykui dėstyti. Mokytojas mokykloje atlieka keletą vaidmenų: 1) mokytojas profesionalas (moko ir padeda vaikams mokytis, remia mokymo ir mokymosi procesą, organizuoja mokymosi aplinką); 2) mokytojas – auklėtojas, iš dalies perimantis tėvų vaidmenį; 3) mokytojas – valstybės tarnautojas; 4) mokytojas – ugdytojas, ugdymo proceso organizatorius ir skatintojas (ugdymo tikslai ir vertybės – tai mokytojo pedagoginės organizacijos elementai). Anot autorės, mokytojas formuoja vaikų perspektyvą mokytis visa gyvenimą, mokantis patirti džiaugsmą. Pedagoginė pagalba mokymo ir mokymosi procese galėtų reikštis vaiko saviraiškos turinio tyrimu, pagalba įveikiant saviraiškos sunkumus, stiprinant nusiteikimą saviraiškai, ugdant saviraiškos kryptingumą.

Remiantis S. Stoškumi ir D. Beržinskiene (2005) apžvelgsime vadybos funkcijas, nes norint atlikti bet kokią darbą, būtina jau iš anksto nuspręsti, kaip motyvuoti ir kontroliuoti darbų atlikimą. Valdymo sistemoje valdymo funkcijos sudaro vieną bendrą procesą. Šiuo metu yra suformuluotos ir

naudojamos šios bendrosios valdymo funkcijos: *planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė*.

R. Želvys (2001) siūlo tokį švietimo vadybos apibrėžimą – tai veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijos tikslų. V. Mikoliūnienės (2002) ir R. Želvio (2001) manymu, vadybos pagrindinės funkcijos yra planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

2 lentelė

Vadybos funkcijų samprata pagal R. Želvį (Dobranskienė, 2002, p. 68)

Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontrolė
Poreikių nustatymas	Darbo grupių sukūrimas	Veiklos inicijavimas	Kontrolės sistemos sukūrimas
Rezultatų nustatymas	Užduočių ir resursų paskirstymas	Veiklos koordinavimas	Vertinimo kriterijų nustatymas
Tikslų apibrėžimas	Atsakomybės nustatymas	Darbuotojų parinkimas	Laimėjimų motyvavimas
Metodų parinkimas	Įgaliojimų paskirstymas	Darbuotojų užduočių suderinimas	Deviacijų išaiškinimas
Finansavimo suradimas	Tarpusavio ryšio nustatymas	Darbuotojų tobulinimas	Koreguojamų veiksmų atlikimas
Tvarkaraščio sudarymas	Organizacijos programavimas	Darbuotojų motyvavimas	Koreguojamų veiksmų atlikimas
Plano pristatymas ir propagavimas		Informacijos teikimas	Informacijos apie pasikeitimus teikimas

Taigi, matome, kad tiek verslo ar bet kuri kita organizacija, tiek ir ugdymo (švietimo) organizacija pagal savo vadybinių funkcijų išsidėstymą, yra tolygios, siekiant savo specifinių, užsibrėžtų tikslų.

Pasak R. Želvio (2001), kiekvieno švietimo įstaigoje dirbančio pedagogo darbe **planavimas** yra konkrečiai apibrėžta funkcija su aiškiai nustatytomis taisyklėmis ir principais. Planavimas – ne vienkartinis veiksmas, bet nenutrūkstamas procesas, kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink ją vykstančius pokyčius. Planavimo proceso metu nustatomi tikslai ir numatomos priemonės šiems tikslams pasiekti.

Anot S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), planavimas yra glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu, kuris turi būti realizuojamas visuose organizacijos lygmenyse.

V. Mikoliūnienės (2002), teigimu planavimas yra nenutrūkstama veikla, kurią reikia nuolat planuoti, jei norite ką nors pasiekti. Planuoti- vadinasi, viską daryti sėkmingai. Planavimas yra sudėtinė viso darbo dalis.

Planavimas yra nenutrūkstamas procesas. Planavimo kompetencija yra edukacinės veiklos pamatas, nes, tik konkrečiai apibrėžęs veiklą, mokytojas galės sėkmingai ją organizuoti ir jai vadovauti (Rodzevičiūtė, 2007).

Todėl galima teigti, jog planavimas pamokoje vyksta tada, kai mokytojai kartu su mokiniais iškelia tikslus ir numato veiksmus.

Planavimo ir **organizavimo** funkcijos yra glaudžiai susijusios. Planavimas formuoja bazę, kad būtų realizuoti organizacijos tikslai, o organizavimas, kaip valdymo funkcija, formuoja darbinę struktūrą, kurios pagrindinis komponentas yra žmogus.

R. Želvio (2001) teigimu, organizavimo funkcijos esmė yra atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes ir padaryti jas veiksmingomis komandomis, kurios drauge sėkmingai siektų organizacijai iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

V. Mikoliūnienės (2002) manymu, organizuojant veiklą reikia nutarti, ką reikės padaryti ir kas turi padaryti. Organizuojant veiklą svarbiausias užduotis reikėtų užsirašyti, įsitikinti, ar jos yra teisingos, ar svarbios, tuomet patikrinti, ar kiekviena teisingai atsako į klausimą: “Kodėl aš tą darau“? Visi atsakymai turi vėl atvesti prie galutinio tikslo. Anot autorės, labai svarbu darbas grupėje, kuomet grupės nariai kartu aptaria užduotis, vertina idėjas, priima sprendimus ir dirba, siekdami bendro tikslo. Grupėse atvirai bendraujama, galima laisvai keistis informacija žinant grupės narių įgūdžius ir gabumus. Viena iš sėkmingo vadovavimo paslapčių yra apdairus kiekvienam pagal sugebėjimus tikslingai pritaikytų užduočių paskyrimas.

Pasak J. Kvedaravičiaus (2006), organizavimas turi būti suprantamas kaip kurianti veikla, kurios produktas yra kita tam tikra veikla.

Kita svarbi funkcija - **vadovavimas**. Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti tikslus ir skatinti efektyviai jų siekti. Vadovavimas žmogiškąja prasme ypač svarbus todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus.

R. Želvys (2001) teigia, kad ne kiekvienas geras mokytojas gali tapti geru vadovu. Galima rasti pedagoginių ir vadybinių gebėjimų panašumą, tačiau jie nėra tapatūs, o geros dėstomo dalyko

bei metodikos žinios negali kompensuoti vadybos žinių stokos. Taigi, norint sėkmingai vadovauti ugdymo procesui būtinos ir vadybinės žinios (Neifachas, 2006).

V. Mikoliūnienė (2002) mano, kad vadovavimas yra tarsi instruktavimas kaip daryti, derinimas, pagrindimas ir koordinavimas. Jei planavimas yra garvežys, traukiantis visas vadybines funkcijas paskui save, tai vadovavimas, anot autorės, yra centrinė figūra vadybinių funkcijų atžvilgiu.

Vadovavimo sąvoka lietuvių kalba neretai sugretinama su „lyderiavimo“ sąvoka, kadangi galimi du angliško veiksmažodžio *to lead* vertiniai – „vadovauti“ ir „lyderiauti“. Tačiau lyderis nebūtinai turi eiti vadovaujamas pareigas: organizacijose neretai iškyla ir neformalūs lyderiai. Vadovavimas klasėje - tai, kai mokytojas nukreipia veiklą reikiama linkme bei motyvuoja vaikus, siekdami įgyvendinti tikslus.

A. Jacikevičius (1995) teigia, kad vadovas valdo grupės veiklą „pagal administracinius, teisinius įgaliojimus ir normas“. R. Jucevičius (1996) vadybą apibūdina kaip tikslingą veiklą, kuria organizuotai siekiama norimų šios veiklos rezultatų.

Didžiosios daugumos švietimo vadybos specialistų nuomone, vadovavimas - administravimo (valdymo) ir lyderiavimo derinys. Anot Cibulsko (1997), „vadovavimas jungia du komponentus: tikslus, kuriuos reikia įgyvendinti, ir žmones, kuriuos būtina individualiai ar grupėmis motyvuoti. Kaip teigia Miškinis (1982), vadovauti reiškia žinoti visus vadovavimo principus, metodus bei būdus, tinkamai remti ir derinti juos konkrečioje situacijoje. Efektyvus vadovavimas gali padėti įstaigai keistis ir tobulėti. Palyginti su valdymu, vadovavimas yra platesnė sąvoka: ji apima ir veiklą kuri atpalaiduota nuo konkrečių „valdymo funkcijų atlikimo“ (Neifachas, 2006).

R. Dobranskienė (2003) teigia, jog sėkmingai vadovauti vaikų veiklai pamokoje – reiškia sudaryti savo veiklos programą, naudojant praktikoje ją papildyti, atnaujinti, kaupti papildomą medžiagą dalykui dėstyti. Autorės nuomone, pedagoginio darbo strategiją lemia kūrybiškas organizacinės pedagoginės veiklos, kurios ypač reikalingos prognozuojančiam ugdytinių vystymuisi.

J. Kvedaravičiaus (2006) manymu, profesionalus valdytojas, numatydamas organizacijos vystymąsi, privalo gebėti, laikydamasis ateities vaizdinio, judėti per įvairias pozicijas ir dirbti kiekvienoje iš jų.

Vadovaudamas ugdymo procesui, mokytojas atlieka tam tikrą vaidmenį. Todėl kiekvienas pedagogas turėtų pasižymėti šiomis vadovavimo kompetencijomis: sklandžiam edukacinių procesų vyksmui bei efektyviam mokymui(-si) tinkamos aplinkos palaikymas, demokratiški santykiai su ugdytiniais ir jų tėvais, pedagogais, gebėjimas nukreipti mokinių pastangas reikiama linkme,

tinkamai išaiškinti mokiniams, ką, kaip ir kodėl reikia atlikti, spręsti iškilusius konfliktus, priimti kokybiškus sprendimus ir jų mokyti ugdytinius (Rodzevičiūtė, 2007).

Nemažiau svarbi yra **kontrolės** funkcija. Kontrolės funkcija – tai procesas, kurio metu nustatoma, kiek atliktoji veikla atitiko lauktus rezultatus, ir esant reikalui, atliekami koreguojamieji veiksmai. Kontrolė padeda išsiaiškinti, kiek veiksmingi ir tikslūs buvo planavimas, organizavimas ir vadovavimas (Želvys, 2001).

Kontrolė yra vadovo veiksmas, kuriam pavaldiniai labiausiai priešinasi. Vadovui būtina pastovi informacija, ar viskas daroma taip, kaip numatyta. Tai darbų eigos arba rezultatų palyginimas su numatytaisiais. Kad galėtume palyginti, reikalingi mažiausiai du dydžiai. Pirmas – tai konkrečių rodiklių pavidalo normos, tikslai, uždaviniai, kurių siekiama. Antras – rezultatas, kurį gavome dirbdami (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Anot V. Mikoliūnienės (2002) vadybininkui priežiūra – tai priežiūros sistemos kūrimas ir vertinimo kriterijų nustatymas, laimėjimų matavimas. Visų pirma reikia nuspręsti, ar planas buvo įgyvendintas sėkmingai, ar įvykdytas planas sutampa su tuom, ko siekėte. Antra, įvertinus, ar sėkmingai atliktas darbas, palyginkime tai, kas pasiekta, su tuo, kas buvo numatyta. Plano įvertinimas padės nutarti, ką daryti toliau ir padės nuspręsti, ar planas buvo veiksmingas.

Galima teigti, jog atliekant kontrolės funkciją, įsitikinama, kad ugdytiniai juda užsibrėžtų tikslų link ir pedagogas gali tinkamai įvertinti rezultatus. Mokytojo vertinimo kompetencija svarbi, nes leidžia gerinti ugdymo proceso kokybę. Išskiriami šie esminiai vertinimo kompetencijos gebėjimai: gebėti pripažinti ugdomosios veiklos kokybę; išaiškinti atskiro mokinio ir visos klasės veiklos pažangą, privalumus, trūkumus; nustatyti išorinių faktorių, kurie pakeitė ugdymo procesą, poveikio lygmenį; taikyti įvairias vertinimo formas; išaiškinti tikslų ir rezultatų atitikimą. Vertinimas – svarbi bet kurio valdomo veiksmo dalis, kuri ne tik leidžia pamatyti, kiek realūs buvo tikslai, bet kartu skatina formuluoti tolimesnį vadovavimą, geriau atsižvelgti į esamas aplinkybes ir tikėtis geresnių rezultatų.

Nors daugelyje švietimo dokumentų yra deklaruojama švietimo sistemos vienybė, akcentuojant pedagogo vadybines kompetencijas neformaliojo ugdymo įstaigoje, norėčiau išryškinti tam tikras sąlygas ir skirtumus, kai neformaliojo ugdymo arba neformaliojo švietimo sistema papildo, praplečia formalųjį ugdymą. Tai būtų:

- *švietimo sistemos humanizavimas*. Žinome, kad pozityvioji sociologija, visos jos formos padeda ugdyti asmenybę. O neformaliojo ugdymo institucijose ugdymo procesas padeda įgyti bendravimo su įvairaus spektro specialistais įgūdžių. Šioje sistemoje pedagogai turi teisę ir galimybę būti pakankamai laisvi, būti neformaliems bendraujant. Pats bendravimas yra nuoširdesnis bei paprastesnis. O toks bendravimas leidžia vaikams įgyti humaniško, demokratiško

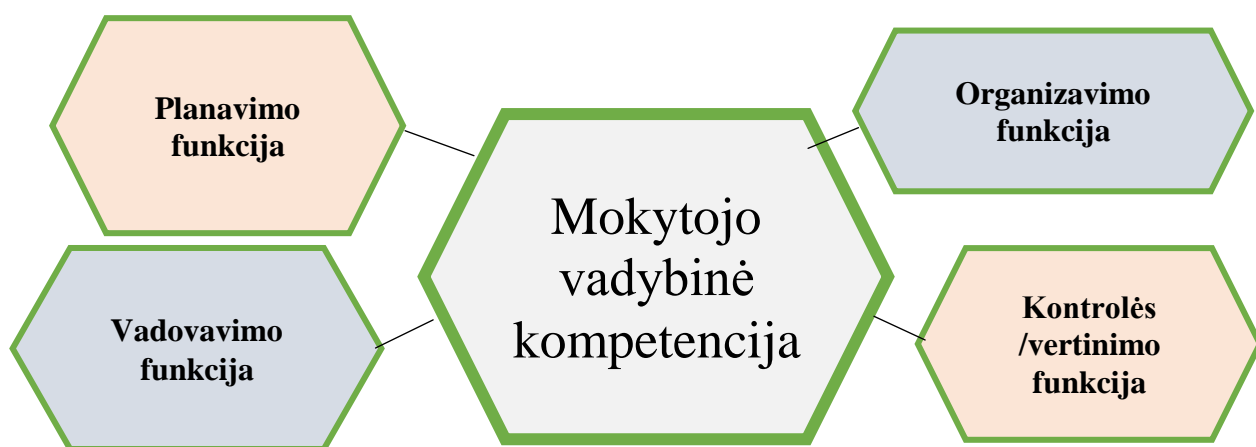
bendravimo įgūdžių. Pedagogo ir vaikų bendravimo stilius yra paremtas partneryste ir bendro tikslo siekiu.

- *galimybių naudotis įvairiais pažinimo būdais sudarymas*. Vaikai įvaldo naujus informacijos šaltinius, kuriuos būtų galima įvardinti, kaip jų pačių kūrybiniai atradimai ir veikla, tarpasmeniniai mokinių santykiai ir bendravimas, susiję su ta pačia veikla;

- *įgytų žinių pasitikrinimas*. Mokiniai papildo bei pasitikrina savo žinias. Skirtingai nuo bendrojo lavinimo mokykloje įgytų žinių, neformaliojo ugdymo švietimo įstaigoje, mokiniai gali kompensuoti neišvengiamas mokymo spragas. Taip pat praplečia mokinių kūrybines galimybes.

- *neformaliojo ugdymo įstaigos gali būti ne tik metodiniai, bet ir eksperimentiniai centrai*, kurie galėtų formuoti naujas švietimo technologijas, kuriomis galėtų naudotis ir bendrojo lavinimo mokyklos. Tai būtų puiki galimybė, plečiant materialinę bazę, pedagogams dalintis savo profesine kompetencija ir ją tobulinti (Šukytė, 2007).

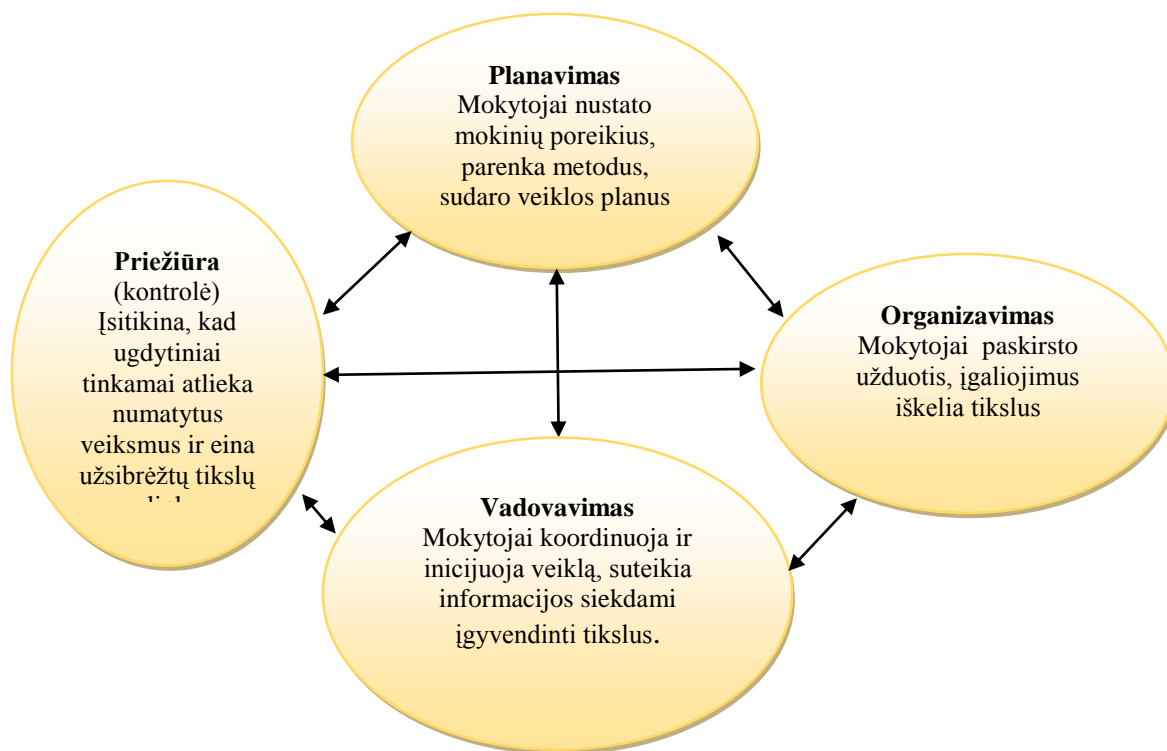
Pedagogas čia taip pat pritaiko savo vadybines kompetencijas, tarsi atlieka "vadybininko" vaidmenį, kadangi neformaliojo švietimo įstaigoje pedagogas taip pat privalo planuoti, organizuoti, vadovauti, bei vertinti mokinių veiklą, galbūt tai atliekant subtiliau, laikantis ne tokių griežtų pamokos standartų.



1 pav. **Pedagogo vadybinės kompetencijos struktūra (Želvys, 1999, p. 14)**

Pastebėtina, kad vadybinės kompetencijos turėtų būti dar labiau tobulinamos, o neformaliojo švietimo įstaigoje dirbantis pedagogas turėtų būti netgi reiklesnis sau, nes norimas pasiekti rezultatas tarsi reikalauja didesnių pastangų, nes norima gerai išmokyti ir dalyko, kuris būtų dėstomas ir neformaliojo švietimo įstaigoje, o kartu ugdomas ir vaikų kūrybiškumas, įvairūs meniniai sugebėjimai ar fizinis pasirengimas.

Apibendrinant visas šias svarbiausias mokytojų vadybos funkcijas, galima bendrai apibūdinti mokytojo, kaip vadybininko, veiklą klasėje. Tai parodo ir ši, mokytojo vadybinių kompetencijų pasiskirstymo schema.



2 pav. Vadybinių kompetencijų pasiskirstymas pedagogo veikloje. (Mikoliūnienė, 2002, p. 13)

Kaip teigia E. Rodzevičiūtė (2007), tinkamas veiklos planavimas, organizavimas, vadovavimas ir vertinimas, t. y. vadybinis kompetentingumas, lemia ugdymo tikslų realizavimo sėkmę, kokybiškus ugdymo proceso rezultatus tiek bendrojo lavinimo mokykloje, tiek neformalaus švietimo įstaigoje. Galima teigti, jog visos pedagogo vadybinės kompetencijos yra susietos tarpusavyje.

2. PEDAGOGŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKOS NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGOJE TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

2.1 Tyrimo metodika, organizavimas ir eiga

2016 metų kovo – balandžio mėnesį buvo atlikta Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono neformaliojo švietimo įstaigose dirbančių pedagogų anketinė apklausa. Pedagogai apie atliekamą tyrimą buvo informuoti savo vadovų, o vadovams buvo pateikiamas Šiaulių universiteto Ugdymo mokslų ir socialinės gerovės fakulteto prašymas, dėl galimybės suteikimo atlikti tyrimą šioje institucijoje. Anketos klausimai suformuluoti remiantis teorine samprata apie mokytojų vadybinę kompetenciją. Visiems tiriamiesiems buvo pateiktos anoniminės anketos su uždaro ir atviro tipo klausimais. Duomenų rinkimo metodas pusiau struktūruota anketa.

Klausimyno pirmoje dalyje demografiniame bloke pateikiamais klausimais bus išsiaiškinama informacija apie tyrime dalyvavusius tiriamuosius: išsilavinimas, pedagoginio darbo stažas, lytis, kvalifikacinė kategorija, dėstomas dalykas mokykloje ir kokioje įstaigoje dirba.

Klausimyno antroje dalyje. „Pedagogo profesinės veiklos vertinimas“ sudarytas klausimynas, kuriuo respondentai įvertins pedagogų (savo) profesinę veiklą. Klausimyno II bloką sudaro 12 klausimų, kuriuose nurodyti žymėjimo variantai.

Trečioje klausimyno dalyje „Pedagogų vadybinių kompetencijų raiškos samprata ir požiūris“ respondentai įvertins pedagogo vadybinius gebėjimus, jų raišką neformaliojo vaikų švietimo įstaigos valdymo kontekste. Vertinimui tirti buvo pateikti 14 teiginių.

Respondentai kiekvieną teiginį turėjo įvertinti 5 galimais variantais (labai gerai, gerai, vidutiniškai, patenkinamai, silpnai). Antruoju klausimu respondentai turėjo įvertinti ir pažymėti kiek svarbi pedagogo veikloje yra vadybinė kompetencija, tinkamą variantą (esminė, svarbi, neesminė) reikėjo pažymėti X. Trečiuoju teiginių bloku respondentai galėjo pedagogo vadybinius gebėjimus peržvelgti per planavimo, organizavimo, vadovavimo ir vertinimo/ kontrolės prizmę. Vadybinės kompetencijos planavimo funkcijai pateikti 6 teiginiai, organizavimo funkcijai pateikti 6 teiginiai, vadovavimo funkcijai pateikti 6 teiginiai ir kontrolės vertinimo funkcijai 4 teiginiai. Respondentai kiekvienai funkcijai galėjo įvardinti problemas su kuriomis susiduria dirbant ugdymo procese, kiekvieną teiginį galėjo įvertinti (labai gerai, gerai, vidutiniškai, patenkinamai, silpnai).

Pedagogai į klausimyno pateiktus klausimus atsakinėjo raštu. Visose mokyklose, kuriuose buvo atliekamas tyrimas (Šiaulių dailės, Šiaulių 1-oje muzikos, Kuršėnų meno mokyklose) įstaigų vadovai pageidavo, kad būtų dalinami popieriniai anketų variantai. Iš 80 išdalintų anketų, grįžo 68. Atliekant tyrimą buvo laikomasi etikos principų: anketoje buvo nurodyta, kad apklausa yra

anoniminė, nei vardo nei pavardės rašyti nereikia, o gauti duomenys bus naudojami tik rezultatų apibendrinimui. Kadangi kiekvienoje įstaigoje dirba skirtingas pedagogų skaičius, tai ir respondentų skaičius buvo skirtingas. Tyrimo planavimo etape buvo analizuojamas pedagogų profesijos kompetencijų aprašas (2015) ir mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (2007), kuriame išryškėja vertybinės bendrosios nuostatos, pedagogų profesijos kompetencijos ir jų augimo kriterijai.

Antrame etape anketavimo būdu buvo apklausti 68 pedagogai, dirbantys neformaliojo švietimo įstaigoje. Remiantis anketos klausimais atliekamo tyrimo dalyviai išreiškė savo mintis, patirtį, analizuodami savo vadybines kompetencijas. Tyrimo metu, taikant anketinės apklausos metodą, buvo išsiaiškinta kokią įtaką ugdymo procesui daro mokytojo vadybinės kompetencijos naudojimas darbe ir kaip pedagogo vadybiniai gebėjimai gali garantuoti efektyvesnį ugdymą.

Tyrimo metodu suformuluotam tikslui ir uždaviniams įgyvendinti, hipotezei patvirtinti apibendrinimui pasirinktas kiekybinis - kokybinis metodas, anoniminė apklausa raštu (klausimynas). Naudojant apklausą raštu respondentas turi pakankamai laiko apmąstyti savo atsakymą, atsakydamas į klausimus raštu, anonimiškai respondentas mažiau iškreipia informaciją. Kiekybiniam tyrimams yra būdingas nešališkas duomenų rinkimas ir apibendrinimas, dirbant pagal standartizuotą bei empiriškai patikrintą tyrimo metodiką, kuomet galutiniai rezultatai yra išreikšti skaičiais. Kiekybiniai tyrimo metodai – tai procedūrų ir būdų visuma, suteikianti galimybę gauti naujų sociologinių žinių, pertvarkytų šiuolaikinės matematikos skaičiavimo technikos pasiekimo lygiu. (Tidikis, 2003). Kokybinis tyrimas pasak B. Bitino (2008) tai socialinės patirties nagrinėjimo priemonė ir pagrindas priimti diagnostinius sprendimus apie pažinimo objektą (Bitinas, 2008).

Duomenų apdorojimo metodai. Duomenų analizė apdorota Microsoft Excel 2010 ir SPSS (*Statistical for the Social Sciences*) programa. Taikyta aprašomoji statistika (procentinių dažnių skaičiavimai). Darbe naudojami trumpiniai: N – tiriamųjų imtis % - procentinė išraiška.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 68 Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono neformaliojo įstaigų pedagogai. Šiaulių dailės mokyklos 17 pedagogų, Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos 28 ir Kuršėnų meno mokyklos 23 pedagogai.

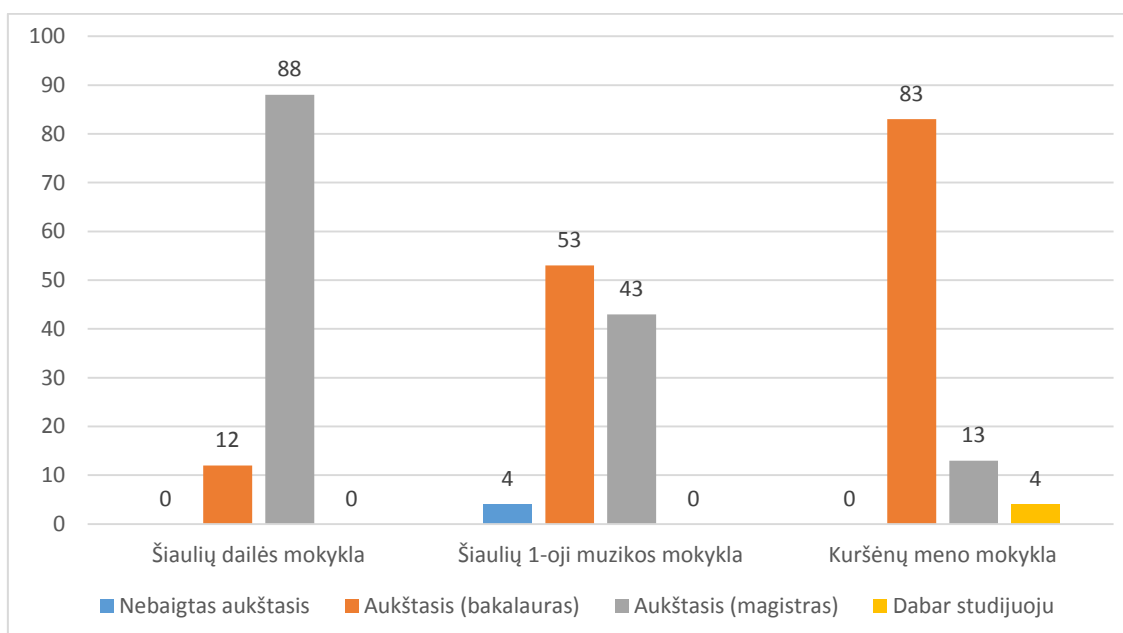
Atlikus anketinės apklausos raštu duomenų suvedimą, anketos buvo analizuojamos siekiant tikslingai įvertinti atsakymus procentine išraiška. Kiekvieno klausimo atsakymų išraiška procentais pavaizduoti diagramomis arba lentelėmis.

Respondentams anketoje reikėjo nurodyti lytį. Pagal lytį pasiskirstė: 21 vyras ir 47 moterys. Galima teigti, kad dauguma 69, 1 % sudaro moterys, mažiau 30, 9 % vyrų.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=68)

Lytis	N	%
Moteris	47	69,1
Vyras	21	30,9
Viso	68	100

Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti išsilavinimą. Kiekvienos mokyklos respondentų (pedagogų) pasiskirstymą pagal išsilavinimą matysime 3 pav. stulpelinėje diagramoje.

**3 pav. Pedagogų (respondentų) išsilavinimas (N=68)**

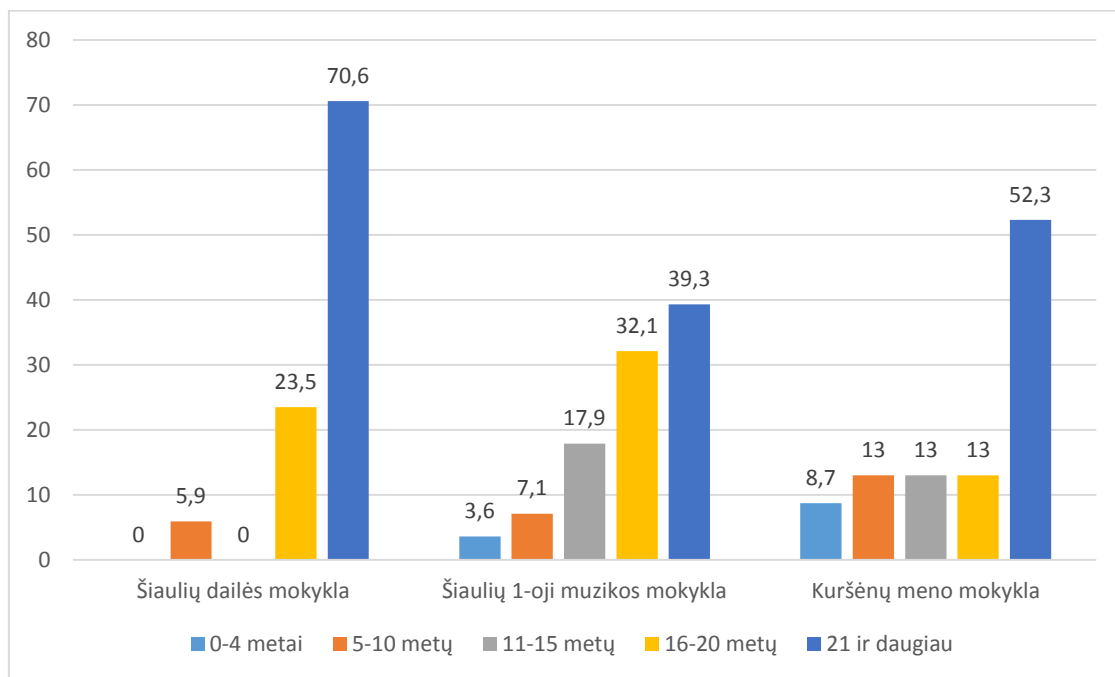
Iš 3 pav. matome, kad Šiaulių dailės mokykloje dirbančių pedagogų 88% yra baigę magistro studijas, 12% turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Iš pateiktų duomenų galima teigti, kad šioje įstaigoje dirba kompetentingi, aukštos kvalifikacijos pedagogai. Kategorijoje nebaigto aukštojo ir dabar studijuojančių respondentai nenurodė.

Šiaulių 1-oje muzikos mokykloje matome, kad respondentų, turinčių bakalauro išsilavinimą – 53%, o magistro – 43%. Nebaigę aukštojo mokslo - tik 4 % respondentų. Šiuo metu studijuojančių šioje mokykloje nebuvo.

Kuršėnų meno mokykloje galime išvėgti, kad dauguma respondentų (83%) yra baigę bakalauru studijas, magistro studijas – 13%, šiuo metu studijuojantys nurodė 4% apklaustųjų. *Nebaigto aukštojo ir kategorijoje kitas* respondantai nepažymėjo.

Apibendrinus visų mokyklų pedagogų išsilavinimą, galima daryti išvadą, jog didžioji dalis respondentų turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą ir yra baigę magistro bei bakalauru studijas.

Sekančiame tyrimo etape respondantai turėjo nurodyti darbo stažą ir kvalifikacinę kategoriją, kad tai būtų galima susieti su mokytojo vadybinės kompetencijos raiška.



4 pav. **Pedagogų (respondentų) pasiskirstymas (N=68)**

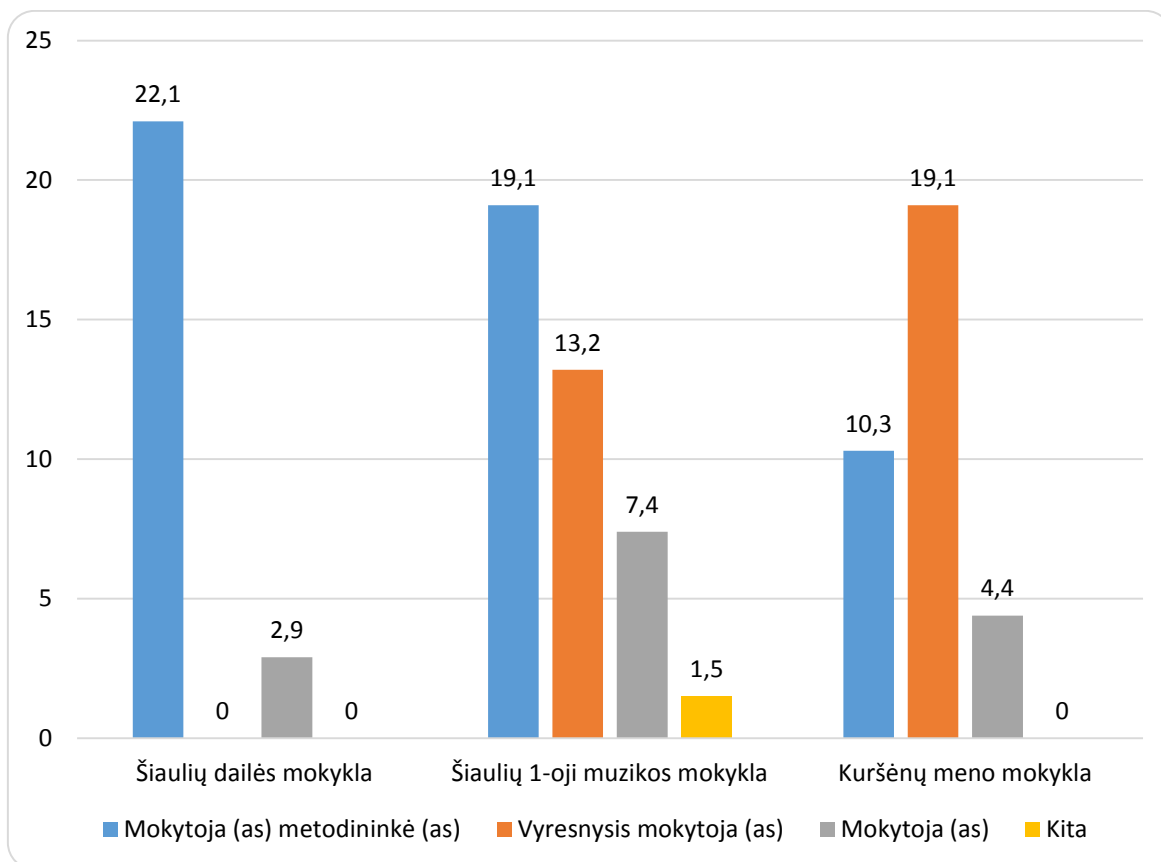
Pagal pedagoginio darbo stažą (žr. 4 pav.) didžiausią respondentų grupę Šiaulių dailės mokykloje (70%) sudaro pedagogai, kurie mokykloje dirba 21 ir daugiau metų, 23,5% dirba 16 – 20 metų, maža dalis pedagogų (5,9%) dirba nuo 5 – 10 metų.

Šiaulių 1-osios muzikos mokykloje 39,3 % respondentų turi daugiau negu 21 metų darbo stažą, 32,1% turi nuo 16 iki 20 metų darbo stažą, 11-15 metų turi 17,9 % respondentų. Dar mažesnė dalis apklaustųjų (7,1%) - 5-10 metų, ir tik 3,6% dirba iki 4 metų.

Kuršėnų meno mokyklos pedagogai (52,3%) mokykloje dirba 21 ir daugiau metų, vienodas procentas respondentų (13%) dirba nuo 16 – 20; 11-15 metų ir 5 – 10 metų. 8,7 % dirba iki 4 metų.

Apibendrinus visų mokyklų respondentų pedagoginio darbo stažą galima teigti, kad daugiau nei pusę apklaustųjų respondentų turi daugiau negu 21 metų darbo stažą, nemaža dalis turi 16 iki 20,

kiek mažiau dirba 11- 15 metų. Dar mažesnė dalis apklaustųjų teigia, kad dirba mažiau negu 10 metų.



5 pav. **Pedagogų (respondentų) kvalifikacinė kategorija (N=68)**

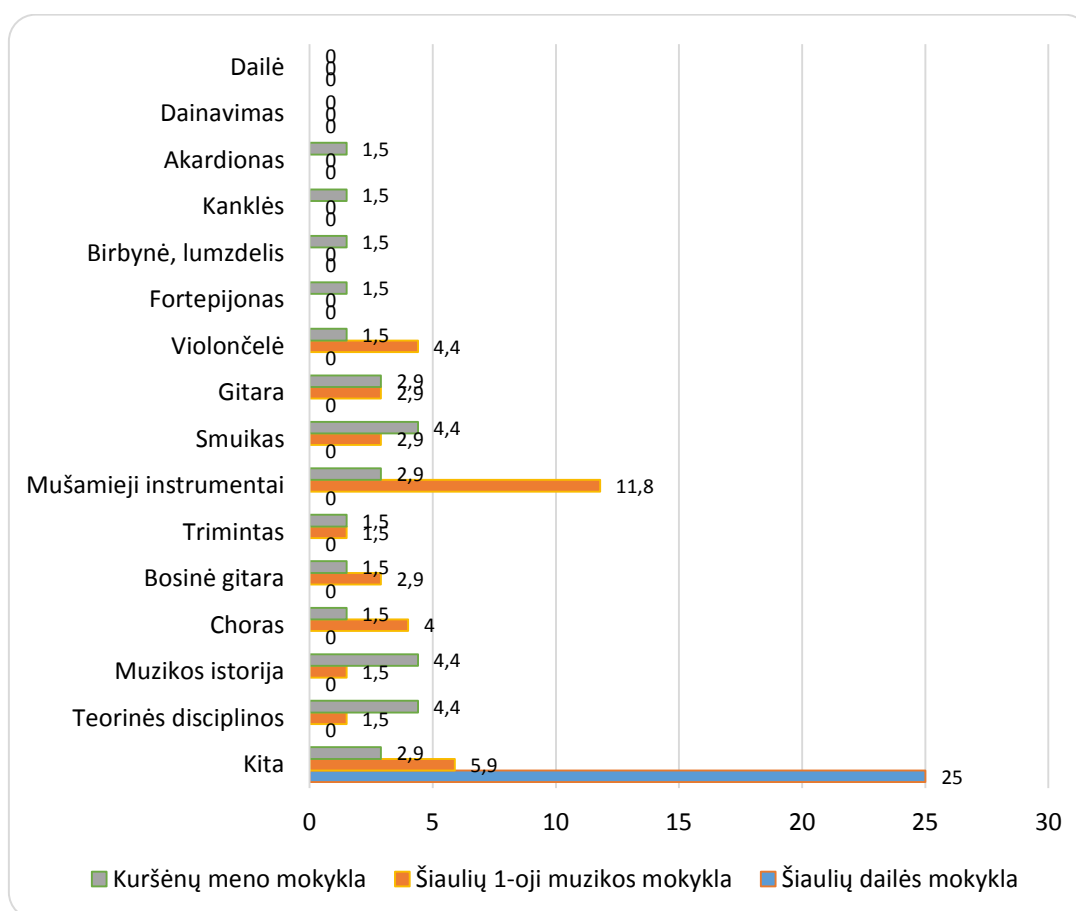
Vykiant anketinę apklausą, respondentų buvo klausama apie jų turimą kvalifikacinę kategoriją. Iš 5 pav. matome, kad Šiaulių dailės mokykloje - 22,1% , Šiaulių 1-oje muzikos mokykloje - 19,1%, dirba mokytojai metodininkai. Kuršėnų meno mokykloje didesnę dirbančiųjų procentą (19,1%) sudaro vyresnieji mokytojai. Šiaulių 1-oje muzikos mokykloje (7,4%), Kuršėnų meno mokykloje (4,4%), Šiaulių dailės mokykloje (2,9%) sudaro mokytojo kvalifikaciją turintys pedagogai. Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos 1 respondentas, t.y (1,5%) nurodė koncertmeisterio kvalifikacinę kategoriją. Iš gautų duomenų galime spręsti, kad dviejuose mokyklose (Šiaulių dailės mokykloje, Šiaulių 1-oje muzikos mokykloje) didesnę dirbančiųjų skaičių sudaro mokytojai metodininkai.

Kaip jau buvo minėta, pasak R. Laužacko (2005), kvalifikaciją galima įvardyti kaip tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visumą, užtikrinančią žmogaus profesinį meistriškumą ir aktyvumą. “Kvalifikacija yra žinių, mokėjimų, įgūdžių vertybinių nuostatų ir patyrimo visuma, kurią įgyjęs žmogus, gali kokybiškai

(kompetentingai) dirbti atitinkamą darbą“. Kvalifikacijos tobulinimo procese yra įgyjamos su naujų reikalavimų, funkcijų, operacijų atlikimu yra susiję kompetencijos, papildančios anksčiau įgytą ir turimą kvalifikaciją dirbti tam tikroje profesijoje (Laužackas, 2005).

Metodinis kūrybingumas sudaro sąlygas originaliau, tikslingiau organizuoti ugdomąjį procesą. Išraiškos sugebėjimais pasižymintis pedagogas ne tik moka logiškai perteikti žinias, bet ir sugeba akcentuoti kas svarbiausia, emociškai išgyventi vertybes, įtikinti, paveikti kitus.

Geru mokytoju, galima tapti tik per ilgą laiką, kai praktiškai yra patikrinamos tavo žinios ir įgūdžiai, kai toms pačioms problemoms spręsti kaskart ieškoma naujų būdų. Pedagogui privalu stebėti savo darbą, todėl reikalingas nuolatinis profesinis tobulėjimas ir atsinaujinimas. Sekančiame tyrimo etape respondentai turėjo nurodyti dėstomą dalyką.



6 pav. **Pedagogų (respondentų) pasiskirstymas pagal dėstomą dalyką (N=68)**

Iš 6 pav. matome, kad Šiaulių dailės mokykloje dėstomas dalykas yra dailė, kurią pažymėjo visi 17 respondentų t.y. 100% . Pasak Ozolaitės (2006), dailės dalyku yra siekiama ugdyti estetinius mokinių jausmus, nuovoką, gebėjimą pastebėti ir įvertinti grožį.

Akivaizdu, kad Šiaulių 1- oje muzikos mokykloje populiariausi tarp moksleivių mušamieji instrumentai (11,8%), Kuršėnų muzikos mokykloje paklausūs dėstomi dalykai yra teorinės

disciplinos, muzikos istorija ir smuiko instrumentas. Tai vienodas respondentų skaičius – po 4,4% . Iš pateiktos diagramos matome, kad daugiausia dėstoma įvairių dalykų yra Kuršėnų meno mokykloje.

Muzikos mokymas – tikslinga mokytojo ir mokinio sąveika, stimuliuojanti mokinių meninę, pažintinę praktinę veiklą. Kiekvienas mokytojas išradingai bando naudoti jam priimtinius metodus, kuriais siekia sudominti ugdytinius. Mišrių instrumentų, ansamblių kūrimus, darbo metodų įvairovė, teorinės disciplinos pamokose įvairina ugdymo procesą, padaro jį lankstų ir kūrybišką.

Pasak V. Ozolaitės (2006) iš neformaliojo ugdymo veiklų išskiriamas meninis - muzikinis ugdymas. Meninis ugdymas yra svarbiausia nuoseklaus švietimo dalis, padedanti išugdyti visapusišką asmenybę. Meninis ugdymas ne tik išugdo grožio jausmą ir subtilų skonį, meninius, estetinius gebėjimus, bet ir išplėtoja vaizduotę, emocinį bei intelektualinį patyrimą, intuityją. Ugdant meilę muzikai svarbus vaidmuo tenka muzikos pamokoms. Muzikos pamokose estetinis pradas aprėpia šias veiklos sritis: dainavimą, solfedžiavimą, muzikos klausymą ir grojimą. Pedagogas dirbantis neformaliojo švietimo įstaigoje turėtų siekti, kad muzikos mokymas, dainavimas nebūtų paliktas savieigai.

2.2. Pedagogų požiūrio į jų vadybinių kompetencijų raišką tyrimo duomenų analizė ir rezultatai

Šiaulių dailės mokyklos, Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos ir Kuršėnų meno mokyklos pedagogų profesinės veiklos ir jos svarbos vertinimo duomenų analizė

Apibūdinant mokytoją dirbantį neformaliojo švietimo įstaigoje, reikia išvelgti jo turimas kompetencijas. Pedagoginis darbas reikalauja maksimalių asmenybės pastangų, kūrybiškumo ir kaupiant žinias, jas panaudojant praktikoje, bei studijuojant kitų patirtį bei įgyjant savąją.

Pasak S. Dapkienės (2006) demokratinėje visuomenėje mokykla turi mokyti mokinius mąstyti, savarankiškai spręsti, toleruoti nuomonių įvairovę, bendrauti ir bendradarbiauti, turi ugdyti mokinių, būsimųjų piliečių, gebėjimą gyventi aktyvų bei visavertį gyvenimą.

Šiame darbe buvo keliamas tikslas ištirti pedagogų vadybinių kompetencijų raišką neformaliojo švietimo įstaigoje. Autorės sudarytu klausimynu pedagogai iš Šiaulių dailės mokyklos, Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos ir Kuršėnų meno mokyklos galės įvertinti savo profesinę veiklą ir jos svarbą dirbant neformaliojo švietimo įstaigoje, atsakydami į 12 pateiktų klausimų, pasirinkdami keturis galimus vertinimo variantus. Tyrimo duomenys išreikšti procentais, bei iliustruojami 4, 5 lentelėje. Ketvirtoji tyrimo lentelė, kurią sudaro (po 4 klausimus) skirta

kiekvienai mokyklai įvertinti sąlygų sudarymą darbe ugdant vaikų kūrybiškumą, pedagogų gebėjimų ir žinių pasiskirstymą laiduojant kokybišką ugdymą. Iš šios lentelės duomenų pasiskirstymo matysime kiek svarbūs šie klausimai pedagogui dirbančiam neformaliojo švietimo įstaigoje. 5 tyrimo lentelė kurią sudaro (po 8 klausimus) skirta išanalizuoti pedagogų kvalifikacijos ir karjeros sudarymo galimybes tobulinant profesines kompetencijas. Apdorojus šiuos tyrimo duomenis bus pateikiama Šiaulių dailės mokyklos, Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos ir Kuršėnų meno mokyklos pedagogų apklausos tyrimo rezultatų analizė.

4 lentelė

Šiaulių dailės mokyklos, Šiaulių 1- osios muzikos mokyklos ir Kuršėnų meno mokyklos pedagogų profesinės veiklos gebėjimų ir žinių pasiskirstymas ugdant vaikų kūrybiškumą vertinimo lyginamoji analizė (N=68), (%)

Klausimai	Sutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Viso	
Jūsų manymu, ar šioje įstaigoje dirbančiųjų pedagogų gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką mokinių ugdymąsi?	77	6	17	-	100	Šiaulių dailės mokykla
Ar Jūsų darbe sudarytos sąlygos kūrybiškai veikti vaikų ugdymo srityje?	94	-	6	-	100	
Ar pedagogas padeda atskleisti mokiniams kūrybines galias, ugdo mokinio individualybę?	65	6	9	-	100	
Pedagogas dirba kūrybingai ir veiksmingai?	77	-	23	-	100	
Jūsų manymu, ar šioje įstaigoje dirbančiųjų pedagogų gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką mokinių ugdymąsi?	82	-	18	-	100	Šiaulių 1-oji muzikos mokykla
Ar Jūsų darbe sudarytos sąlygos kūrybiškai veikti vaikų ugdymo srityje?	75	-	14	11	100	
Ar pedagogas padeda atskleisti mokiniams kūrybines galias, ugdo mokinio individualybę?	82	-	18	-	100	
Pedagogas dirba kūrybingai ir veiksmingai?	71	-	29	-	100	

Jūsų manymu, ar šioje įstaigoje dirbančiųjų pedagogų gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką mokinių ugdymąsi?	91	-	9	-	100	Kursėnų meno mokykla
Ar Jūsų darbe sudarytos sąlygos kūrybiškai veikti vaikų ugdymo srityje?	82	-	18	-	100	
Ar pedagogas padeda atskleisti mokiniams kūrybines galias, ugdo mokinio individualybę?	78	-	22	-	100	
Pedagogas dirba kūrybingai ir veiksmingai?	74	-	26	-	100	

Pedagoginis darbas reikalauja maksimalių asmenybės pastangų, kūrybiškumo ir kaupiant žinias, jas panaudojant praktikoje, bei studijuojant kitų patirtį bei įgyjant savąją.

Pasak R. Čiužo (2013), ugdymo procesą grindžiant mokymosi paradigma pabrėžiamas nuolatinis mokymasis, gebėjimai bei žinios, akcentuojama tai, kas besimokančiajam aktualu ir turi prasmę, o svarbiausia mokinį motyvuojančiu veiksniumi laikomas vidinis smalsumas, idėjos ir pasitenkinimas mokymosi veikla.

Kursėnų meno mokyklos – 91%, Šiaulių 1-oji muzikos mokyklos – 82%, Šiaulių dailės mokykloje 77%, dirbantys pedagogai (respondentai) teigia, jog jų turimi gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką mokinių ugdymąsi. Palyginus šių mokyklų duomenis galima pastebėti, kad Kursėnų meno mokykloje yra palankiausiai sukurtos ir palaikomos mokymosi sąlygos, kurios leidžia kiekvienam bendruomenės nariui per veiklą tam tikrą veiklą tobulėti ir mokytis. Aplinka kurioje vyksta ugdymo procesas turėtų būti kūrybiška kurioje sudaromos sąlygos išvelgti, pastebėti problemas, mąstyti, eksperimentuoti, išgyvenant kūrybos ir atradimo džiaugsmą, mokiniai skatinami dalyvauti įvairioje veikloje, kad patenkintų saviraiškos poreikį: 94% Šiaulių dailės mokyklos respondentų, 82% Kursėnų meno mokyklos respondentų, 75% Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos respondentų. Pagal pateiktus duomenis galima palyginti, kad Šiaulių 1 dailės mokykloje yra tinkamiausios sąlygos kūrybiškai veikti vaikų ugdymo veikloje.

Norint pedagogui atskleisti mokinio kūrybines galias ugdam jo individualybę, reikia gerai pažinti ugdytinio privalumus ir trūkumus. Viso to neįmanoma pasiekti be nuolatinio tarpusavio bendravimo, net 82% Šiaulių 1 –osios muzikos mokyklos, 78% Kursėnų meno mokyklos, 65% Šiaulių dailės mokyklos respondentų teigia, kad pedagogas padeda atskleisti mokiniams kūrybines galias, ugdo mokinio individualybę. 29% Šiaulių dailės mokyklos respondentų mano, kad iš dalies padeda atskleisti mokiniams kūrybines galias ir ugdyti mokinio individualybę. Pastebėta, kad nuo

pačio mokytojo dvasinio turtingumo ir pedagoginio pasirengimo, sugebėjimo išvelgti mokinio asmenybę, priklauso ugdytinio emocinė būseną, informacijos suvokimas.

R. Dobranskienės teigimu (2002), mokytojo kūrybiškumo problema mažai nagrinėta, nors bendra samprata yra suformuota. Šią sampratą galima būtų nusakyti taip: mokytojo kūrybiškumas – tai procesas, kuriam būdinga vaizduotė, divergentinis mąstymas, proto gyvumas, vidinė motyvacija, sugebėjimas remiantis pedagogikos teorija ir gerąja patirtimi, formuoti savo darbo stilių, pilniausiai išreiškiantį mokytojo asmenybę ir darantį didžiausią poveikį mokiniams.

Respondentų (pedagogų) veiksmingumo ir kūrybiškumo pasiskirstymas darbe toks: 77%, Šiaulių dailės mokyklos, 74% Kuršėnų meno mokyklos ir 71% Šiaulių 1 –osios muzikos mokyklos respondentų teigia, kad jie dirba kūrybingai ir veiksmingai. Panaši procentų dalis (23-29%) respondentų iš dalies sutinka, kad dirba kūrybingai ir veiksmingai. Palyginus šių mokyklų respondentų (pedagogų) kūrybingumą ir veiksmingumą veikloje, respondentų nuomonės pasiskirstymas panašus. Pedagogui, dirbančiam neformaliojo švietimo įstaigoje, metodinis kūrybingumas sudaro sąlygas originaliau, tikslingiau organizuoti ugdomąjį procesą. Išraiškos sugebėjimais pasižymintis pedagogas ne tik moka logiškai perteikti žinias, bet ir sugeba akcentuoti kas svarbiausia, emociškai išgyventi vertybes, įtikinti, paveikti kitus. Duomenys rodo, kad pedagogai dažnai naudoja gebėjimus, kurie atspindi vadybinę kompetenciją dirbant neformaliojo švietimo įstaigoje profesinėje veikloje.

Pasak G. Kvieskienės (1996), kūrybingi mokytojai neformalaus bendravimo metu, gali drąsiai eksperimentuoti, priimti rizikingus novatoriškus sprendimus, kurie duoda puikius rezultatusugdant vaikų vertybes, skatina kūrybiškumą, ugdo laisvus tarpusavio santykius.

R. Dobranskienės teigimu (2002), mokytojas, kaip ugdymo proceso vadovas mokyklos bendruomenėje, turi sudaryti sąlygas vaiko mokymosi aktyvumui reikštis, mokyti mokymosi metodikos, pats dirbti metodiškai, moksliniais pagrindais organizuoti veiklą. Esminis ugdymo proceso elementas yra bendravimas. Ugdytojo ir ugdytinio sąveika, keitimasis informacija, mokytojo pasitikėjimas vaiku. Palaikymas nesėkmės atveju, pasitikėjimo savimi skatinimas stiprina vaiko jėgas, atveria dvasinių mokytojo ir mokinio santykių galimybes.

5 lentelėje matysime kokios pedagogų karjeros ir kvalifikacijos galimybes suteikiamos Šiaulių dailės, Šiaulių 1- osios muzikos ir Kuršėnų meno mokyklų pedagogams.

Šiaulių dailės mokyklos, Šiaulių 1- osios muzikos mokyklos ir Kuršėnų meno mokyklos pedagogų karjeros ir kvalifikacijos galimybių lyginamoji analizė (N=68), (%)

Klausimai	Sutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Abejau	Viso	
Ar Jūsų mokykloje pedagogai turi galimybių kilti karjeros laiptais?	65	12	23	-	100	Šiaulių dailės mokykla
Ar pasiektumėte daugiau ugdymo srityje, jei turėtumėte visišką laisvę savo sumanymams įvykdyti?	47	6	47	-	100	
Ar Jūsų mokykloje už gerus darbo rezultatus suteikiamagalimybė dalyvauti nemokamuose kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose?	71	-	23	6	100	
Ar mokyklos vadovai pastebi Jūsų pastangas ir jas palankiai vertina?	77	-	23	-	100	
Ar Jūsų darbe sudarytos sąlygos pasidalinti profesine patirtimi, idėjomis?	71	-	29	-	100	
Ar savo darbo rezultatus vertinate gerai?	59	-	41	-	100	
Ar gebate sekti ugdymo idėjų kaitą, ištraukti į nuolatinio atsinaujinimo procesą?	71	6	23	-	100	
Ar pedagogai yra skatinami, kad tobulintų savo profesines kompetencijas?	71	-	29	-	100	
Ar Jūsų mokykloje pedagogai turi galimybių kilti karjeros laiptais	75	0	25	0	100	Šiaulių 1-oji muzikos mokykla
Ar pasiektumėte daugiau ugdymo srityje, jei turėtumėte visišką laisvę savo sumanymams įvykdyti?	39	7	50	4	100	
Ar Jūsų mokykloje už gerus darbo rezultatus suteikiamagalimybė dalyvauti nemokamuose kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose?	36	39	25	-	100	
Ar mokyklos vadovai pastebi Jūsų pastangas ir jas palankiai vertina?	71	4	21	4	100	
Ar Jūsų darbe sudarytos sąlygos pasidalinti profesine patirtimi, idėjomis?	75	4	21	-	100	

Ar savo darbo rezultatus vertinate gerai?	54	0	39	7	100	
Ar gebate sekti ugdymo idėjų kaitą, įsitraukti į nuolatinio atsinaujinimo procesą?	68	7	25	-	100	
Ar pedagogai yra skatinami, kad tobulintų savo profesines kompetencijas?	64	7	29	-	100	
Ar Jūsų mokykloje pedagogai turi galimybių kilti karjeros laiptais	74	4	22	-	100	Kuršėnų meno mokykla
Ar pasiektumėte daugiau ugdymo srityje, jei turėtumėte visišką laisvę savo sumanymams įvykdyti?	26	18	52	4	100	
Ar Jūsų mokykloje už gerus darbo rezultatus suteikiamagalimybė dalyvauti nemokamuose kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose?	18	65	13	4	100	
Ar mokyklos vadovai pastebi Jūsų pastangas ir jas palankiai vertina?	52	9	39	-	100	
Ar Jūsų darbe sudarytos sąlygos pasidalinti profesine patirtimi, idėjomis?	74	-	26	-	100	
Ar savo darbo rezultatus vertinate gerai?	70	-	26	4	100	
Ar gebate sekti ugdymo idėjų kaitą, įsitraukti į nuolatinio atsinaujinimo procesą?	61	-	39	-	100	
Ar pedagogai yra skatinami, kad tobulintų savo profesines kompetencijas?	39	9	52	-	100	

Pasak R. Laužacko (2005), darbuotojo kvalifikacija keičiasi ir jos augimas dažniausiai siejamas ne tiek su naujomis profesinėmis žiniomis, kiek su jų panaudojimu praktinėje veikloje, atsirandant vis sudėtingesnėmis charakteristikomis, kurios vadinamos praktiniu patyrimu. Praktinis patyrimas sudaro sąlygas laipsniškam mokymo įstaigoje įgytos kvalifikacijos, ypač mokėjimų ir įgūdžių, plėtojimui. Kvalifikacijos tobulinimo procese yra įgyjamos su naujų reikalavimų, funkcijų atlikimu susiję kompetencijos, papildančios anksčiau įgytą ir turimą.

Šiaulių dailės mokyklos 71%, Šiaulių 1- osios muzikos mokyklos 36%, Kuršėnų meno mokyklos 18% respondentų sutinka, kad jų mokykloje už gerus darbo rezultatus yra suteikiama galimybė dalyvauti nemokamuose kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose. Tačiau net 65% Kuršėnų meno mokyklos ir 39% Šiaulių 1- osios muzikos mokyklos respondentų teigia, jog tokios galimybės neturi. Ir tik 25% Šiaulių 1- osios muzikos mokyklos, 23% Šiaulių dailės mokyklos respondentų teigia, jog iš dalies turi tokią galimybę dalyvauti nemokamuose kvalifikacijos kėlimo

kursuose, seminaruose. Palyginus šių mokyklų pedagogų (respondentų) galimybių pasiskirstymą dalyvaujant nemokamuose kvalifikacijos kėlimo kursuose, pastebėta, kad gana didelė dalis Kuršėnų meno mokyklos pedagogų neturi galimybės įgyti naujų žinių ir jas panaudoti praktinėje veikloje, todėl galima daryti prielaidą, kad galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose yra kiekvieno pedagogo profesinio augimo prielaida.

75% Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos respondentų, 74% Kuršėnų meno mokyklos respondentų, taip pat 74% Šiaulių dailės mokyklos respondentų teigia, kad pedagogai mokykloje turi galimybių kilti karjeros laiptais. 25% Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos respondentų, 23% Šiaulių dailės mokyklos respondentų, 22% Kuršėnų meno mokyklos respondentų mano, kad pedagogai mokykloje iš dalies turi galimybę kilti karjeros laiptais. Šiuo klausimu pedagogų (respondentų) nuomonių pasiskirstymas yra gana panašus. Neformaliojo įstaigų vadovai turėtų suprasti, kad pedagogų įgūdžiai ir žinios šiandiena yra be galo reikalingi, norint tapti gerbiamu ir vertinamu kompetentingu pedagogu profesionalu. Gebėjimas nuolat mokytis ir padėti kitiems yra vienas iš svarbiausių nuolatinio mokymosi kompetencijų.

47% Šiaulių dailės mokyklos pedagogų teigia, jog turėdami visišką laisvę savo sumanymams įvykdyti ugdymo srityje pasiektų daugiau. Tiek pat šios mokyklos respondentų (47%) iš dalies sutinka, kad turėdami visišką laisvę savo sumanymams įvykdyti, ugdymo srityje pasiektų daugiau. Nedidelė dalis Kuršėnų meno mokyklos respondentų (26%) pažymėjo, kad turėdami laisvę sumanymams įgyvendinti didelės įtakos neturėtų. Galima daryti prielaidą, jog šioje įstaigoje darbuotojai jaučiasi nevaržomi ir gali save realizuoti profesinėje veikloje. Panašus procentas respondentų pasiskirstė Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos (50%), Kuršėnų meno mokyklos (52%), Šiaulių dailės mokyklos (47%), kur respondantai iš dalies sutinka, kad pasiektų daugiau turėdami visišką laisvę savo sumanymams įvykdyti ugdymo veikloje. Reiškia, kad nemaža dalis respondentų mano, jog reikalinga kontrolė ir tam tikri apribojimai ugdymo veikloje.

Pasak Laužacko (2005), pagrindinė savybė ugdymo procese yra keistis kartu su jį supančios aplinkos pokyčiais taip, kad tie pokyčiai atlieptų bendriausius demokratijos ir humanizmo principus.

71% Šiaulių dailės mokyklos, 68% Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos ir 61% Kuršėnų meno mokyklos respondentų teigia, kad geba sekti ugdymo idėjų kaitą, ištraukti į nuolatinio atsinaujinimo procesą. 39% Kuršėnų meno mokyklos respondentų teigia, jog geba sekti ugdymo idėjų kaitą, ištraukti į nuolatinio atsinaujinimo procesą. Nedidelė dalis Šiaulių miesto mokyklų respondentų teigia, jog iš dalies geba sekti ugdymo idėjų kaitą. Pedagogo vaidmuo turėtų būti apibūdinamas kaip lemiamas veiksnys ugdymo paradigmos kaitoje, įgyvendinant pokyčius ugdymo

praktikoje, rengiant jaunos žmones ne tik pasitikti ateitį su pasitikėjimu, bet ir kurti ją turint tikslus, profesinę ugdymo veiklą bei dinamišką ir kintančią aplinką.

71% Šiaulių dailės mokyklos ir 64% Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos respondentų teigia, kad yra skatinami, jog tobulintų savo profesines kompetencijas. 52% Kuršėnų meno mokyklos respondentų teigia, kad iš dalies yra skatinami, jog tobulintų savo profesines kompetencijas.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos pedagogai geba tinkamai organizuoti ugdymo veiklą, įprasmina pedagogų ir moksleivių bendrus siekius ir galimybes. Kiekvienas pedagogas turi būti pavyzdžiu savo mokiniams ir kurti teigiamą įvaizdį. Pedagogai, siekdami savo individualių tikslų, tampa vis reiklesni savo profesinei veiklai. Mokyklos kultūra - svarbus žengiančios pirmyn mokyklos bruožas. Šiaulių dailės mokykloje dirbantys pedagogai pažymėjo, kad jų įstaigoje yra sudarytos sąlygos mokinių saviraiškai, aktyviam kultūriniam gyvenimui, kur ugdytinis gali save realizuoti ir atsiskleisti per ugdomąją veiklą. Kuršėnų meno mokyklos pedagogams turėtų būti dažniau suteikiama galimybė tobulėti ir dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose. Pastebėta, jog Kuršėnų meno mokyklos pedagogams galimybė dalyvauti kvalifikacijos kursuose yra maža, tačiau dauguma respondentų pažymėjo, kad jų gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką žinių ugdymą. Vadovai, organizuodami kvalifikacijos kėlimo kursus arba seminarus muzikos ir meno mokyklų mokytojams, sudaro jiems galimybę patobulinti senus įgūdžius ir įgyti naujų praktinių įgūdžių, rasti įvairių problemų sprendimo būdų, tapti aukštos kultūros, modernia, nuolat besimokančia, atvira ir priinama bendruomene, kuri taptų viena iš sėkmingai naudojančių netradicinius mokymo metodus.

Apibendrinant galima akcentuoti, kad ugdymo rezultatyvumas yra glaudžiai susijęs su pedagogo profesiniu, dalykiniu, bei vadybiniu pasirengimu. Pedagogo vaidmuo dirbant neformaliojo švietimo įstaigoje siejamas su didele atsakomybe, naujais reikalavimais kompetencijai ir profesionalumui. Atlikus pedagogų profesinės veiklos vertinimo analizę, įrodyta pedagogo vadybinio kompetentingumo įtaką ugdymo proceso tobulinimui siekiant optimaliausių rezultatų.

Respondentų (pedagogų) Šiaulių dailės mokyklos, Kuršėnų meno mokyklos ir Šiaulių 1 – osios muzikos mokyklos vadybinių gebėjimų vertinimas, jų raiška neformaliosios vaikų švietimo įstaigos kontekste.

Šioje dalyje „Pedagogų vadybinių kompetencijų raiškos samprata ir požiūris“ respondentai įvertintino pedagogo vadybinius gebėjimus, jų raišką neformalios vaikų švietimo įstaigos valdymo kontekste. Pirmame klausimų bloke vertinimui tirti buvo pateikti 14 teiginių. Respondentai kiekvieną teiginį turėjo įvertinti 5 galimais variantais (labai gerai, gerai, vidutiniškai, patenkinamai, silpnai). Buvo apklausti 68 Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono neformaliojo švietimo įstaigų

pedagogai. Šiaulių dailės mokyklos 17 pedagogų, Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos 28 ir Kuršėnų meno mokyklos 23 pedagogai. Gauti rezultatai užkoduoti ir apdoroti statistine duomenų apdorojimo programa SPSS (Statistical Program for Social Sciences). Gautiems rezultatams įvertinti naudoti statistikos terminai.

Mo – moda (iš teksto ar kitokio matavimo dažniausiai gaunamas balas).

M- aritmetinis vidurkis – tai visų balų suma padalinta iš tų balų skaičiaus. Vidurkis padeda pavaizduoti tai, kas yra būdinga grupei.

6 lentelė

Neformaliojo švietimo įstaigų pedagogų vadybinių gebėjimų vertinimas (N=68)

Teiginiai	Šiaulių muzikos 1-osios mokyklos pedagogai		Kuršėnų meno mokyklos pedagogai		Šiaulių dailės mokyklos pedagogai	
	M	Mo	M	Mo	M	Mo
Tobulinu savo profesinę veiklą, siekdamas kuo geresnių mokinių kūrybingumo rezultatų.	3,32	3	3,08	3	3,29	3
Kūrybiškai reaguoji į švietimo naujoves	3,14	3	2,47	3	3,17	3
Vadovaujosi mokyklos veiklą reglamentuojančiais dokumentais	3,46	4	2,84	3	3,31	3
Sugebu organizuoti ir koordinuoti ugdymo dalyvių – mokinio, mokytojų, tėvų – poreikių tenkinimą	3,27	3	3,4	3	2,5	3
Nuolat dalyvauju mokyklos projektinėje veikloje	2,67	3	2,61	3	2,73	4
Gebu suprantamai mokomąjį dalyką perteikti mokiniams	3,5	3	3,56	4	3,76	4
Gebu formuluoti mokymo tikslą ir uždavinius, parengti individualias ugdymo programas	3,5	4	3,47	3	3,58	4
Dalyvauju mokyklos savivaldos institucijų veikloje.	2,78	4	2,34	3	2,94	3

Gėbu analizuoti, kritiškai mąstyti, spręsti profesinės srities problemas	3,53	4	3,23	3	3,41	3
Sugebu empatiškai bendrauti su įvairių gebėjimų mokiniais, jų tėvais (globėjais) ir kolegomis, vadovautis bendražmogiškėmis vertybėmis.	3,39	3	3,21	3	3,35	3
Sugebu organizuoti komandinį darbą.	3,28	3	2,95	3	2,94	3
Sugebu vertinti mokyklą kaip organizaciją.	2,71	4	3,17	3	3,41	4
Sugebu refleksyviai į(si)vertinti savo profesines veiklos stiprybes ir trūkumus, profesinio tobulėjimo perspektyvas.	3,32	3	3,17	3	3,21	3
Stengiuosi kaip kuo geriau savo mokomąjį dalyką perteikti mokiniams.	3,53	4	3,43	4	3,64	4

Pastaba: Moda – 0 – silpnai, 1 –patenkinamai, 2 – vidutiniškai, 3 – gerai, 4 – labai gerai

Matome, kad Šiaulių dailės mokyklos, Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos ir Kuršėnų meno mokyklos respondentai (pedagogai) į vadybinių gebėjimų profesinės veiklos nurodytus teiginius „tobulinu savo profesinę veiklą, siekdamas kuo siekiant geresnių rezultatų“, „kūrybiškumą reaguojant į švietimo naujoves“, „sugebėjimą organizuoti ir koordinuoti ugdymo dalyvių poreikių tenkinimą; empatišką bendravimą su įvairių gebėjimų mokiniais“, „vadovavimosi bendražmogiškėmis vertybėmis“, „sugebėjimą organizuoti komandinį darbą“, „gebėjimą refleksyviai vertinti savo profesines veiklos stiprybes, trūkumus profesinio tobulėjimo perspektyvas“ pasirinkimų moda yra -3.

Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos ir Šiaulių dailes mokyklos pedagogai į teiginius „gebėjimą vertinti mokyklą kaip organizaciją“, „formuluoti mokymo tikslą ir uždavinius, parengti individualias ugdymo programas“ jų pasirinkimo moda buvo 4.

Įdomu pastebėti, kad Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos pedagogai į teiginius „vadovaujuosi mokyklos veiklą reglamentuojančiais dokumentais“, „gebėjimą analizuoti, kritiškai mąstyti, spręsti

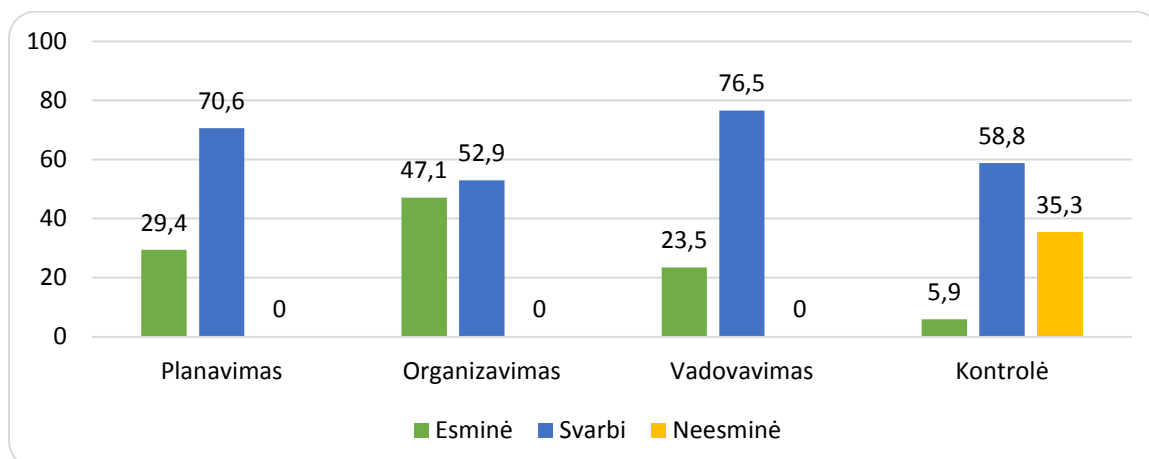
profesinės srities problemas“, „vertinti mokyklą kaip organizaciją ir stengiasi kaip kuo geriau savo mokomąjį dalyką perteikti mokiniams“ taipogi pasirinkimo moda buvo-4.

Gebėjimą „suprantamai mokomąjį dalyką perteikti mokiniams“ moda - 4 pasirinko Kuršėnų meno mokyklos ir Kuršėnų dailės mokyklos pedagogai. Visų mokyklų pedagogai gebėjimą „stengiuosi kaip kuo geriau savo mokomąjį dalyką perteikti mokiniams“ pasirinko moda 4.

Mokyklų pedagogai vertindami teiginius daugumos pasirinkimo moda buvo -3, 4. Tai atskleidė, kad mokyklos pedagogai savo vadybinius gebėjimus dirbant neformalios vaikų švietimo įstaigos kontekste vertina gerai ir labai gerai.

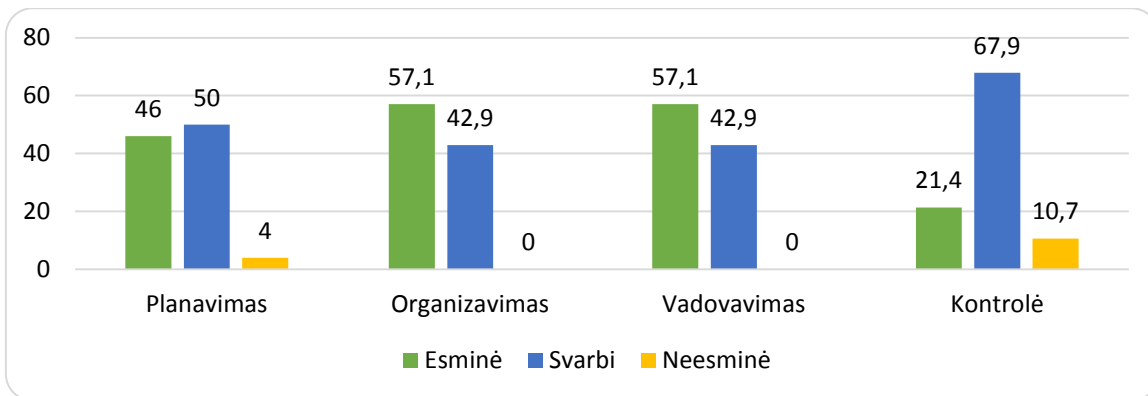
Vadybinės kompetencijos svarbos neformalioje ugdymo veikloje analizė

Analizuosime kiekvienos mokyklos (Šiaulių dailės mokyklos, Šiaulių 1 – osios muzikos mokyklos ir Kuršėnų meno mokyklos) respondentų požiūrį, kiek yra svarbi ugdymo veikloje planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijos, kurias matome 9, 10, 11 pav. vertikalių stulpelių diagramose.



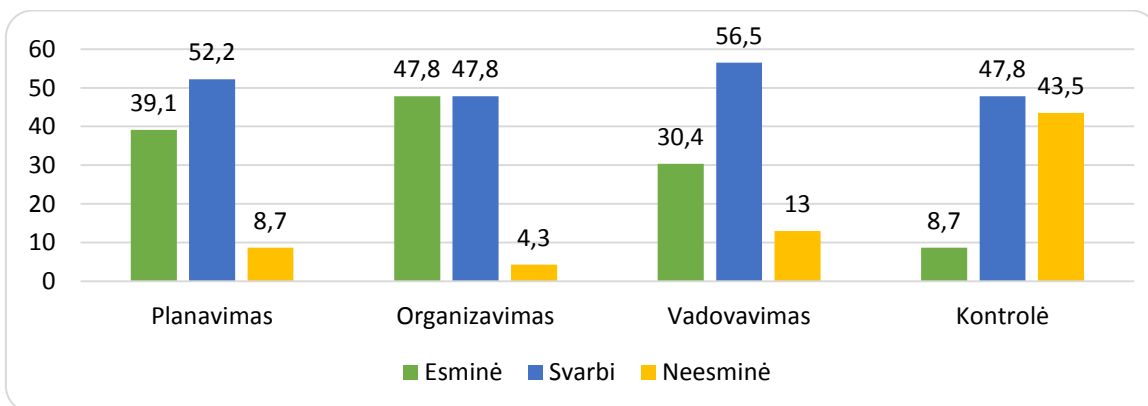
9 pav. Šiaulių dailės mokyklos funkcijų pasiskirstymas pagal svarbumą (N= 17)

Daugiausiai respondentų pabrėžė, kad planavimo (70,6%) organizavimo (52,9%) vadovavimo (76,5%) ir kontrolės (58,8%) funkcijos yra svarbios, šiek tiek mažiau pedagogų pabrėžė esminėmis funkcijomis, kurias sudaro planavimas (29,4%) organizavimas (47,1%) vadovavimas 23,5%. Mažiausiai esmine šioje mokykloje pagal svarbumą yra kontrolės (5,9%) funkcija.



10 pav. Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos funkcijų pasiskirstymas pagal svarbumą (N= 28)

Iš šio paveikslo matome, kad Šiaulių mokyklos pedagogai vienodai po 57,1% esminėmis laiko vadovavimą ir organizavimą, svarbi yra kontrolės funkciją (67,9%), pagal svarbumą nemažai dėmeio skiria ir planavimo funkciją (50%), lygiai svarbios yra organizavimo (42,9%) ir vadovavimo (42,9%) funkcijos.



11 pav. Kuršėnų meno mokyklos funkcijų pasiskirstymas pagal svarbumą (N= 23).

Diagramoje (žr. 11 pav.) matome, kad panašus procentas pagal funkcijų svarbumą yra planavimas (52,2%) ir vadovavimas (56,5%), kiek mažiau svarbios organizavimo ir kontrolės funkcijos kurios sudaro vienodą procentą po (47,8%), tačiau stebėtina, panašus procentas respondentų mano, kad kontrolės (43,5%) funkcija yra neesminė, organizavimo funkciją neesmine laiko 4,3%. Esminėmis pagal svarbumą yra planavimas kuri pažymėjo 39,1%, organizavimas sudaro 47,8% , vadovavimas 30,4%, mažiausiai esminė yra kontrolės (8,7%) funkcija.

Iš pateiktų kiekvienos mokyklos diagramų matome, kad neformaliojo švietimo įstaigoje pedagogui svarbios ir esminės yra planavimo, tiek vadovavimo, kontrolės funkcijos, kiek mažiau svarbi yra organizavimo funkcija.

Mokytojų vadybinių gebėjimų analizė per planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės prizmę.

Planavimas yra nenutrūkstamas procesas. Planavimo funkcija yra edukacinės veiklos pamatas, nes tik konkrečiai apibrėžęs veiklą, mokytojas galės sėkmingai ją organizuoti ir jai vadovauti (Rodzevičiūtė, 2007).

Iš 7 lentelės matysime kiek svarbi respondentui vadybinės kompetencijos planavimo funkcija, kuri pasireiškia per tam tikrus gebėjimus. Respondentai kiekvieną kompetenciją galėjo argumentuoti nurodant su kokiomis problemomis susiduria planuojant savo veiklą.

7 lentelė

Respondentų vadybinių gebėjimų analizė per planavimo prizmę (N=68), (%)

VADYBINĖ KOMPETENCIJA	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Patenkinamai	Silpnai
Planavimas					
Gebate nustatyti (įvertinti dabartinę būklę) mokinių poreikius tenkinantį į mokiniams aktualią, aktyvią ir kūrybingą mokymosi veiklą.	30,9	58,8	10,3	-	-
Gebate iškelti konkrečius tikslus ir užduotis (pasiruošti ugdomajai veiklai).	41,2	48,5	10,3	-	-
Gebate rengti veiksmingus mokinių ugdymo planus atsižvelgiant į mokinių poreikius, pasiekimus.	36,8	52,9	10,3	-	-
Gebate iškelti trumpalaikius tikslus atsižvelgiant į situaciją	51,5	39,7	8,8	-	-
Gebate gerai nuteikti mokinius, sudominti veikla ir palaikyti darbingą atmosferą grupėje.	41,2	51,5	7,4	2,9	-
Gebate sukurti darbo grupes perspektyviam darbui.	23,5	52,9	19,1	4,4	-

Analizuojant pedagogo vadybinius gebėjimus per planavimo prizmę, gauti procentai leidžia teigti, kad pedagogo darbe yra labai svarbūs planavimo funkcijos gebėjimai. *Labai gerai* ugdymo proceso tobulėjime skatina mokytojo gebėjimas iškelti trumpalaikius tikslus (51,5%), gebėjimas

gerai nuteikti mokinius, sudominti veikla ir palaikyti darbiningą atmosferą grupėje (41,2%), *gerai* respondentai geba nustatyti mokinių poreikius tenkinant mokiniams aktualią ir kūrybingą mokimosi veiklą (58,8%), taipogi gerai geba rengti veiksmingus mokinių ugdymo planus, atsižvelgiant į mokinių poreikius, pasiekimus (52,9%) ir gerai nuteikti mokinius, sudominti veikla ir palaikyti darbiningą atmosferą grupėje (51,5%).

Pagrindines problemas planuojant savo veiklą argumentavo 4 respondentai. Priežastis įvardija šias: „vaikų lankomumas, visi vaikai skirtingi, o ugdymo planas vienas“, „laiko trūkumas“, „dažnai trūksta laiko“, „dažnai susiduriama su neprognozuojamu vaikų elgesiu“.

Planavimas yra nenutrūkstamas procesas. Planavimo funkcija yra edukacinės veiklos pamatas, nes, tik konkrečiai apibrėžęs veiklą, mokytojas galės sėkmingai ją organizuoti ir jai vadovauti. (Rodzevičiūtė, 2007). Organizavimo metu nustatomi tikslai ir numatomos priemonės šiems tikslams pasiekti kuri pasireiškia per tam tikrus gebėjimus.

R. Želvio (2001) teigimu, organizavimo vadybinės funkcijos esmė yra – atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes ir padaryti jas veiksmingomis komandomis, kurios kartu galėtų sėkmingai siekti organizacijai iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. (8 lentelėje) matysime kiek svarbi respondentui yra vadybinė organizavimo funkcija.

8 lentelė

Respondentų gebėjimų analizė per vadybinės kompetencijos organizavimo prizmę (N=68), (%)

VADYBINĖ KOMPETENCIJA Organizavimas	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Patenkinamai	Silpnai
Gebate keisti, atnaujinti mokinių ugdymo aplinką.	23,5	53	23,5	-	-
Gebate inicijuoti, koordinuoti, vertinti.	35,3	50	14,7	-	-
Gebate paskirstyti užduotis, bei esant reikalui jas keisti.	48,5	42,5	9	-	-
Gebate pasirinkti veiksmingus metodus, vaizdines ir technines mokymo priemones.	33,8	47,1	19,1	-	-

Gebate numatyti konkrečius ugdymo tikslus, susiejant juos su ugdymo aplinka.	35,3	54,4	10,3	-	-
Gebate kausti informaciją, ją vertinti.	45,5	47,1	7,4	-	-

Šioje, 8 lentelėje, matome, kad per vadybinės kompetencijos organizavimo prizmę respondentai į pateiktą atsakymo variantą *labai gerai* pažymėjo, jog geba paskirstyti užduotis, bei esant reikalui jas keisti 48,5%, geba kausti informaciją ir ją vertinti 45,5%, *gerai* geba respondentai 54,4% numatyti konkrečius ugdymo tikslus, susiejant juos su ugdymo aplinka, taipogi *gerai* geba keisti, atnaujinti mokinių ugdymo aplinką 53,3%, nemažai dalyvių sugeba organizuojant veiklą inicijuoti, koordinuoti ir vertinti (50%).

Pagrindines problemas 6 respondentai, organizuojant veiklą ugdymo procese, nurodė šias: <priemonių trūkumas>, <mažos lėšos transportui>, <vaikų lankomumas>, <visi vaikai skirtingi, o ugdymo planas vienas>, <laiko trūkumas>, <dažnai susiduriama su neprognozuojamu vaikų elgesiu>. Iš gautų duomenų galima teigti, kad dauguma respondentų savo vadybinius gebėjimus per organizavimo prizmę vertina labai gerai.

Didžiosios daugumos švietimo vadybos specialistų nuomone, vadovavimas - administravimo (valdymo) ir lyderiavimo derinys R. Dobranskienė (2003) teigia, jog sėkmingas vadovavimas vaikų veiklai pamokoje – reiškia tinkamai sudaryti savo veiklos programą, naudojant praktikoje ją papildyti, atnaujinti, kausti papildomą medžiagą dalykui dėstyti.

9 lentelė

Respondentų gebėjimų analizė per vadybinės kompetencijos vadovavimo prizmę(N=68),

(%)

VADYBINĖ KOMPETENCIJA Vadovavimas	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Patenkinamai	Silpnai
Gebate motyvuoti mokinius, kad jie dirbtų veiksmingai ir kūrybingai..	35,3	51,5	13,2	-	-
Gebate užtikrinti palankią ir saugią ugdymo aplinką efektyviam mokymuisi.	50	47,1	2,9	-	-
Gebate ugdyti kūrybiškumą.	44,1	45,6	10,3	-	-

Gebate mokiniams ir jų tėvams teikti objektyvią informaciją apie mokinių laimėjimus	52,9	39,7	7,4	-	-
Gebate pažinti mokinių, atsižvelgti į jo poreikius, individualizuoti ugdymą.	52,9	41,2	5,9	-	-
Gebate tikslingai atlikti koreguojamus veiksmus.	42,6	45,6	11,8	-	-

Iš 9 lentelės matome, kad didelis procentas respondentų (pedagogų) geba *labai gerai* (50%) užtikrinti palankią ir saugią ugdymo aplinką efektyviam mokymuisi, 52,9% geba mokiniams ir jų tėvams teikti objektyvią informaciją apie mokinių laimėjimus, tokia pat dalis respondentų, 52,9%, geba pažinti mokinių, atsižvelgti į jo poreikius, individualizuoti ugdymą. *Gerai geba* (51,5%) respondentų motyvuoti mokinius, kad jie dirbtų veiksmingai ir kūrybingai, taip pat dauguma (45,6%) respondentų geba gerai ugdyti kūrybiškumą ir tikslingai atlikti koreguojamus veiksmus. Pagrindines problemas respondentai vadovaujant ugdymo procese išvelgė 3 respondentai įvardindami šias priežastis: <ne visada tėvai dalyvauja veikloje>, <mokinių tėvų abejingumas ugdymo turiniui>, <sunku pasakyti tėvams, kad jų vaikai daug geriau atsiskleistų ne per muzikinę veiklą>. 1 respondentas pažymėjo, kad jokių problemų vadovaujant neturi.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimo vadybinė funkcija yra ganėtinai svarbi ir dažnai pasireiškianti mokytojų darbe. Labiausiai pedagogai pasižymi gebėjimu mokiniams ir jų tėvams teikti objektyvią informaciją apie mokinių laimėjimus ir gebėjimu pažinti mokinių, atsižvelgti į jo poreikius, individualizuoti ugdymą.

Kontrolės vadybinė funkcija – tai procesas, kurio metu nustatoma, kiek atliktoji veikla atitiko lauktus rezultatus. Kontrolė padeda išsiaiškinti, kiek veiksmingi ir tikslūs buvo planavimas, organizavimas ir vadovavimas (Želvys, 2001).

10 lentelė.

Respondentų gebėjimų analizė per vadybinės kompetencijos kontrolės\vertinimo prizmę (N=68), (%)

VADYBINĖ KOMPETENCIJA Priežiūra/ kontrolė	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Patenkinamai	Silpnai
Gebate dalyvauti įstaigos valdyme ir tobulinime.	20,6	42,6	33,8	1,5	1,5
Gebate nustatyti įsivertinimo kriterijus bei vadovautis jais.	30,9	50	16,2	2,9	-
Gebate išvelgti ir spręsti mokinių mokymosi problemas.	42,6	45,6	11,8	-	-
Gebate apibendrinti savo įgytą patirtį ugdymo procese.	48,5	44,1	7,4	-	-

Daugiausiai išreikšti pedagogų gebėjimai *labai gerai* (48,5%) respondentų įvertino gebėjimą apibendrinti savo įgytą patirtį ugdymo procese, *gerai* geba (50%) respondentų nustatyti įsivertinimo kriterijus bei vadovautis jais. Tik maža dalis (1,5%) respondentų vidutiniškai dalyvauja įstaigos valdyme ir tobulinime, (2,9%) geba nustatyti įsivertinimo kriterijus bei vadovautis jais. Pagrindine problema vertinant ugdymo procesą 1 respondentas įvardino :<kad ne visada pažymys atitinka ugdytinio gebėjimus ir už pastangas parašo daugiau>.

Įvertinus ir apibendrinus respondentų vadybinius gebėjimus per planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės/vertinimo prizmę galima daryti išvadą kad šių mokyklų (Šiaulių 1-osios muzikos mokyklos, Šiaulių dailės mokyklos, Kuršėnų meno mokyklos) pedagogai sugeba tinkamai planuoti, organizuoti, vadovauti ir vertinti ugdymo procesą. Gebantis pedagogas lemia ugdymo tikslų realizavimo sėkmę ir kokybiškus ugdymo proceso rezultatus dirbant neformaliojo švietimo įstaigoje.

DISKUSIJA

Gausėjant informacijos srautui, intensyvėjant mokymo(si) procesui, svarbu tinkamai derinti įvairiapusę veiklą, kad būtų praplėstos kūrybinės asmenybės idėjos. Tai didele dalimi priklauso nuo sėkmingai dirbančio pedagogo. Sėkmingas pedagogas apibūdinamas kaip tas, kuris turi profesinių ir metodologinių kompetencijų, taip pat psichologinių - pedagoginių savybių tokių kaip: atvirumas naujoms idėjoms ir praktikoms, socialumas, kūrybiškumas, ieškant problemų sprendimo, nuomonių įvairovės priėmimas ir t.t.

Remiantis atliktais tyrimais (Blandul, 2014), taip pat nagrinėta mokslinė literatūra, galima teigti, jog yra nustatyti keturi mokymo stiliai, iš kurių labiausia yra paplitęs reprodukcinis (atgaminamasis) - kūrybinis stilius, charakterizuojantis mokytojus, kurie pareigas atlieka kompetentingai ir tiksliai, bet kurie retai šiuos mokymo (ugdymo) elementus įtraukia į savo darbo žurnalą, nes jie tampa darbo kasdienybe ir rutina. Galima manyti, kad pedagogai, dirbantys neformalaus ugdymo įstaigose daugiausia naudoja būtent reprodukcinį (atgaminamąjį) - kūrybinį mokymo metodą. Tačiau neformalaus ugdymo patirtis yra pasiekama tiek per pamokinę veiklą (neformaliojo švietimo įstaigoje), tiek ir profesinio ugdymo srityje. Be to, siekiant optimizuoti tokių, neformalaus ugdymo įstaigų, programą, mokytojams reikia geros praktikos modelių, kurie suteiktų jiems idėjų, taip pat tobulinant bendradarbiavimą tarp mokyklų ir mokyklos bendruomenės. Todėl bet kokios pastangos ar investicijos į šią sritį bus naudingos ir sveikintinos tol, kol jie turės naudos mokinių holistiniam vystymuisi ir sėkmingai integracijai į visuomenę.

Papildomo ugdymo poveikis vaiko asmenybei yra tikslingas ir prognozuojamas. Tokios neformaliojo ugdymo institucijos, kaip meno, muzikos, dailės, sporto ir kt. mokyklos dirba pagal standartizuotas programas. Todėl jas baigusiems užtikrinamas tam tikras valstybinis standartas. Veikla tokiose institucijose turi būti gerai organizuota, struktūrizuota, skirta identifikuoti grupei, siekiančiai panašių tikslų. Šiose mokyklose suteikiama galimybė moksleiviui sistemingai lavintis pasirinktoje srityje (Grabauskaitė, 2007).

Vis dažniau diskutuojant apie pedagogo veiklą (-as), aktualus tampa mokytojų vadybinis kompetentingumas. Kodėl atsirado būtent tokia sąvoka? Ir kodėl vadyba turėtų būti siejama su ugdymo procesu?

Kaip teigia J. Ruškus, D. Žvirdauskas, V. Stanišauskienė (2009), neformaliojo švietimo įstaigų mokiniai pagal svarbumą akcentuoja analogiškus, kaip ir bendrojo lavinimo mokyklų mokiniai, tikslus. Patirti malonumą ir mėgavimąsi neformaliojo švietimo veikla, domėtis tuo, kas svarbu, pažinti save, tapti savarankiškesniu – šie orientyrai ne tik nurodo neformaliojo švietimo tikslų svarbą, bet ir rodo vaikų interesus, motyvus. Analogiškai ir neformaliojo švietimo tikslų

patirtis: pasirinkimo galimybė, malonumas dalyvauti veikloje yra dažniausiai neformaliojo švietimo įstaigose vaikų patiriami dalykai. Įdomu tai, kad vadovų profesionalumas neakcentuojamas kaip ypač svarbus dalykas, tačiau pagal patirtį ir patyrimą profesionalūs vadovai yra kone ryškiausia neformaliojo švietimo tikslų patirtis tam skirtose įstaigose. Galima pastebėti, kad tai, kas svarbu, ir tai, kas yra, neatitinka. Jei svarbiausia yra saviraiškos ir individuacijos tikslai, tai prie patirties labiau atsiranda socializacijos tikslai ir išoriniai veiksniai. Tai reiškia, kad neformaliojo švietimo įstaigų mokiniai (panašiai kaip ir bendrojo lavinimo mokyklų mokiniai) labiausiai tikisi saviraiškos ir individuacijos, bet realiai labiausiai pasireiškia socializacija, demonstravimasis. Tuo tarpu saviraiškos ir individuacijos tikslai santykinai realizuojami mažiausiai, ką rodo svarbos ir patirties santykis. Matoma gana ryški neformaliojo švietimo tikslų ir jų patyrimo disproporcija neformaliojo švietimo sistemoje. Mokinių interesas yra jų individuacija (asmenybės kūrimas), tuo tarpu realiai dominuoja socializacijos, profesionalumo ir demonstravimo tikslai. Ši disproporcija gali būti mažinama, kai neformaliojo švietimo sistema labiau atsiveria mokinių interesams, reaguoja į jų interesus, motyvus, siekius, saviraišką.

Neformalaus ugdymo įstaigose (Šiaulių 1-oje muzikos mokykloje, Kuršėnų meno mokykloje ir Šiaulių dailės mokykloje) ugdymo procesą galima išvelgti kaip vystymąsi. Tai atspindi nurodytuose institucijos nuostatose, veiklos planuose per tikslus, uždavinius, viziją ir misiją. *Kuršėnų meno mokyklos misija* - ugdyti kūrybiškas asmenybes: pagal ilgalaikes programas sistemiskai plėsti ugdytinių žinias muzikos ir dailės srityse, stiprinti jų gebėjimus bei įgūdžius, suteikti papildomas dalykines kompetencijas. Kuršėnų meno mokykla didelį dėmesį sutelkia asmenybės savišvietos ir saviraiškos ugdymui. *Kuršėnų meno mokyklos vizija*-tai modernus, bendradarbiaujantis, kūrybiškas asmenybes, atsižvelgiant į jų individualius poreikius, ugdantis Šiaulių rajono kultūros židinys.

Šiaulių 1-oji muzikos mokyklos vizija - tai mokykla teikianti profesionalų ugdymą siejantį su visapusišku muzikiniu auklėjimu ruošiant vaikus besikeičiančioje visuomenėje. *Mokyklos misija* – teikti kokybišką, muzikinį ugdymą, atskleidžiant prigimtinius vaiko talentus ir gebėjimus, paremtus bendražmogiškųjų vertybių formavimui.

Šiaulių dailės mokykloje vizija ir misija nenurodytos, tačiau veiklos programose, tiksluose ir uždaviniuose ugdymo proceso metu yra atsižvelgiama į vaiko kūrybos individualumą, skatinimą plėsti vaizduojamąją patirtį, formuoti ugdytiniams stebėjimo, analizavimo įgūdžius. Vaikai yra skatinami domėtis savo krašto kultūra, tapti pilnaverčiais kultūrinio gyvenimo dalyviais.

Atsižvelgiant į neformaliojo švietimo įstaigų programas ir atliktą tyrimą galima daryti prielaidą, kad mokytojo vadybinių (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) kompetencijų naudojimas darbe ir pedagogo vadybiniai gebėjimai gali garantuoti efektyvesnę

ugdymą bei pasiekti geresnį galutinį rezultatą. Pavyzdžiui, Šiaulių 1- osios muzikos mokykloje svarbia yra laikoma kontrolės/vertinimo kompetencija, kurią akcentavo 67, 9 proc. Respondentų. Pedagogų vertinimo kompetencija yra reikšminga ugdymo procese, nes leidžia pagerinti visą ugdymo proceso kokybę, leidžia pamatyti kiek pasiekti išskirti tikslai.

Šiaulių dailės mokykloje daugiausiai respondentų pabrėžė svarbia vadovavimo funkciją (76,5% respondentų). Kuršėnų meno mokykla vadovavimo kompetencijai skiria 56,5%. Galima manyti, kad šiose neformaliojo švietimo įstaigose išryškėja vadovavimo kompetencija. Vadovavimo kompetencijos gebėjimai yra sklandi edukacinių procesų veikla priimančios kokybiškus sprendimus, garantuojant efektyvų ir demokratišką santykį su tėvais, kolegomis.

Šiose mokyklose vertinamas kūrybiškumas ir naujos idėjos. Galima išvelgti, kad neformaliojo ugdymo įstaigoje dirbančių pedagogų viena svarbiausių kūrybiškumo ugdymo sąlygų yra pačių pedagogų kūrybiškumas. Tik kūrybiškai dirbantis pedagogas išugdys kūrybišką vaiką. Šios mokyklos, kaip švietimo organizacijos, savo tikslus įgyvendina formuodamos atitinkamą elgsenos modelį, per kurį siekiama maksimalių rezultatų. Tikslai ir jų įgyvendinimo principai numatomi valstybinėje švietimo 2013-2022 m. strategijoje. Strateginis tikslas – pasiekti pedagoginį bendruomeninį lygį, kai jų kritinę masę sudaro nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalai. Neformaliojo švietimo įstaigos labiau yra orientuotos į pačio asmens veiklos kokybę. Objektas yra asmens veiklos kokybė ir kompetentingumas, taip pat atsižvelgiama į kompetencijų plėtros kokybę. Švietimo institucijos lygmenyje kalbama apie šių organizacijų veiklos kokybę – čia kokybės valdymo objektu tampa visa organizacijos veikla – jos planavimas, įgyvendinimas ir gaunami rezultatai. Kiekvienas lygmuo apibrėžia savo tiesioginės veiklos sritį ir išskiriami prioritetai kokybės valdymo objektai.

Neformalaus ugdymo įstaigose (Kuršėnų meno mokykloje, Šiaulių dailės mokykloje ir Šiaulių 1-oje muzikos mokykloje) stengiamasi sudaryti sąlygas saviraiškai, aktyviam dalyvavimui kultūriname ir socialiniame gyvenime. Yra skatinama pačiam vaikui atrasti ir užimti savo vietą visuomenėje ir moderniaje pasaulyje, vertinti save. Pedagogai stengiasi kuo geriau savo mokomąjį dalyką perteikti mokiniams, gerai geba formuluoti mokymo tikslą ir uždavinius, parengti individualias ugdymo programas. Yra sudarytos galimybės įvairiai ir įdomiai praleisti laisvalaikį, pasirinkti kokybiškas ir vertingas pramogas.

Kad visą tai būtų pasiekta ir sulaukta norimų rezultatų, pedagogas privalo būti ne tik mokytoju, bet ir ugdymo proceso valdytoju, organizatoriumi. O tam yra reikalinga pedagogų vadybinė kompetencija, kuri, kaip jau buvo minėta darbe, susideda iš:

- *planavimo* funkcijos (šio proceso metu numatomos potencialios ugdymo problemos ir galimybės bei pasirenkama tinkamiausia alternatyva sprendimui). Galima manyti, kad tai yra visų kitų vadybinių funkcijų pagrindas.

- *organizavimo* funkcijos (tai savotiškos sistemos sukūrimas, numatytiems tikslams pasiekti);

- *vadovavimo* funkcijos (tai siekimas, kad valdomas ugdymo procesas vyktų sklandžiai). Galima teigti, kad čia pedagogas tampa centrine figūra, taip pat atsiskleidžia mokytojų gebėjimai, kurie užtikrina palankią aplinką efektyviam mokymui;

- *kontrolės/vertinimo* funkcijos (tai tam tikros priežiūros sistemos sukūrimas ir vertinimo kriterijų nustatymas).

Galima daryti išvadą, jog ugdymo procesas gali būti veiksmingesnis, jei jis bus nuolat tobulinamas, o mokytojas, panaudodamas savo vadybines žinias, jam efektyviau vadovaus.

IŠVADOS

Išanalizavus teorinę literatūrą ir atlikus tyrimą galima pateikti tokias išvadas:

1. Institucinio ugdymo paskirtis – sudaryti sąlygas individui mokytis visą gyvenimą, kad pedagogai galėtų pritapti prie nuolat kintančio visuomeninio gyvenimo, sugebėtų įsisavinti naujas žinias ir technologijas.
2. Mokslinėje literatūroje pedagogo vadybinės kompetencijos samprata apibrėžiama kaip žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksu išraiška, atsiskleidžianti veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams.
3. Šiuolaikinio ugdymo esmė yra mokinio asmenybės ugdymo išskėlimas, aktyvaus, sąmoningo mokymosi ugdymas, tinkamos paramos suteikimas mokiniui, kad būtų išsiugdomos gyvenimiškos kompetencijos.
4. Labai svarbi ugdymo proceso dalis yra neformalusis ugdymas, kurio pagalba tenkinami mokinių pažinimo, ugdymosi, saviraiškos poreikiai, padedama tapti aktyviais visuomenės nariais.
5. Profesinė mokytojo kompetencija labai svarbi ir reikalinga pedagogo darbo dalis. Iš žinių ir informacijos sąveikos kyla mokytojo vadybinio kompetentingumo reikšmė, todėl vadybinio kompetentingumo tobulinimas yra vienas iš veiksnių, lemiančių ugdymo kokybę.
6. Veiksmingas mokytojo darbas klasėje apima išankstinį pamokos planavimą, iškeliant ugdymo tikslus bei pamokos uždavinius, ugdymo proceso valdymą per pamoką ir organizavimą.
7. Tyrimo rezultatai parodė, kad neformaliojo švietimo įstaigose pedagogų vadybinės kompetencijos raiška yra teigiama ir palanki, dauguma pedagogų yra suinteresuoti vaikų ugdymo veikla.
8. Gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad neformaliojo švietimo įstaigų pedagogų vadybiniai gebėjimai pasireiškia per veiklų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijų prizmę, o tai yra vadybinės kompetencijos elementai.
9. Tyrimo rezultatai išryškino kad pedagogų vadybinė kompetencija atsiskleidžia per praktines veiklas ugdymo proceso metu tiesiogiai bendraujant su ugdytiniu siekiant kuo geresnės ugdymo kokybės.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad tyrimo pradžioje iškelta hipotezė: tikėtina, jog pedagogai per mažai skiria dėmesio bei yra nepakankamai išplėtoję savo vadybines kompetencijas, nepasitvirtino.

REKOMENDACIJOS

1. Neformaliojo švietimo strategijose ir veiklose, turėtų būti labiau akcentuojamas vaiko individualizacijos, socializacijos ugdymas kuris atspindėtų ugdytinių poreikius ir interesus.
2. Neformaliojo švietimo įstaigų pedagogams reiktų labiau vystyti vadybinius gebėjimus per planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijų prizmę. Planuojant veiklą reiktų skatinti pedagogus sukurti darbo grupes perspektyviam darbui ir nustatyti (įvertinti dabartinę būklę) mokinių poreikius tenkinantį ir mokiniams aktualią, aktyvią ir kūrybingą mokymosi veiklą. Organizuojant ugdymo(si) procesą, pedagogai turėtų gebėti numatyti konkrečius ugdymo tikslus, susiejant juos su ugdymo aplinka, pasirinkti veiksmingus metodus, vaizdines ir technines mokymo priemones. Vadovaujant ugdymo veikloje, pedagogai turėtų labiau gebėti motyvuoti mokinius, kad jie dirbtų veiksmingai ir kūrybingai, tikslingai atlikti koreguojamus veiksmus. Per kontrolės prizmę ugdymo veikloje pedagogai galėtų daugiau dalyvauti įstaigos valdyme ir tobulinime, gebėti nustatyti įsivertinimo kriterijus bei vadovautis jais.
3. Neformaliojo švietimo įstaigų vadovai turėtų sudaryti pedagogams sąlygas kelti jų kvalifikaciją, bei lavinti vadybinės kompetencijos gebėjimus.
4. Toleruoti kiekvieno vaiko iniciatyvą, siekti, kad muzikos ir dailės užsiėmimuose jie patirtų kuo daugiau teigiamų emocijų, būtų sudaromos sąlygos reikštis jų mėgstamiausioje srityje.
5. Sėkmingai vadovauti vaikų veiklai pamokoje ir įgyvendinti mokyklos bendruomenės viziją, susidaryti savo veiklos programą, naudojant praktikoje ją papildyti, atnaujinti ir kaupti papildomą medžiagą dalykui dėstyti.

LITERATŪRA

1. Bankauskaitė N., Mikuličiūtė I. (2004). Dailės mokytojas apie savo veiklos vaidmenį formaliajame ir neformaliajame švietime. *Mokytojų ugdymas*. Nr 3. [žiūrėta 2016-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www.lvb.lt/primo_library.
2. Biritienė A. (2014). Neformalus vaikų švietimas Lietuvoje. Švietimo ir mokslo ministerija. [žiūrėta 2016-03-02]. Prieiga per internetą:<www.google.lt.
3. Bitinas B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta.
4. Blandul V. C., (2014). Towards a possible good-practice model in non formal education: a case of Romania. *Problems of education in the 21st century*. Volume 60. [žiūrėta 2016-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://scholar.google.lt>.
5. Čiužas R. (2013). *Mokytojo kompetencijos: profesinio meistriškumo siekis*: mokslo monografija. Socialinės komunikacijos institutas, Vilnius: Edukologija, p. 17-18-19; 21; 51-52 .
6. Dainauskienė D., Dautaras J. (2008). Mokyklų vadovų požiūris į mokytoją kaip vadybininką. Edukacinės studijos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, T. 3, p. 15.
7. Dapkienė S. (2006). *Mokomės vadovauti*: Šiauliai, p. 5; 9.
8. Dienys V. ,et al. (2007). *Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sąrangos metmenys*. Vilnius : Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, p. 8.
9. Diskienė D., Marčinskas A. (2007).*Lietuvos vadybinis potencialas būklė ir perspektyvos*: monografija. Vilniaus universiteto leidykla, p . 107.
10. Dobranskienė R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba: monografija*. Šilutė, p. 33; 37; 46; 68.
11. Gavrila C. (2015). Characteristics of the instructive-educational activity from the perspective of postmodern didactics. *Research Journal of Agricultural Science*. Vol. 47, Issue 4. [žiūrėta 2016-01-20]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com>.
12. Glickman C. (2010). Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojams sėkmingai dirbti. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, p. 72.
13. Grabauskaitė T. (2007). *Neformaliojo ugdymo organizavimo problemų pradinėje mokykloje identifikavimas*. Magistro darbas. Šiauliai.
14. Jakavičius V. (1998). *Žmogaus ugdymas :įvadas į edukologijos studijas*. Klaipėda.
15. Kompetencijų centras (2007). *Neformaliai ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų vertinimo metodika*, Kaunas.

16. Kvedaravičius J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba* Vytauto didžiojo universitetas: Kaunas, p. 245.
17. Kviškienė G. (1996). *Laisvalaikio kultūra*. Vilnius, p. 12.
18. Kviškienė G. (2005). *Pozityvioji socializacija*. Vilnius, p. 120.
19. Kviškienė G. (2000). *Socializacijos pedagogika*. Vilnius, p. 57 - 58; 59.
20. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. Kaunas, p. 37 - 38; 123.
21. Laužackas R., Stasiūnaitienė E., Teresevičienė M. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas, p. 9; 38; 41.
22. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, žiūrėta: [2015-11-28].: <http://www.mprc.lt/file/svietimo%20istatymas/Svietimo%20istatymas_2011.pdf .
23. Lietuvos socialinių pedagogų asociacija, (2008). *Šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymas organizuojant mokyklos veiklą: mokslinio tyrimo ataskaita*. [žiūrėta 2016-03-01]. Prieiga per internetą <www.google.lt.
24. Mikoliūnienė V., (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje*. Vilnius, p. 24;35 - 36
25. Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas. 2007 m. sausio 15d. Nr. ĮSAK - 54, žiūrėta [2016-03-01].: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291726&p_query=&p_tr2=
26. Monkevičienė O., Stankevičienė K. (2008). *Pedagogo kompetencijos: mentoriaus rengimo vadovėlis: dėstytojo knyga*. Kaunas: Technologija, p. 66 - 68; 70
27. Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija. 2005-12-30 Nr. ISAK-2695. [žiūrėta 2016-01-18]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=269178&p_query=>.
28. Neifachas S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija: ugdytojo strateginės veiklos grupės*. Vilnius, p. 18; 21.
29. Ozolaitė V. (2006). *Estetinis moksleivių auklėjimas*. Studijų knyga. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. p 30 - 32; 40
30. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003) Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, Vilnius: Lietuvos bankas, Nr. 1, p. 65-80
31. Petronienė O., Taljūnaitė M. (2011). Neformaliojo vaikų švietimo prieinamumo geografinis veiksnys. *Filosofija. Sociologija*. T.22, p. 455–465, Lietuvos mokslų akademija.
32. Portalas emokykla.lt (2013). *Svarbiausi ugdymo proceso ypatumai*.

33. Projektas „pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas)“, (2015). *Pedagogo profesijos kompetencijų aprašas*. VŠĮ Efektyvaus valdymo sprendimų centras.
34. Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys ; VŠĮ socialinių mokslų kolegija. (2008). Klaipėda: S. Jokuižio 1-kl. p. 40-41.
35. Projekto "verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas" tyrimų ataskaitų rinkinys (2008). Klaipėda, p. 41.
36. Rajeckas V. (2002a). *Pedagogika – ugdymo mokslas ir menas*. Vilnius, p. 8.
37. Rajeckas V.(2002). *Ugdymo tikslas ir uždaviniai: mokomoji priemonė*. Vilnius, p. 9 - 10.
38. Rašimaitė T.“ Turiningas laisvalaikis – ne tik miesto „elitu“ (2008). >[žiūrėta 2015-09-09]. Prieiga per internetą <<http://www.alfa.lt/straipsnis/c89613>
39. Rodzevičiūtė E. (2007). Mokytojo vadybinis kompetetingumas švietimo dalyvių požiūriu. *Mokytojų ugdymas*, Nr. 7, p. 106 - 115.
40. Ruškus J., Žvirdauskas D., Stanišauskienė V. (2009) Neformalusis švietimas Lietuvoje. Faktai, interesai, vertinimai: mokslo studija.: Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, p. 9 - 14; 16.
41. Ruškus J., Žvirdauskas D., Stanišauskienė V. (2009). Suvokiami ir patiriami neformaliojo švietimo tikslai. *Bridges / Tiltai*, 47(4), 185-205. [žiūrėta 2016-01-09].Prieiga per internetą: < EBSCO Academic Search Complete.
42. Sakalas A „Personalo vadyba“. – Vilnius, 2003, p. 116.
43. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005).Vadyba: Technologija Kaunas, p. 96-97; 160 -162; 169 Šiaulių dailės mokykla. Vykdomos programos. [žiūrėta 2016-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.sdailesmokykla.lt/programos>
44. Šiaulių 1-oji muzikos mokykla. Istorija ir tradicijos. [žiūrėta 2016-03-05] . Prieiga per internetą: <<http://muzikosmokykla.mir.lt/istorija-ir-tradicijos/>
45. Šiaulių rajono Kuršėnų meno mokyklos nuostatai. [žiūrėta 2016-02-24]. Prieiga per internetą: <<http://kursenumenas.lt/wp-content/uploads/2014/05/mokyklos-nuostatai.pdf>
46. Šiaulių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2011-2017 metams. [žiūrėta 2016-02-24] Prieiga per internetą: <<http://www.lyderio.lt/uploads/files/siauliu.pdf>>.
47. Šukytė, D. (2007). Neformalusis vaikų ugdymas ir jo realizavimui įtaką darantys veiksniai. *Socialinis ugdymas*. Nr. 3(14).
48. Tarptautinių žodžių žodynas (2001). Vilnius: Alma littera.
49. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vadovėlis. Vilnius: Aušra.
50. Zakarevičius P. (1998). Vadyba: genetezė, dabartis ir tendencijos: Kaunas, VDU, p. 10.

51. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai: mokomoji priemonė*: Vilniaus universiteto leidykla, p.18; 31; 79.
52. Žydžiūnaitė V., Mitkienė L., Mikulevičienė A. (2007). *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje* Klaipėda: Klaipėdos kolegija.

PRIEDAI

KLAUSIMYNAS
PEDAGOGAMS

Šiaulių universiteto, Ugdymo mokslų ir socialinės gerovės fakulteto Edukologijos magistrantūros studentė Asta Žalienė kviečia Jus dalyvauti apklausoje siekiant išsiaiškinti *pedagogų vadybinių kompetencijų raišką neformaliojo švietimo įstaigoje*. Klausimynas parengtas ir tyrimas vykdomas atliekant magistro studijų baigiamąjį darbą.

KLAUSIMYNAS YRA ANONIMINIS!

Žymėti vardo ir pavardės **NEREIKIA**.

Jūsų atsakymai nebus skelbiami pavieniui.

Skelbsime tik apibendrintus duomenis

Mums svarbu, kad atsakytumėteį **VISUS** klausimus!

DĖKOJAME IR LINKIME SEKMĖS !

Iškilus klausimams, galite skambinti tyrimo organizatorei tel. 8 652 21 976 arba rašyti elektroniniu paštu astux1977@gmail.com

Gerb. Pedagogai,

Ši anketa parengta siekiant nustatyti vadybinės kompetencijos raišką bei praktinį taikymą Jūsų darbe. Kiekvienam anketoje pateiktam klausimui raskite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.

DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

Jums tinkančius atsakymus žymėkite taip ×

Jūs esate: moteris

vyras

<i>Išsilavinimas:</i> <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/> aukštasis (bakalauras) <input type="checkbox"/> aukštasis (magistras) <input type="checkbox"/> dabar studijuoju	<i>Pedagoginio darbo stažas:</i> <input type="checkbox"/> 0-4 metai <input type="checkbox"/> 5-10 metų <input type="checkbox"/> 11-15 metų <input type="checkbox"/> 16-20 metų <input type="checkbox"/> 21 ir daugiau
<i>Jūsų kvalifikacinė kategorija:</i> <input type="checkbox"/> mokytoja (as) metodininkė (as) <input type="checkbox"/> vyresnysis mokytoja (as) <input type="checkbox"/> mokytoja (as) <input type="checkbox"/> kita.....	<i>Dėstomas dalykas mokykloje:</i> <input type="checkbox"/> dailė <input type="checkbox"/> dainavimas <input type="checkbox"/> akordionas <input type="checkbox"/> kanklės <input type="checkbox"/> birbynė, lumzdelis <input type="checkbox"/> fortepionas <input type="checkbox"/> violončelė <input type="checkbox"/> gitara <input type="checkbox"/> smuikas <input type="checkbox"/> mušamieji instrumentai <input type="checkbox"/> trimitas <input type="checkbox"/> bosinė gitara <input type="checkbox"/> choras <input type="checkbox"/> muzikos istorija <input type="checkbox"/> teorinės disciplinos <input type="checkbox"/> kita.....
<i>Parašykite kokioje mokykloje dirbate:.....</i> (jei sutinkate)	

PEDAGOGO PROFESINĖS VEIKLOS VERTINIMAS

1. Jūsų manymu, ar šioje įstaigoje dirbančiųjų pedagogų gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką mokinių ugdymąsi?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

2. Ar Jūsų darbe sudarytos sąlygos kūrybiškai veikti vaikų ugdymo srityje?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

3. Ar Jūsų mokykloje pedagogai turi galimybių kilti karjeros laiptais?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

4. Ar pasiektumėte daugiau ugdymo srityje, jei turėtumėte visišką laisvę savo sumanymams įvykdyti?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

5. Ar Jūsų mokykloje už gerus darbo rezultatus skatinama galimybe dalyvauti nemokamuose kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

6. Ar mokyklos vadovai pastebi Jūsų pastangas ir jas palankiai vertina?

- sutinku
- nesutinku

- iš dalies sutinku
- abejoju

7. Ar Jūsų darbe sudarytos sąlygos pasidalinti profesine patirtimi, idėjomis?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

8. Ar savo darbo rezultatus vertinate gerai?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

9. Ar gebate sekti ugdymo idėjų kaitą, įsitraukti į nuolatinio atsinaujinimo procesą?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

10. Ar skatinami pedagogai, kad tobulintų savo profesines kompetencijas?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

11. Ar pedagogas padeda atskleisti mokiniams kūrybines galias, ugdo mokinio individualybę?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

12. Pedagogas dirba kūrybingai ir veiksmingai?

- sutinku
- nesutinku
- iš dalies sutinku
- abejoju

**PEDAGOGŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKOS SAMPRATA IR
POŽIŪRIS**

13. Kaip vertinate pedagogo vadybinius gebėjimus, jų raišką neformalios vaikų švietimo įstaigos valdymo kontekste?

(Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir įvertinkite Jums tinkamą variantą pažymėkite ×)

Teiginiai	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Patenkinamai	Silpnai
Tobulinu savo profesinę veiklą, siekdamas kuo geresnių mokinių kūrybingumo rezultatų.					
Kūrybiškai reaguoju į švietimo naujoves.					
Vadovaujuosi mokyklos veiklą reglamentuojančiais dokumentais.					
Sugebu organizuoti ir koordinuoti ugdymo dalyvių – mokinio, mokytojų, tėvų – poreikių tenkinimą.					
Nuolat dalyvauju mokyklos projektinėje veikloje.					
Gebu suprantamai mokomąjį dalyką perteikti mokiniams.					
Gebu formuluoti mokymo tikslą ir uždavinius, parengti individualias ugdymo programas.					
Dalyvauju mokyklos savivaldos institucijų veikloje.					
Gebu analizuoti, kritiškai mąstyti, spręsti profesinės srities problemą.					

Sugebu empatiškai bendrauti su įvairių gebėjimų mokiniais, jų tėvais (globėjais) ir kolegomis, vadovautis bendražmogiškomis vertybėmis.					
Sugebu organizuoti komandinį darbą.					
Sugebu vertinti mokyklą kaip organizaciją.					
Sugebu refleksyviai į(si)vertinti savo profesines veiklos stiprybes ir trūkumus, profesinio tobulėjimo perspektyvas.					
Stengiuosi kaip kuo geriau savo mokomąjį dalyką perteikti mokiniams.					

14. Įvertinkite vadybinės kompetencijos svarbą neformalioje ugdymo veikloje.

(tinkamą variantą pažymėkite ×)

Vadybinė kompetencija	Esminė	Svarbi	Neesminė
Planavimas			
Organizavimas			
Vadovavimas			
Kontrolė			

15. Įvertinkite mokytojo vadybinius gebėjimus per planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės prizmę. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:
(Pasirinktus atsakymus visose eilutėse žymėkite ×)

VADYBINĖ KOMPETENCIJA	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Patenkinamai	Silpnai
Planavimas					
Gebate nustatyti (įvertinti dabartinę būklę) mokinių poreikius tenkinantį į mokiniams aktualią, aktyvią ir kūrybingą mokymosi veiklą.					
Gebate iškelti konkrečius tikslus ir užduotis (pasiruošti ugdomajai veiklai).					
Gebate rengti veiksmingus mokinių ugdymo planus atsižvelgiant į mokinių poreikius, pasiekimus.					
Gebate iškelti trumpalaikius tikslus atsižvelgiant į situaciją.					
Gebate gerai nuteikti mokinius, sudominti veikla ir palaikyti darbingą atmosferą grupėje.					
Gebate sukurti darbo grupes perspektyviam darbui.					

Su kokiomis problemomis susiduriate planuojant savo veiklą neformalioje švietimo įstaigoje?
(*įrašykite*).....

(Pasirinktus atsakymus visose eilutėse žymėkite ×)

VADYBINĖ KOMPETENCIJA	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Patenkinamai	Silpnai
Organizavimas					
Gebate keisti, atnaujinti mokinių ugdymo aplinką.					
Gebate inicijuoti, kordinuoti, vertinti.					
Gebate paskirstyti užduotis, bei esant reikalui jas keisti.					
Gebate pasirinkti veiksmingus metodus, vaizdines ir technines mokymo priemones					
Gebate numatyti konkrečius ugdymo tikslus, susiejant juos su ugdymo aplinka.					
Gebate kaupti informaciją, ją vertinti.					

Su kokiomis problemomis susiduriate organizuojant savo veiklą neformalioje švietimo įstaigoje (įrašykite).....

(Pasirinktus atsakymus visose eilutėse žymėkite ×)

VADYBINĖ KOMPETENCIJA	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Patenkinamai	Silpnai
Vadovavimas					
Gebate motyvuoti mokinius, kad jie dirbtų veiksmingai ir kūrybingai.					
Gebate užtikrinti palankią ir saugią ugdymo aplinką efektyviam mokymuisi.					
Gebate ugdyti kūrybiškumą.					
Gebate mokiniams ir jų tėvams teikti objektyvią informaciją apie mokinių laimėjimus.					
Gebate pažinti mokinį, atsižvelgti į jo poreikius, individualizuoti ugdymą.					
Gebate tykslingai atlikti koreguojamus veiksmus.					

Su kokiomis vadovavimo problemomis susiduriate neformalioje švietimo įstaigoje?

(įrašykite).....

(Pasirinktus atsakymus visose eilutėse žymėkite ×)

VADYBINĖ KOMPETENCIJA Priežiūra/ kontrolė	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Patenkinamai	Silpnai
Gebate dalyvauti įstaigos valdyme ir tobulinime.					
Gebate nustatyti įsivertinimo kriterijus bei vadovautis jais					
Gebate išvelgti ir spręsti mokinių mokymosi problemas					
Gebate apibendrinti savo įgytą patirtį ugdymo procese.					

Su kokiais vertinimo/kontrolės problemomis susiduriate neformalioje švietimo įstaigoje?
(įrašykite).....

DĖKOJU UŽ BENDRADARBIAVIMĄ IR LINKIU SĖKMĖS!!!