

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Vytautas BALVOČIUS**  
Viešojo valdymo studijų programos studentas

**JAUNIMO CHOREOGRAFINIO UGDYMO, KAIP  
PRIELAIDOS BŪSIMAI KARJERAI, STRATEGINIS  
VALDYMAS: MAŽEIKIŲ CHOREOGRAFIJOS  
MOKYKLOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Vytautas BALVOČIUS**

**JAUNIMO CHOREOGRAFINIO UGDYMO, KAIP  
PRIELAIIDOS BŪSIMAI KARJERAI, STRATEGINIS  
VALDYMAS: MAŽEIKIŲ CHOREOGRAFIJOS  
MOKYKLOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:  
prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Vytautas Balvočius

**Jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginis valdymas: Mažeikių choreografijos mokyklos atvejis.** Magistro darbas.

Magistro darbe išnagrinėta Lietuvos Respublikos švietimo sistema ir choreografinio ugdymo vieta šioje sistemoje, pateikiami profesijos pasirinkimo teoriniai aspektai bei asmenybės, karjeros ir strateginio valdymo sampratos. Magistro darbas grindžiamas profesinės raidos, profesijos pasirinkimo, karjeros raidos ir strateginio valdymo teorijomis.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Mažeikių choreografijos mokyklos jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginį valdymą ir pagrįsti jo tobulinimo kryptis.

Tyrimui Mažeikių choreografijos mokykloje atlikti – empirinei informacijai rinkti autorius naudojo savo sukurtas anketas (viena – ugdytiniams, kita – pedagogams ir ekspertams) ir atliko interviu su Mažeikių choreografijos mokyklos administracijos vadovais.

Tyrimo metu nustatyta, kad 68,0 procentai respondentų, būdami jaunesni nei 17 metų amžiaus, planuoja savo tolimesnę karjerą, o 54,2 procento respondentų bent iš dalies žino, kokią profesiją rinksis. Visi respondentai išvelgė jaunimo choreografinio ugdymo teikiamą naudą, ugdant asmenines savybes, stiprinant sveikatą ir įgyjant žinias, reikalingas bet kuriame darbe, taip pat ir gyvenime.

Išanalizavus Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo sistemą, nustatyta, kad Mažeikių choreografijos mokyklos plėtra yra tikslinga, nes: mokyklą lanko pakankamai didelis skaičius vaikų ir jaunuolių (virš 300); mokykloje dirba aukštos kvalifikacijos pedagogai, suprantantys strateginio valdymo prasmę ir reikšmę; jų profesinė veikla nukreipta iškeltiems strateginiams tikslams pasiekti.

Tyrimo metu nustatyta, kad pasitvirtino autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė – Mažeikių choreografijos mokykloje jaunimo choreografinio ugdymo strategija sudaro prielaidas būsimai karjerai.

Tyrimo išvados galėtų būti panaudotos panašaus profilio neformalaus ugdymo įstaigų strateginio valdymo problemoms, susijusioms su karjeros ugdymu, spręsti.

**Reikšminiai žodžiai:** choreografinis ugdymas, asmenybė, profesija, karjera, strateginis valdymas.

## **SUMMARY**

Vytautas Balvočius

**Strategic Management of youth choreographic education as a prerequisite for their future career: Mazeikiai Choreography School case.** Master's work.

Master's thesis

Master's Thesis investigates Republic's of Lithuania education system and choreographic education system within. Lists the profession selection and theoretical aspects of personality, career and strategic management concepts. This Master's Thesis is based on professional development, choice of profession, career development and strategic management theories.

Objective of the thesis – to analyze the Mazeikiai choreography school's youth choreographic education as a prerequisite for a future career, strategic management and to base its development directions.

To collect all empirical evidence, the author used his questionnaires (one for schoolchildren, another for teachers and experts) and conducted interviews with the management of Mazeikiai choreography school.

The study found that 68.0 percent respondents, being younger than 17 years old, plans to further his career, while 54.2 percent respondents at least partially aware of what the profession will choose. All of the respondents saw a youth choreographic education benefits, through personal development, health promotion and acquiring the knowledge necessary for any work, as well as in life.

The analysis of Mazeikiu choreography school of strategic management system, found that the Mazeikiai choreography school development is expedient because: attend school large enough number of children and young people (over 300); school with highly qualified teachers who understand the strategic management of meaning and significance; their professional activities directed raised to achieve strategic objectives.

The study found that the author formulated proven scientific hypothesis – Mazeikiai choreography school youth education strategy creates preconditions for future careers.

The research findings could be used to solve issues with a similar type of non-formal education institutions of strategic management related to career education.

**Keywords:** choreographic education, personality, profession, career, strategic management.

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	4
TURINYS .....	5
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS .....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	8
ĮVADAS .....	9
1. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI .....	13
1.1. Neformalusis ugdymas – švietimo sistemos dalis .....	13
1.1.1. Neformalusis ugdymas Europos Sąjungos šalyse .....	13
1.1.2. Neformalusis ugdymas Lietuvos švietimo sistemos kontekste .....	15
1.1.3. Choreografinis ugdymas kaip neformaliojo ugdymo dalis .....	21
1.2. Teoriniai profesijos pasirinkimo ir karjeros aspektai .....	24
1.2.1. Asmenybė, jos struktūra ir tipai .....	24
1.2.2. Teoriniai profesijos pasirinkimo aspektai .....	27
1.2.3. Teoriniai karjeros aspektai .....	33
1.3. Strateginis valdymas, jo samprata ir esmė .....	39
1.3.1. Strategijos ir strateginio valdymo samprata .....	40
1.3.2. Pagrindinės strateginio valdymo koncepcijos ir strateginės mokyklos .....	43
1.3.3. Strateginio valdymo stadijos, bruožai ir bendrieji principai .....	44
1.3.4. Pagrindinė strateginio valdymo funkcija – strateginis planavimas .....	49
2. JAUNIMO CHOREOGRAFINIO UGDYMO, KAIP PRIELAIDOS BŪSIMAI KARJERAI, STRATEGINIO VALDYMO TYRIMO METODIKA, JO EIGA IR TIRIAMŲJŲ IMTIS .....	59
2.1. Tyrimo metodika .....	59
2.2. Tyrimo eiga .....	61
2.3. Tiriamųjų imties charakteristika .....	62
3. JAUNIMO CHOREOGRAFINIO UGDYMO, KAIP PRIELAIDOS BŪSIMAI KARJERAI, STRATEGINIO VALDYMO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ .....	69
3.1. Jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginio valdymo tyrimo rezultatai .....	69
3.1.1. Jaunimo profesijos ir karjeros planavimas .....	69
3.1.2. Choreografinio ugdymo nauda ir poveikis jaunimo būsimai karjerai .....	71
3.1.3. Strateginio valdymo sistema Mažeikių choreografijos mokykloje .....	74
3.1.4. Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo tyrimo rezultatai .....	80
3.1.5. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacijos .....	88
3.2. Jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginio valdymo tyrimo rezultatų analizė .....	92
IŠVADOS .....	96
SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS .....	98
LITERATŪRA .....	99
PRIEDAI .....	106

## ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Asmenybės struktūra pagal L. Jovaišą.....	26
2 paveikslas. Biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratos skirtumai pagal V. Stanišauskienę.....	36
3 paveikslas. Pagrindiniai karjeros etapai pagal J. Albrechtą.....	38
4 paveikslas. Strateginio valdymo stadijos.....	45
5 paveikslas. Bendrieji strateginio valdymo bruožai.....	46
6 paveikslas. Švietimo įstaigos strateginio valdymo procesas.....	47
7 paveikslas. Kombinuotas strateginio valdymo mokyklose modelis.....	48
8 paveikslas. M. Porterio penkių jėgų modelis .....	52
9 paveikslas. SSGG analizės matrica.....	54
10 paveikslas. Vertinimo kriterijų sistema.....	57
11 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=107).....	63
12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=107).....	63
13 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos lankymo trukmę (N=107).....	64
14 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo programas (N=107).....	64
15 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lankomą kolektyvą (N=107).....	65
16 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=10).....	65
17 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=10).....	66
18 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=10).....	66
19 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą (N=10).....	67
20 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą kvalifikacinę kategoriją (N=10).....	67
21 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo Mažeikių choreografijos mokykloje metus (N=10).....	68
22 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal profesijos pasirinkimą (N=107).....	69
23 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal karjeros planavimą (N=107).....	70
24 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal pasirinktos profesijos sąsajas su choreografija (N=107).....	70
25 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal įtaką rinktis mokyklą (N=107).....	71
26 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal choreografinio ugdymo teikiamą naudą (N=107).....	72

27 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal karjeros sėkmę lemiančius veiksnius (N=107).....	72
28 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, ar choreografinis ugdymas padės jų karjerai (N=107).....	73
29 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę kaip choreografinis ugdymas padės jų karjerai (N=107).....	74
30 paveikslas. Mažeikių choreografijos mokyklos organizacinė schema .....	75
31 paveikslas. Mažeikių choreografijos mokyklos valdymo struktūra .....	75
32 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, kas turi būti atsakingas už neformalaus ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų kokybę ir plėtrą (N=10).....	80
33 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, ar gali pedagogas įtakoti neformalaus ugdymo įstaigos, kurioje jis dirba, plėtrą (N=10).....	81
34 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, koku būdu pedagogas gali įtakoti neformalaus ugdymo įstaigos, kurioje jis dirba, plėtrą (N=10).....	81
35 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal pedagogų susipažinimą su Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiu veiklos planu (N=10).....	82
36 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų pritarimą Mažeikių choreografijos mokyklos misijai ir vizijai (N=10).....	82
37 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, ar jų profesinė veikla nukreipta Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiams tikslams pasiekti (N=10).....	83
38 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, kaip jų profesinę veiklą įtakoja įstaigos strateginis veiklos planas (N=10) .....	83
39 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę apie veiksnius, galinčius lemti Mažeikių choreografijos mokyklos konkurencingumą (N=10).....	84
40 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, kuriai ugdymo programai reikėtų teikti prioritetą (N=10).....	85
41 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę apie Mažeikių choreografijos mokyklos privalumus (N=10).....	86
42 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę apie Mažeikių choreografijos mokyklos trūkumus (N=10).....	86
43 paveikslas. Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų siūlomus būdus siekti Mažeikių choreografijos mokyklos plėtros (N=10).....	87

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vaikų ir jaunuolių iki 19 metų amžiaus skaičius Mažeikių rajone.....	77
2 lentelė. Mažeikių choreografijos mokyklos ugdytinių skaičius.....	78
3 lentelė. Mažeikių choreografijos mokyklos SSSG analizė.....	78
4 lentelė. Informantų nuomonė apie Mažeikių choreografijos mokyklos misijos įgyvendinimą.....	89
5 lentelė. Informantų nuomonė apie choreografinio ugdymo naudą ir įtaką profesijos pasirinkimui.....	90
6 lentelė. Informantų nuomonė apie Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo tobulinimą.....	91



## IVADAS

**Tyrimo problema.** Neformalusis jaunimo ugdymas praktikoje dažniausiai traktuojamas kaip efektyvi jaunimo užimtumo priemonė, malonus laisvalaikio leidimo būdas, papildomų gebėjimų ugdymas, jaunimo gabumų raiškos priemonė. Atitinkamomis kryptimis formuluojami ir neformaliojo jaunimo ugdymo tikslai. Jaunuoliams, įgijusiems aukštų pasiekimų pasirinktoje neformaliojo ugdymo veikloje, rekomenduojama siekti šioje veikloje profesionalumo. Tačiau daugumai jaunimo neformaliojo ugdymo veikloje įgyti gebėjimai išlieka ateičiai tik prasmingam laisvalaikio leidimui.

Beveik nepasitaiko atvejų, kai neformalusis jaunimo ugdymas traktuojamas kaip prielaida būsimai jaunuolio profesinei karjerai, tiesiogiai mažai susijusiai su jaunuolio pasirinkta neformaliojo ugdymo veikla. Nekeliamas tikslas neformaliojo ugdymu padėti jaunimui siekti karjeros, padidinti jaunuolių karjeros galimybes, paskatinti jaunimą neformaliojo ugdymo priemonėmis lavinti papildomus gebėjimus būsimai profesinei veiklai, jeigu numatoma kita profesinė veikla nei pasirinkta neformaliojo ugdymo veikla. Tuo tarpu visose gyvenimo sferose vyksta didžiuliai pokyčiai, kurie apima vis didėjančią darbo jėgos įvairovę, sparčią technologijos kaitą, globalizaciją ir darbo pobūdžio kitimą, tai yra perėjimą į paslaugas teikiančią visuomenę ir vis didėjantį žmogiškojo kapitalo ir išsilavinimo akcentavimą.

Šiame magistro darbe keliamas **probleminis klausimas**, ar choreografinis ugdymas gali padėti jaunuolių būsimai profesinei karjerai, tiesiogiai mažai susijusiai su jaunuolio pasirinkta neformaliojo ugdymo veikla?

**Temos aktualumas.** Neformalusis vaikų švietimas suteikia ugdymosi alternatyvas, nukreiptas į socialinių, bendrųjų kompetencijų, gebėjimų ugdymą, saviraiškos poreikių tenkinimą bei asmenybės tobulėjimą. Ši švietimo sritis ne tik sukuria prasmingo vaikų laisvalaikio praleidimo galimybes, bet taip pat suteikia alternatyvas itin gabiems, talentingiems vaikams, kurie linkę plėtoti savo gebėjimus ir ieško priimtinos ugdymosi formos.

Meno dėka visuomenės socialiniai reiškiniai tampa artimesni: tradicijų, nuostatų, elgesio būdų raiška meninėmis priemonėmis sutelkia žmones į darnesnę bendruomenę.

Kadangi pokyčiai įvairiose gyvenimo srityse reikalauja atitinkamų išsilavinimo pokyčių, švietimo sistema ir jos institucijos turi siekti naujos kokybės, kad sugebėtų paruošti asmenis gyventi, veiksmingai dirbti ir kurti besikeičiančioje visuomenėje.

Manome, kad gilinantis į šią temą, ieškant sprendimo būdų, darbas nebus formalus ar paviršutiniškas. Darbas gali turėti praktinę reikšmę.

Darbo Mažeikių choreografijos mokykloje patirtis leido darbo autoriui ne tik geriau įvertinti jaunimo choreografinį ugdymą šioje neformaliojo švietimo įstaigoje, bet ir pasiūlyti strateginio valdymo joje tobulinimo kryptis, sudarančias prielaidas būsimai jaunimo karjerai.

Atsižvelgiant į išdėstytus argumentus, šio magistro darbo **tyrimo objektas** yra jaunimo choreografinis ugdymas, kaip prielaida būsimai karjerai.

**Tyrimo dalykas.** Mažeikių choreografijos mokyklos jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginis valdymas.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti Mažeikių choreografijos mokyklos jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginį valdymą ir pagrįsti jo tobulinimo kryptis.

**Tyrimo uždaviniai.** Darbo tikslui pasiekti bei hipotezei patvirtinti iškelti tokie uždaviniai:

- išnagrinėti Lietuvos švietimo sistemą ir nustatyti, ar pakankamas dėmesys skiriamas neformaliajam (taip pat ir choreografiniam) jaunimo ugdymui;
- išanalizuoti profesijos pasirinkimo, karjeros ir strateginio valdymo teorinius aspektus;
- ištirti Mažeikių choreografijos mokyklos ugdytinių būsimos karjeros planavimą ir profesijos pasirinkimą bei choreografinio ugdymo naudą būsimai karjerai;
- išanalizuoti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo sistemą ir, remiantis tyrimo duomenimis, nustatyti, ar tikslinga Mažeikių choreografijos mokyklos plėtra bei pateikti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo tobulinimo kryptis.

Šiame magistro darbe keliamą **tyrimo hipotezę**, kad Mažeikių choreografijos mokykloje jaunimo choreografinio ugdymo strategija sudaro prielaidas būsimai karjerai.

**Tyrimo metodologija.** Tyrimo hipotezei patvirtinti naudojome kiekybinį tyrimą – paties autoriaus sudarytas dvi skirtingas anketas ugdytiniams ir pedagogams bei ekspertams, taip pat kokybinį tyrimą – interviu su Mažeikių choreografijos mokyklos administracijos darbuotojais.

Tyrimas grindžiamas šiuo teoriniu ir metodologiniu pagrindu:

- *Profesinės raidos teorija:* profesijos pasirinkimas yra ilgalaikis procesas, kuris prasideda nuo vienuolikos metų ir baigiasi apie aštuonioliktuosius metus arba ankstyvajame brandos laikotarpyje (E. Ginzberg, S. Axelrad, J. Herma);
- *Profesijos pasirinkimo teorija:* asmenybės profesinio kryptingumo ištakų reikia ieškoti ankstyvajame vaiko raidos laikotarpyje, profesiniam apsisprendimui didelė reikšmė tenka individo šeimai (A. Ro);
- *Karjeros raidos teorija:* karjera yra asmenybės raidos dalis, jos raida vyksta visą žmogaus gyvenimą tam tikrame socialiniame kontekste. Asmenybės profesinį apsisprendimą lemia asmenybės biologinės ir psichologinės charakteristikos bei įvairūs socialiniai veiksniai (šeima, mokykla, draugai, geografinė šalies padėtis, darbo rinkos situacija ir pan.) (D. Super);

- *Strateginio valdymo teorija*: strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą (A. Vasiliauskas).

### **Tyrimo metodika.**

**1) Tiriamieji.** Tyrimas buvo atliktas Mažeikių choreografijos mokykloje. Jo metu buvo išdalinta 110 anketų ugdytiniams ir 13 anketų pedagogams. Taip pat atliktas interviu su 3 ekspertais. Užpildytas anketas grąžino 107 ugdytiniai ir 10 pedagogų. Tiriamųjų imtį sudarė 127 respondentai.

**2) Instrumentarijus.** Tyrimui atlikti autorius panaudojo Mažeikių choreografijos mokyklos ugdytinių, mokyklos pedagogų ir ekspertų anketavimą bei interviu su įstaigos administracijos darbuotojais.

Tyrimo dalyvaujantiems respondentams buvo pateiktos skirtingos autoriaus sudarytos anketos: anketa ugdytiniams (1 priedas) bei anketa pedagogams ir ekspertams (2 priedas).

Interviu metu 3 ekspertams buvo pateikti 6 klausimai (3 priedas), kurie nukreipti plačiau išsiaiškinti kiekybinio tyrimo – anketavimo metu gautus rezultatus.

Dviejų tyrimo metodų – anketavimo ir interviu – derinimas leido darbo autoriui giliau pažvelgti į tyrimo rezultatų turinį ir esmę.

Tyrimo duomenys apdoroti kompiuterinėmis programomis: Windows Microsoft Word, Windows Microsoft Excel ir SPSS/PC statistinės analizės programiniu paketu (angl. – Statistical Package for the Social Science) (Vaitkevičius, R., 2005).

Vertindami statistinį gautų duomenų reikšmingumą, naudojome Pirsono chi–kvadratu (Pearson Chi–square) metodu. Šio metodo pagalba patikrinome statistinę hipotezę, kad duomenys, suskirstyti į tam tikras grupes, yra priklausomi. Reikšmė  $p$  yra apskaičiuotas procentų skirtumo statistinis reikšmingumas. Statistiškai patikimais arba reikšmingais rezultatais laikytini atvejai, kai  $p < 0,05$ .

**3) Metodai.** Tyrimas atliktas naudojant 3 metodus:

- **teorinis metodas:** mokslinės, metodinės literatūros, teisinės bazės, Mažeikių rajono savivaldybės, Mažeikių choreografijos mokyklos rašytinių dokumentų sisteminė analizė.
- **empirinis metodas:** turinio analizė, apklausa.
- **statistinis metodas:** gautų empirinių duomenų analizė, jų sisteminimas bei lyginimas.

**Strategija.** Tyrimas atliktas 2013 – 2015 metais. Jo metu:

- 1) Surinkta ir išnagrinėta literatūra apie neformalųjį ugdymą (tame tarpe ir choreografinį), profesijos pasirinkimą, karjerą ir strateginį valdymą.
- 2) Pasirinkta tyrimo metodologija.

3) Parengtos anketos tiriamiesiems ir interviu klausimai.

4) Atliktas neformaliojo ugdymo įstaigos – Mažeikių choreografijos mokyklos – 107 ugdytinių bei 10 pedagogų ir ekspertų anketavimas bei interviu su įstaigos vadovu ir 2 pedagogais.

5) Atliktas gautų duomenų statistinis apdorojimas, antrinių duomenų analizė, tyrimo rezultatų apibendrinimas.

6) Parengtos tyrimo išvados, siūlymai bei rekomendacijos.

**Tyrimo rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Jau Antikos laikais pastebėta, kad egzistuoja tam tikri žmonių skirtumai ir panašumai. Asmenybių tipologizavimas arba grupavimas tipais nepaneigia atskiro žmogaus unikalumo. Tam tikram tipui asmenybės priskiriamos pagal pastoviąsias esmines asmenybės savybes.

Literatūros šaltiniuose galima rasti labai įvairių asmenybės tipų klasifikacijų (Barvydienė, V. ir Kasiulis, J., 1998). Tipologijų, susijusių su temperamento savybėmis, grupei priskiriama klasikinė temperamento tipologija (melancholikas, cholericas, sangvinikas, flegmatikas), H. Eysenck asmenybės tipai (ekstravertas, intravertas, neurotiškas, emociškai stabilus). Paminėtina visa grupė tipologijų, susijusių su asmenybės motyvacija ir kryptingumu, iš kurių viena – D. Holland kryptingumo pagal veiklos sritis tipologija (realistinis, intelektualinis, socialinis, konvencinis, iniciatyvus, meninis).

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai atskirai nagrinėja asmenybės ugdymą įvairiais aspektais, taip pat karjerą, jos siekimo būdus ir galimybes, tačiau dažniausiai jaunimas traktuojamas kaip ugdymo objektas, o ne kaip savarankiškas veikėjas. Be to, autoriui neteko skaityti apie jaunimo choreografinį ugdymą kaip apie prielaidą būsimai karjerai.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 skyriai, išvados, siūlymai ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas bei 8 priedai. Darbą iliustruoja 43 paveikslai ir 6 lentelės. Bendra magistro darbo apimtis (be priedų) 105 puslapiai.

**Tyrimo rezultatų sklaida.** Atlikto tyrimo rezultatus magistro darbo autorius pristatė Mažeikių choreografijos mokyklos vadovams ir darbuotojams pasitarimo metu. Kadangi mokyklos kolektyvas nėra didelis, dauguma mokyklos darbuotojų dalyvavo tyrime (pildė anketas ir/ar atsakinėjo į interviu klausimus). Magistro darbo autoriui pateikus išvadas ir pasiūlymus, į ką labiau reikėtų atkreipti dėmesį, kaip reikėtų tobulinti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginį valdymą, kilo aktyvi darbuotojų diskusija mokyklos veiklos tobulinimo klausimais. Mažeikių choreografijos mokykla 2015 m. sausio 12 d. išdavė pažymą apie atliktą magistro darbo tyrimo rezultatų pristatymą, ji pateikta magistro darbo 8 priede.

## 1. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI

### 1.1. NEFORMALUSIS UGDYMAS – ŠVIETIMO SISTEMOS DALIS

#### 1.1.1. Neformalusis ugdymas Europos Sąjungos šalyse

Neformaliojo švietimo terminas pirmą kartą buvo panaudotas 1967 m. UNESCO surengtoje konferencijoje apie Pasaulio švietimo krizę. Pradedant 1970 metais, tarptautinės agentūros, tokios kaip Jungtinių Tautų vaikų fondas (UNICEF), Pasaulio bankas, Jungtinių Valstijų tarptautinės plėtros agentūra (USAID), ėmėsi neformaliojo ugdymo tyrimų, finansuodamos projektus, kurių tikslas buvo išanalizuoti neformaliojo ugdymo ypatumus ir potencialą skatinant tolesnes šios srities mokslines studijas (Žemaitytė, 2006). Intensyviai plėtoti neformalųjį švietimą imta paskutiniajame XX amžiaus dešimtmetyje. Tarptautinės organizacijos nuolatos siekia išryškinti skirtingas neformaliojo švietimo patirtis Europoje ir plėtoti bendrą neformaliojo švietimo suvokimą, apimančią visas patirtimi pagrįstas ir į besimokantįjį sutelktas ugdomasias veiklas.

Neformalusis švietimas (*non-formal education*) yra tarpinė švietimo forma tarp formaliojo (*formal*) ir informinio (*informal*) švietimo. Europos valstybėse skirtingai suprantama ir apibrėžiama, kas laikytina formalioju, neformalioju ir informalioju švietimu, tačiau bendrąja prasme Europos lygiu vyrauja tokie apibrėžimai:

- Formalusis švietimas – tai institucionalizuotas, pagal struktūrinį planą ir nuoseklią hierarchiją vykdomas švietimas, teikiantis išsilavinimą patvirtinančius dokumentus.
- Neformalusis švietimas – tai organizuotas, bet nebūtinai institucinis, švietimas. Jis vykdomas sistemingai ir lygiagrečiai su bendrojo lavinimo programomis, tačiau dažniausiai neišduoda išsilavinimą patvirtinančių dokumentų, o laisva forma patvirtina tam tikrų kompetencijų įgijimą. Besimokantieji ugdomi savanoriškai ir yra aktyvūs mokymosi proceso raidoje.
- Informalusis švietimas – tai neorganizuojama švietimo forma. Žinios ir įgūdžiai įgyjami per kasdienes veiklas, dirbant, bendraujant, pramogaujant, asmeniškai domintis kokia nors sritimi. Tokiu būdu mokymasis dažniausiai vyksta savaime.

Neformalusis ugdymas Europoje yra pripažinta švietimo sritis, kurios paskirtis yra skatinti asmenybės tobulėjimą ir aktyvų pilietiškumą bei padėti spręsti žmonių integravimosi į darbo rinką problemą. Europos dokumentuose neformaliajam vaikų ir jaunimo ugdymui teikiama ypatinga svarba, pabrėžiant teikiamas galimybes asmeniui tapti aktyviu visuomenės nariu, sėkmingai veikti visuomenėje, padėti tenkinti pažinimo ir saviraiškos poreikius. Toks mokymas ir mokymasis jaunimui neabejotinai yra patrauklus ir reikšmingas, nes vadovaujamosi

specifiniais ugdymo principais: ugdymosi grupėje, pozityvumo bei patirties, tai yra, kai ugdymas grindžiamas patyrimu ir jo refleksija, savanoriškumo, prieinamumo, aktualumo, demokratiškumo ir kt. principais.

Europos Sąjungos narių vadovai Lisabonoje vykusiame susitikime sudarė 10-ties metų planą ir aptarė vieną iš svarbiausių aspektų – žmogiškąjį išteklių. Tai prioritetinė sritis, į kurią siekiama investuoti kaip į garantą, kuris skatintų ateities ekonomikos vystymąsi bei tobulėjimą.

Lisabonos strategijoje sakoma, kad didžiausią įtaką tobulėjimui ir ekonomikos augimui daro žmonių švietimas ir valstybė, kurioje siekiama dinamiškumo ir gerovės (Lisabonos strategija: daugiau ir geresnių darbų konkurencingesnėje Europoje).

Už jaunimą atsakingi Europos ministrai 1998 m. savo 5-osios konferencijos deklaracijoje paskelbė, kad neformalusis švietimas yra prioritetinė Europos Tarybos veiklos sritis jaunimo lauke. Neformalųjį švietimą laikydami priemone socialinei integracijai, ministrai kvietė pripažinti ir įvertinti kompetencijas ir gebėjimus, įgytus per neformalųjį ugdymą.

Metai po metų neformalusis švietimas buvo vis patvirtinamas, kaip vienas Europos Tarybos prioritetų. 2005 m. už švietimą atsakingi Europos ministrai dar sykį pareiškė, kad neformaliojo švietimo kompetencijų pripažinimas turėtų būti sustiprintas. Ministrai akcentavo, kad neformaliojo švietimo pripažinimas reikšmingai pagerina jaunimo galimybes lavintis ir įsidarbinti.

Valstybių narių vyriausybių atstovų konferencijos, vykusios 2004 m. spalio 13 d. Briuselyje, metu buvo priimta sutartis *Dėl Konstitucijos Europai*. Sutartyje aprašomos saviraiškos galimybės į formalųjį ir neformalųjį ugdymą, kaip į laisvą pasirinkimą. Šia sutartimi siekiama išvystyti švietimo įstaigų ir organizacijų lankstesnį bendradarbiavimą, jaunimo dalyvavimą Europos gyvenime, kaip laisvą pasirinkimą, patirties bei informacijos keitimąsi tarp Europos Sąjungos valstybių narių bei sąžiningumo ir kt. (Valstybių narių vyriausybių atstovų konferencijos 2004 m. spalio 13 d. sutartis *Dėl Konstitucijos Europai*).

2012 m. Europos Komisija savo komunikate „Švietimo persvarstymas. Investavimas į gebėjimus siekiant geresnių socialinių ir ekonominių rezultatų“ atkreipia valstybių narių dėmesį į neformaliojo mokymosi ir savišvietos rezultatų patvirtinimo svarbą. Tai padėtų piliečiams įgyti visą ar dalinę kvalifikaciją remiantis už formaliojo švietimo ribų įgytais gebėjimais ir kompetencija.

Siekiant permainų ir naujovių, ES mastu yra plėtojama programa – Comenius. Ši programa suteikia galimybę mokiniam ir mokytojams susipažinti su kitų valstybių švietimo sistema, plėsti savo žinias, susipažinti su kolegomis iš kitų ES valstybių narių: vykdomos stažuotės, seminarai, vykdomi kvalifikacijos kėlimo kursai. Comenius programa taip pat leidžia stebėti kitų valstybės narių bendraamžių unikalius sugebėjimus, panašumus bei skirtingumą. Šie dalykai skatina

siekius tobulėti, nebijoti naujovių, kurios pasitvirtinusios kitose ES valstybės narėse, bei jas įdiegti savo šalyje.

*Apibendrinami galime teigti, kad kiekvienoje Europos Sąjungos narėje neformalusis ugdymas priklauso nuo tos šalies kompetencijos, supratimo apie neformaliojo švietimo ir ugdymo reikšmę, taip pat nuo valstybės narės tradicijų ir jau esamų ugdymo sampratų. Tačiau tikėtina, kad tos sampratos bus suvienodintos, nes vis dažniau Europos Sąjungos dokumentuose neformalusis ugdymas minimas kaip viena iš prioritetinių sričių.*

### **1.1.2. Neformalusis ugdymas Lietuvos švietimo sistemos kontekste**

Lietuvoje, kaip ir daugelyje išsivysčiusių šalių, yra skatinama veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat, net ir brandžiame amžiuje, tobulinti savo gebėjimus.

„Švietimas – asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas. Jis grindžiamas žmogaus nelygstamos vertės, jo pasirinkimo laisvės, dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniiais santykiais, šalies kultūros tradicijomis. Švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarų, valstybės – pažangų ir saugų. Švietimas savo paskirtį geriausiai atlieka, kai jo raida lenkia bendrąją visuomenės raidą.”

Auklėjant jaunąją kartą, ypač svarbus tampa vaikų ir jaunimo ugdymas – dvasinių, intelektinių, fizinių asmens galių auginimas bendraujant ir mokant. Dauguma žmonių pripažįsta, kad jaunimą galima išskirti kaip atskirą socialinę grupę bei ypatingą visuomenės dalį. Jaunimo išskirtinumas siejamas su žmogaus gyvenimo laikotarpiu, kuomet yra integruojamasi į visuomenę, bręstama, tampama nepriklausomais, bandoma įsitvirtinti darbo rinkoje, pradedama kurti šeima bei socialinė, materialinė padėtis. Tačiau įvairiuose šaltiniuose jaunimui priskiriami skirtingo amžiaus žmonės: vieni šaltiniai nurodo, kad tai yra 14–29 metų amžiaus jaunuoliai, kiti – 14–25 metų, dar kiti – 16–29 metų.

Dabartiniu metu Lietuvoje didžiausias dėmesys skiriamas formaliam švietimui ir ugdymui, tačiau norint paruošti žmones gyventi ir veiksmingai dirbti XXI amžiuje, turi funkcionuoti neformalus ugdymas, kaip neatsiejama nenutrūkstamo ugdymo dalis, nes formalus privalomasis ugdymas vienas negali išspręsti tų uždavinių, kurie jam keliami ugdymo įstaigų koncepcijoje: laiduoti kuo visapusiškesnę fizinių, psichinių ir dvasinių jėgų plėtotę, sudaryti sąlygas atsiskleisti žmogaus individualybei ir t. t. Asmuo turi turėti galimybę papildomai plėtoti savo gabumus ir tenkinti saviraiškos poreikius. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu patvirtintoje Valstybinėje švietimo 2013-2022 m. strategijoje kaip tik ir konstatuojama, kad

„vien formaliojo ugdymo turiniu nesuteikiama pakankamai galimybių saviraiškai, lyderystei realizuoti, charakteriui ir tapatybei sukurti, tautinei savimonei atsirasti, kultūros kūrėjo vaidmeniui įsisąmoninti, kūrybos laisvei ir kūrybiškumui skleistis, gamtos pažinimui ir verslumui ugdyti. Kultūrinės saviraiškos poreikis šiuo metu sukuria didžiulį spaudimą formaliajam švietimui, kuris dažnai nepajėgus atliepti visų poreikių ir lūkesčių nesukurdamas formaliojo turinio perkrovos pavojaus.“

Neformalus jaunimo ugdymas – kryptinga veikla, kuria, plėtojant jauno žmogaus asmenines, socialines ir edukacines kompetencijas, siekiama ugdyti sąmoningą asmenybę, sugebančią atsakingai ir kūrybingai spręsti savo problemas ir aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime (Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003). Jaunimo neformalaus ugdymo praktikoje yra svarbu ne tai, kaip pavadinami tam tikri dalykai, bet tai, kas iš tikrųjų yra daroma.

Ko gero, daugelis pritartų minčiai, jog užsiėmęs jaunimas rečiau sukelia rūpesčių aplinkiniams. Bet koks užimtumas vaiką ar jaunuolį nukreipia nuo nusikalstamumo ar blogų draugų draugijos. Svarbu tik tai, kad veikla būtų parinkta tinkamai: atitiktų vaiko pomėgius, teiktų jam malonumą, o ne būtų primesta tėvų, globėjų ar mokytojų valios. Toks tinkamai parinktas vaikų užimtumas abipusiai naudingas ir tėvams, ir vaikams: tėvai žino, kur yra jų vaikai ir yra ramūs, kad jie neslankioja su draugais gatvėmis, o vaikai užsiima savo mėgstama veikla.

Neformalusis vaikų švietimas suteikia ugdymosi alternatyvas, nukreiptas į socialinių, bendrųjų kompetencijų, gebėjimų ugdymą, saviraiškos poreikių tenkinimą bei asmenybės tobulėjimą. Ši švietimo sritis ne tik sukuria prasmingo vaikų laisvalaikio praleidimo galimybes, bet taip pat suteikia alternatyvas itin gabiems, talentingiems vaikams, linkusiems plėtoti savo gebėjimus ir ieškantiems priimtinos ugdymosi formos.

Kaip ir Europoje, neformaliajam ugdymui Lietuvoje yra keliami panašūs tikslai: per kompetencijų ugdymą formuoti asmenį, gebantį tapti aktyviu visuomenės nariu, sėkmingai veikti visuomenėje, padėti tenkinti pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius. Tačiau Lietuvoje neformaliam ugdymui sunku įsitvirtinti švietimo platformoje, kaip atskirai sričiai, nes iki šiol nėra sukurta įstatyminė bazė, kuri reglamentuotų neformaliojo ugdymo rezultatų įvertinimo gaires, neformalaus ugdymo pedagogų rengimą ir pan.

Šiuolaikinėje visuomenėje vis didėjanti kokybiško laisvo laiko praleidimo reikšmė reikalauja visai naujo požiūrio į formalųjį ir neformalųjį švietimą.

Sparčiai formuojantis žinių ir informacinei visuomenei, išryškėja naujos ugdymo charakteristikos, kurias galima apibūdinti kaip greitėjančius pasikeitimus ir intensyvėjantį problemų sudėtingumą. Žmogui, siekiančiam tapti įdarbintam ir konkurencingam darbo rinkoje, prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos, reikšmingas tampa mokymasis visą



gyvenimą – visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriame amžiaus tarpsnyje, siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities žinias, įgūdžius ir kompetencijas. Kadangi pokyčiai įvairiose gyvenimo srityse reikalauja atitinkamų išsilavinimo pokyčių, švietimo sistema ir jos institucijos turi siekti naujos kokybės, kad sugebėtų paruošti asmenis gyventi, veiksmingai dirbti ir kurti besikeičiančioje visuomenėje.

Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“ siekiama paskatinti esminius visuomenės pokyčius ir sudaryti sąlygas formuotis kūrybingai, atsakingai ir atvirai asmenybei. Reikia tokių pokyčių, kurie užtikrintų kiekvieno asmens individualių gebėjimų ugdymą, pritaikymą ir pripažinimą. Lietuva – viena iš tų valstybių, kurios siekia sukurti atvirą, atsakingą, sąmoningą pilietinę visuomenę, valstybę sėkmingiems ir laimingiems piliečiams.

Norėdami labiau suprasti neformaliojo ugdymo vietą Lietuvos švietimo sistemoje, turime plačiau panagrinėti, kas sudaro šią sistemą ir kaip ji veikia.

Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 6 straipsnį švietimo sistema Lietuvoje apima:

1) formalųjį švietimą (pradinį, pagrindinį, vidurinį ugdymą, formalųjį profesinį mokymą ir aukštojo mokslo studijas);

2) neformalųjį švietimą (ikimokyklinį, priešmokyklinį, kitą neformalųjį vaikų (taip pat formalųjį švietimą papildantį ugdymą) ir suaugusiųjų švietimą);

3) savišvietą;

4) švietimo pagalbą (profesinį orientavimą, švietimo informacinę, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę ir specialiąją pagalbą, sveikatos priežiūrą mokykloje, konsultacinę, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo ir kitą pagalbą).

Šio darbo 4 priede pateikta Lietuvoje veikiančios švietimo sistemos schema. Trumpai apžvelgsime visas keturias šios sistemos dalis.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme pateiktas toks **formaliojo švietimo** apibrėžimas – „švietimas, vykdomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas švietimo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija arba pripažįstama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atlikti.“

Formaliajame švietime labai aiškiai apribojamas mokymo laikas, mokomieji dalykai, vieta. Čia akcentuojamas konkretus rezultatas, žinios, joms įvertinti organizuojamas egzaminavimas. Baigusiems formaliojo ugdymo įstaigą yra suteikiamas oficialiai pripažįstamas išsilavinimą patvirtinantis dokumentas (atestatas, diplomai ir pan.). Šiai ugdymo formai priskiriamos tokios ugdymo pakopos:

- *pradinis ugdymas*. Jo paskirtis – suteikti asmeniui dorinės ir socialinės brandos pradmenis, kultūros, taip pat ir etninės, pagrindus, elementarų raštingumą, padėti jam pasirengti mokytis pagal pagrindinio ugdymo programą;
- *pagrindinis ugdymas*. Jo paskirtis – suteikti asmeniui dorinės, sociokultūrinės ir pilietinės brandos pagrindus, bendrąjį raštingumą, technologinio raštingumo pradmenis, ugdyti tautinį sąmoningumą, išugdyti siekimą ir gebėjimą apsispręsti, pasirinkti ir mokytis toliau;
- *vidurinis ugdymas*. Jo paskirtis – padėti asmeniui įgyti bendrąjį dalykinį, sociokultūrinį, technologinį raštingumą, dorinę, tautinę ir pilietinę brandą, profesinės kompetencijos pradmenis ir (ar) kvalifikaciją;
- *profesinis mokymas*. Jo paskirtis – padėti asmeniui įgyti, keisti ar tobulinti kvalifikaciją ir pasirengti dalyvauti kintančioje darbo rinkoje;
- *aukštojo mokslo studijos*. Jų paskirtis – padėti asmeniui įgyti išsilavinimą bei tam tikrą kvalifikaciją ir pasirengti aktyviai profesinei, visuomeninei ir kultūrinei veiklai.

Dabar galiojantis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas nustato, kad **neformalusis švietimas** – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas.

Šiai ugdymo formai priskiriamos tokios ugdymo pakopos:

- *ikimokyklinis ugdymas*. Jo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius;
- *priešmokyklinis ugdymas*. Jo paskirtis – padėti vaikui pasirengti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą;
- *kitas neformalusis vaikų švietimas*. Jo 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;
- *neformalusis suaugusiųjų švietimas*. Jo paskirtis – sudaryti sąlygas asmeniui mokytis visą gyvenimą, tenkinti pažinimo poreikius, tobulinti įgytą kvalifikaciją, įgyti papildomų kvalifikacijų.

Pirmosios trys pakopos apima neformalųjį vaikų švietimą. Pagal Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą tokias programas vykdo neformaliojo vaikų švietimo ir kitos švietimo įstaigos, laisvieji mokytojai bei kiti švietimo teikėjai. Neformaliajam vaikų švietimui priskiriamas taip pat ir formalųjį švietimą papildantis ugdymas, kurį vykdo muzikos, dailės, kitos menų ir sporto mokyklos. Neformaliojo ugdymo programos orientuojamos į praktinių įgūdžių lavinimą bei asmenybės tobulinimą, todėl jų paprastai nevykdo formalios mokymo įstaigos ir jų

tikslas nėra oficialaus dokumento ar konkrečių mokslinių žinių suteikimas. Tačiau neformaliojo vaikų švietimo programa gali būti pripažįstama kaip formaliojo švietimo programos (išskyrus studijų programas) dalis švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka arba kaip studijų programos dalis – aukštosios mokyklos nustatyta tvarka.

Naujoje Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijos redakcijoje (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. V– 554) siūloma Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme vartojamą sąvoką „neformalusis vaikų švietimas“ keisti sąvoka „Pasirenkamasis vaikų ugdymas“. Pasirenkamojo vaikų ugdymo paskirtis būtų tenkinti pagal bendrojo ugdymo programas besimokančių vaikų ir jaunimo iki 19 metų (specialiųjų poreikių iki 21 metų) pažinimo, ugdymosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuomenės nariais.

Neformalųjį suaugusiųjų švietimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. Vadovaudamiesi šiuo įstatymu ir Švietimo ir mokslo ministro patvirtintais Bendraisiais iš valstybės ar savivaldybių biudžetų finansuojamų neformaliojo švietimo programų kriterijais, neformalųjį suaugusiųjų švietimą gali teikti visi švietimo teikėjai kiekvienam tokį švietimą pasirinkusiam asmeniui, bet ne jaunesniam kaip 18 metų.

Galime pastebėti, kad aukščiau minėti teisės aktai aiškiai apibrėžia neformalųjį vaikų, taip pat ir suaugusiųjų švietimą, tačiau neformalus jaunimo ugdymas nėra išskirtas.

Trečioji švietimo sistemos dalis – **savišvieta**. Jos paskirtis – suteikti galimybes asmeniui nuolat savarankiškai mokytis remiantis supančia informacijos erdve (bibliotekomis, visuomenės informavimo priemonėmis, internetu, muziejais ir kita) ir iš kitų perimama gyvenimo patirtimi. Tai kiekvieno asmens individualus, natūralus ugdymasis, vykstantis kasdienių patyrimų metu. Jis nėra struktūrizuotas ir vyksta savaime. Tai žmogaus veikla, kuria vadovaudamasis sąmoningai sau iškeltais tikslais, idealais ir įsitikinimais, jis keičia savo asmenybę.

Paskutinė neaparta švietimo sistemos dalis yra **švietimo pagalba**. Tai mokiniams, jų tėvams (globėjams, rūpintojams), mokytojams ir švietimo teikėjams specialistų teikiama pagalba, kurios tikslas – didinti švietimo veiksmingumą.

Švietimo pagalbai priskiriamos tokios ugdymo pakopos:

- *Profesinis orientavimas*. Jo paskirtis – profesinio informavimo, profesinio konsultavimo ir ugdymo karjerai priemonėmis padėti asmeniui rinktis jam tinkamą švietimą ir užimtumą, įgyti karjeros planavimo ir valdymo kompetencijas ir aktyviai kurti savo profesinę karjerą. Profesinis orientavimas vykdomas bendrojo ugdymo mokyklose, profesinio mokymo ir kitose švietimo įstaigose, profesinio orientavimo centruose ir kitose institucijose. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2012 m. liepos 4 d. įsakymu Nr. V–1090 / A1–314 yra patvirtintas profesinio

orientavimo vykdymo tvarkos aprašas, kuris nustato profesinio orientavimo vykdymo tvarką. Šioje tvarkoje numatyta, kad neformaliojo švietimo mokyklos padeda jose besimokantiems vaikams ir jaunimui pažinti saviraiškos galimybes, įvairias veiklas ir profesijas, individualias savybes, galinčias turėti įtakos karjerai, ir įgyti karjerai svarbių kompetencijų. Minėtoje tvarkoje yra akcentuota, kad ugdymas karjerai yra prioritetinga profesinio orientavimo sritis, profesinis informavimas ir profesinis konsultavimas papildo ugdymą karjerai, taip pat padeda asmenims spręsti konkrečius karjeros klausimus.

- *Švietimo informacinė pagalba*, kurios paskirtis – padėti mokyklai ir kitam švietimo teikėjui, mokytojams, mokiniams, visiems Lietuvos Respublikos piliečiams ir gyventojams gauti informaciją apie švietimą, jo kokybę, išsilavinimo paklausą darbo rinkoje. Švietimo informacinę pagalbą valstybės, savivaldybės, mokyklos lygiais teikia švietimo, kultūros, mokslo ir kitos įstaigos bei asmenys.

- *Psichologinė pagalba*. Jos paskirtis – stiprinti mokinių psichologinį atsparumą ir psichikos sveikatą, prevencinėmis priemonėmis skatinti saugios ir palankios ugdymuisi aplinkos mokykloje kūrimą, padėti mokiniams atgauti dvasinę darną, gebėjimą gyventi ir mokytis, aktyviai bendradarbiaujant su jų tėvais (globėjais, rūpintojais). Jei ugdytinis turi asmenybės ir ugdymosi problemų, psichologinė pagalba visuotinai teikiama pagalbos teikėjams bendradarbiaujant su mokinio tėvais (globėjais, rūpintojais) ir mokytojais, juos konsultuojant. Psichologinę pagalbą teikia, psichologinių problemų prevenciją vykdo pedagoginių psichologinių tarnybų, mokyklų psichologai.

- *Socialinė pedagoginė pagalba*. Šios pagalbos paskirtis – padėti tėvams (globėjams, rūpintojams), kad būtų įgyvendinta vaiko teisė į mokslą, užtikrinti jo saugumą mokykloje: šalinti priežastis, dėl kurių vaikas negali lankyti mokyklos ar vengia tai daryti, sugrąžinti į mokyklą ją palikusius vaikus, kartu su tėvais (globėjais, rūpintojais) padėti vaikui pasirinkti mokyklą pagal protines ir fizines galias ir joje adaptuotis.

- *Specialioji pedagoginė ir specialioji pagalba*. Jos paskirtis – didinti asmens, turinčio specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymosi veiksmingumą. Tokią pagalbą (pvz., žodinės kalbos vertimas į gestų kalbą, teksto skaitymas ir konspektavimas) asmeniui iki 21 metų teikia pedagoginių psichologinių tarnybų, mokyklų specialieji pedagogai.

- *Sveikatos priežiūra mokykloje*. Jos paskirtis – saugoti ir stiprinti mokinių sveikatą, aktyviai bendradarbiaujant su jų tėvais (globėjais, rūpintojais). Sveikatos priežiūra mokykloje apima savivaldybių sveikatos priežiūros įstaigų specialistų ar sveikatos priežiūros specialistų, dirbančių mokyklose, vykdomą visuomenės sveikatos priežiūros veiklą. Statistinė informacija apie mokinių sveikatą, sveikatos rizikos veiksnius naudojama mokyklos veiklos kokybės įsivertinimui ir išoriniam vertinimui bei stebėsenai.

- *Pagalba mokyklai ir mokytojui.* Jos paskirtis – teikti informacinę, ekspertinę, konsultacinę ir kvalifikacijos tobulinimo pagalbą, didinančią švietimo veiksmingumą ir skatinančią mokyklos veiklos tobulinimą ir mokytojo profesinį tobulėjimą. Mokyklai ir mokytojui padedama tobulinti veiklą, siekti geresnės švietimo kokybės konsultuojant, atliekant mokyklos veiklos kokybės įsivertinimą ir išorinį vertinimą bei sudarant sąlygas mokytojams tobulinti kvalifikaciją. Tokią pagalbą teikia psichologinės, specialiosios pedagoginės, socialinės pedagoginės pagalbos teikėjai, kvalifikacijos tobulinimo, visuomenės sveikatos priežiūros specialistai, profesinės asociacijos ir kiti asmenys. Pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra sudedamoji neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalis.

Visoje švietimo sistemoje taikomi tokie principai:

- 1) lygios galimybės – švietimo sistema yra socialiai teisinga, ji užtikrina asmens teisių įgyvendinimą, kiekvienam asmeniui ji laiduoja švietimo prieinamumą, bendrojo išsilavinimo bei pirmosios kvalifikacijos įgijimą ir sudaro sąlygas tobulinti turimą kvalifikaciją ar įgyti naują;

- 2) kontekstualumas – švietimo sistema yra glaudžiai susieta su krašto ūkinės, socialinės, kultūrinės raidos kontekstu, kartu su juo atsinaujina ir atitinka nuolat kintančias visuomenės reikmes;

- 3) veiksmingumas – švietimo sistema siekia geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą, remdamasi veiksminga vadyba – tinkamais ir laiku priimamais sprendimais;

- 4) tęstinumas – švietimo sistema yra lanksti, atvira, pagrįsta įvairių formų ir institucijų sąveika; ji sudaro sąlygas kiekvienam asmeniui mokytis visą gyvenimą.

Džiugu tai, kad Lietuvoje vis daugiau dėmesio skiriama neformaliajam ugdymui. 2014 m. gruodžio 4 d. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino 2015 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių pavirtinimo įstatymą, kuriame numatyta nuo 2015 m. spalio 1 d. nacionaliniu mastu įdiegti neformaliojo ugdymo krepšelį, vienam moksleiviui skiriant 15 eurų per mėnesį, ir tam tikslui skirti 3,24 mln. eurų.

*Apibendrinami galime teigti, kad neformalusis ugdymas, kaip neatsiejama nenutrūkstamo ugdymo dalis, užima svarbią vietą Lietuvos švietimo sistemoje. Tačiau Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas ir kiti teisės aktai aiškiai reglamentuoja neformalųjį vaikų ir suaugusiųjų švietimą, bet neišskiria neformalaus jaunimo ugdymo.*

### **1.1.3. Choreografinis ugdymas kaip neformaliojo ugdymo dalis**

Prieš tai plačiau išnagrinėjome neformalųjį ugdymą ir jo vietą visoje Lietuvos švietimo sistemoje, o dabar pasigilinsime į vieną neformaliojo ugdymo kryptį – choreografinį ugdymą.

Pirmiausia turime suprasti, ką reiškia žodis choreografija. Tarptautinių žodžių žodyne ir kituose šaltiniuose pateikiama žodžio **choreografija** reikšmė:

- meno šaka, meninius vaizdus grindžianti šokiu;
- judesių kūrimas, šokio menas;
- šokio judesių užrašymas simboliniais ženklais;
- meno šaka, meninius vaizdus grindžianti šokiu;
- šokio, judesio, ritminės plastikos, gesto ir muzikos derinys;
- baleto, scenos šokių kūrimo menas.

Choreografija apima liaudies šokius, baleta, pramoginius ir modernuosius šokius. Šokio pamokos glaudžiai siejasi su kitomis ugdymo sritimis, praturtina ir pagilina kitų dalykų mokymą. Išradingi mokytojai, pasitelkę savo fantaziją bei pritaikę įvairius mokymo metodus, ypač jaunesnio amžiaus mokinių klasėse įvairiose pamokos dalyse gali pritaikyti choreografinius judesius. Choreografinius judesius galima pritaikyti netgi fizinio lavinimo pamokoje, atliekant mankštą: vaikas, paprašytas iškėlus rankas aukštyn lenktis per liemenį kairėn ir dešinėn, dirbs ne taip entuziastingai kaip paprašytas atlikti tą patį pratimą, tik pavaizduojant nuo vėjo siūbuojantį medį. Ir lygiai taip pat choreografijos pamokose, panaudojant įvairius ugdymo metodus, įvedant tam tikrus žaidimo elementus, imitaciją ir improvizaciją, vaikui suteikiama galimybė pabūti augalu, gyvūnu, vėju, tokiu būdu jam leidžiant pasijusti didžiulės gamtos dalele. Drauge ugdoma mokinių meninė raiška, skatinamas gamtos pažinimas, puoselėjamos dvasinės vertybės. Improvizuojant, perteikiant įvairius gamtos reiškinius judesiais, mokiniai gilina žinias apie aplinkinį pasaulį. Pavyzdžiui, norint pavaizduoti šunį ar medį, pirmiausia būtina žinoti, kaip jis atrodo, ką jis daro, kaip jį veikia aplinka ir pan.

Tačiau ne visose bendrojo lavinimo mokyklose kreipiamas reikiamas dėmesys į šokių gebėjimų ugdymą. Todėl čia svarbų vaidmenį suvaidina tėvai, nukreipdami vaikus į papildomus būrelius ar specializuotas mokyklas, kur vaikas galėtų patenkinti savo interesus, panaudoti ir išreikšti prigimtines galias. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys šokių, kaip vienos iš popamokinės veiklos sričių, pasirinkimą yra tai, kad tėvai yra suinteresuoti visapusišku savo vaikų ugdymu ir neapsiriboja vien bendraisiais mokykloje mokomais dalykais. Dauguma tėvų siekia visapusiško vaiko fizinio vystymosi ir nori, kad jų vaikas gautų meninio–estetinio judesių lavinimo pagrindus. Didelę reikšmę šokių pasirinkimui ir lankomumui turi pačių mokinių noras realizuoti save per šokį. Dalyvavimas koncertinėje veikloje ugdo estetinę ir meninę mokinių patirtį, formuoja teigiamą savęs vertinimą, moko nugalėti baimę, ugdo mokinių pasitikėjimą savimi.

Šokiu ugdomi socialinio bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai, elgesio kultūra, tolerancija, pasitikėjimas vienas kitu, pagalba, pagarba, atsakomybė ir kitos vertybinės nuostatos. Taigi, galima teigti, kad choreografinis ugdymas glaudžiai siejasi su doriniu ugdymu. Taip pat

svarbūs ir psichologiniai faktoriai. Mokant šokių, sukuriama betarpiška ir draugiška atmosfera, iš pradžių visi vienodai nieko nemoka, tačiau, dirbdami kartu, vienas kitą palaikydami, visi išmoksta, sukuria, įgyvendina savo ir kitų idėjas. Mokytojas, kurdamas šokį, dažnai su vaikais aptaria, kaip geriau padaryti vieną ar kitą figūrą, kokius vaikus pastatyti į vieną ar kitą poziciją. Toks sumanymų aptarimas, meninės ir estetiškos patirties perteikimas, terminų, sąvokų vartojimas skatina vaikus formuluoti ir aiškiai išreikšti savo mintis, tai yra, ugdyti savo gimtosios kalbos įgūdžius. Be to, tai ugdo kūrybiškumą ir kitas asmenines savybes, moko dirbti komandoje įvairiose pozicijose (ne tik lyderio) ir panašiai. Choreografinis ugdymas labai prisideda prie sveikos gyvensenos įgūdžių formavimo. Tai sportas, reikalaujantis daug ištvermės, lankstumo. Šokant ne vienerius metus, žmogui puikiai išsivysto jo raumenynas, todėl be jokių treniruoklių pagalbos žmogus sustiprėja ir pagražėja išoriškai.

Žinoma, labai svarbu, į kokias rankas pakliūva vaikas: koks mokytojo požiūris į jo atliekamą darbą, kokios yra mokytojo asmeninės savybės, kaip jos derinasi su ugdytinio asmeninėmis savybėmis. K. Pukelis rašo: „Mokytojas yra lyg pašauktas budėti ties gležna vaiko sąžine, stovinčia prigimties skleidimosi kryžkelėje ir draskomos prieštarų dieviškosios ir geidžiančiosios, mąstančiosios ir gyvulinės dvasių kvietimo ir vilionių sieloje, todėl nežinančios kur link pasukti. Mokytojo pareiga – pasukti ir palydėti vaiko sąžinę mąstančiosios (dieviškosios) dvasios link, daryti viską, kad jo prigimtis taptų kaskart vis dvasingesnė – kilnesnė, tauresnė, geresnė ir gražesnė“.

*Apibendrinami galime teigti, kad choreografinis ugdymas yra labai svarbus, darantis įtaką žmogaus raidai. Šokių užsiėmimai mokyklinio amžiaus vaikams yra puiki priemonė judėjimo poreikiams tenkinti. Be to, ugdymo procese vaikas ne tik gauna daug gerų emocijų, bet ir lavina atmintį, judesį, muzikalumą, gerina koordinaciją, ugdo valią, ištvermę, gerina sveikatą, nuotaiką, išmoksta disciplinos, ugdo kūrybiškumą, tobulina bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius, mokosi siekti užsibrėžto tikslo ir rezultatų.*

## 1.2. TEORINIAI PROFESIJOS PASIRINKIMO IR KARJEROS ASPEKTAI

„...Šiame pasaulyje nėra taip svarbu, kur esame, daug svarbiau – kuria kryptimi einame...“

Oliveris Vendelis Holmas

Daugelis mokslininkų, nagrinėdami įvairias temas, pirmiausia apibrėžia asmenybę. Mes irgi, norėdami išanalizuoti, kaip renkama profesija ir kas tai yra karjera, trumpai apžvelgsime profesiją besirenkančiojo subjekto – asmenybės sampratą: kas tai yra asmenybė, kokia jos struktūra ir kokie yra asmenybių tipai.

### 1.2.1. Asmenybė, jos struktūra ir tipai

Psichologijos žodyne (1993) asmenybė traktuojama kaip individo savitumas, reikšmingų pastovių jo savybių (įgimtų ir įgytų) sistema, nusakanti jo vietą kurioje nors bendrijoje.

Labai panašiai asmenybės apibūdinimą pateikia G. Butkienė (1996): asmenybė (persona) – asmens savybės, kurias jis įgyja gyvendamas, tai pastovi jų sistema, nusakanti asmens vietą žmonijos bendrijoje.

V. Rajeckas (2004) asmenybę apibrėžia kaip visuomeninę, protingą būtybę, gebančią dirbti, turinčią psichikos ir socialinius (požiūris į visuomenę, žmones, aplinką, darbą, elgesį, vertybes ir pan.) bruožus.

Tuo tarpu L. Jovaiša (1999) asmenybę sieja su jos vertybėmis ir pateikia kelis asmenybės apibrėžimus: 1) asmenybė yra žmogus, kuris savarankiškai, savitai ir jautriai išreiškia santykių su aplinka ir savimi vertybes; 2) asmenybė – reali laisvo žmogaus individualybė, atsiskleidžianti savo meto aukščiausiomis socialinėmis, kultūrinėmis ir dvasinėmis vertybėmis, aktyviai ir kūrybingai dalyvaujanti veikloje savo ir aplinkos gerovei; 3) asmenybė – žmogaus individualių savybių, kuriomis jis naudojasi visuomeninėje – darbinėje veikloje, visuma; 4) asmenybė – vertybėmis gyvenantis žmogus.

J. Albrechtas (2005) teigia, kad „savybė būti asmenybe būdinga žmogui, kuris yra sociali būtybė.“ Jis taip pat pateikia keletą asmenybės apibrėžimų, pagal jį asmenybė yra: 1) pavienis žmogus, kaip individualybė, sąmoningos veiklos ir santykių subjektas, kuriantis, atgaminantis ir keičiantis socialinę realybę; 2) socialiai reikšmingų ir unikalių individualių bruožų, santykinai nekintanti sistema, apibūdinanti individą, formuojama socializacijos procese ir yra individualios patirties bei socialinio tarpusavio poveikio produktas; 3) individas, pasižymintis nepaprastomis savybėmis, galintis daryti įtaką visuomenei ir istorijai; 4) individas, esantis bendrojo dėmesio centre dėl savo užimamos socialinės pozicijos ir atliekamo socialinio bei profesinio vaidmens.



L. Vosiliūtė (1997) asmenybę suvokia kaip socialinę žmogaus charakteristiką. Pagal autore, asmenybe galime vadinti žmogų, pasiekusį tam tikrą psichinės ir socialinės brandos lygį. Kitaip tariant, kai žmogus pradeda gebėti išsikelti svarbius sau tikslus ir jų siekti, kai išsiugdo savo pažiūras, nuostatas ir dorovinius vertinimus, kai susikuria savo santykį su aplinka.

Kiekvienas asmuo suvokia savo asmenybę kaip savąjį AŠ. Tai savęs vertinimas, savigarba, savęs matymas tam tikroje aplinkoje, dabar ir ateityje. Bet kuris žmogus nuomonę apie save susidaro iš to, kaip jį vertina ir kaip su juo elgiasi aplinkiniai. Anot A. Suslavičiaus (1998), žmogui svarbu bendrauti su kitais, o jeigu bendrauti vengiama, pagrindiniu savęs vertinimo kriterijumi tampa sava nuomonė, kuri gali ir neatitikti realios padėties. V. Rajeckas (2004) teigia, kas sąveikos su aplinka procese vyksta įvairiapusis žmogaus vystymasis, formuojasi jo sąmonė, plėtojasi įvairios bendražmogiškos savybės, individualūs bruožai.

J. Albrechtas (2005) nurodo tokius skiriamuosius bendrus asmens bruožus:

- 1) individualūs gabumai, pvz., intelektas, apskrumas ir kt.;
- 2) psichiniai ypatumai ir polinkiai, pvz., santykis su aplinkiniu pasauliu, liguistumas;
- 3) amžiaus ypatumai, pvz., jaunystė, branda, senatvė;
- 4) fizinis kūno sudėjimas ir lytis;
- 5) socialinė padėtis, pvz., priklausymas konkrečiam socialiniam sluoksniui.

Anot J. Albrechto, jeigu pažvelgtume į tarpusavio ryšį tarp asmenybės ir profesinio – dalykinio pasisekimo per šių penkių bruožų prizmę, pastebėtume, kad individualūs gabumai, psichiniai ypatumai ir polinkiai bei socialinė padėtis vaidina esminį vaidmenį. Svarbiausia šioje grandinėje yra tai, kad asmuo, dirbdamas su savimi, lavindamas savo asmenybę, gali įtakoti pirmuosius du aukščiau paminėtus asmenybės bruožus. Įvertinęs susiklosčiusias gyvenimo aplinkybes, remdamasis savo gerąja ir net blogąja patirtimi, jis gali keisti savo elgesį. Matydamas, kad jo siekiamas įgyvendinti nepakanka tam tikrų asmens savybių ar įgūdžių, jis gali užsiimti saviugda ar dalyvauti veikloje, kuri padėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus. Sėkmingas pirminių asmenybės bruožų suderinimas teigiamai veiks profesinę sėkmę.

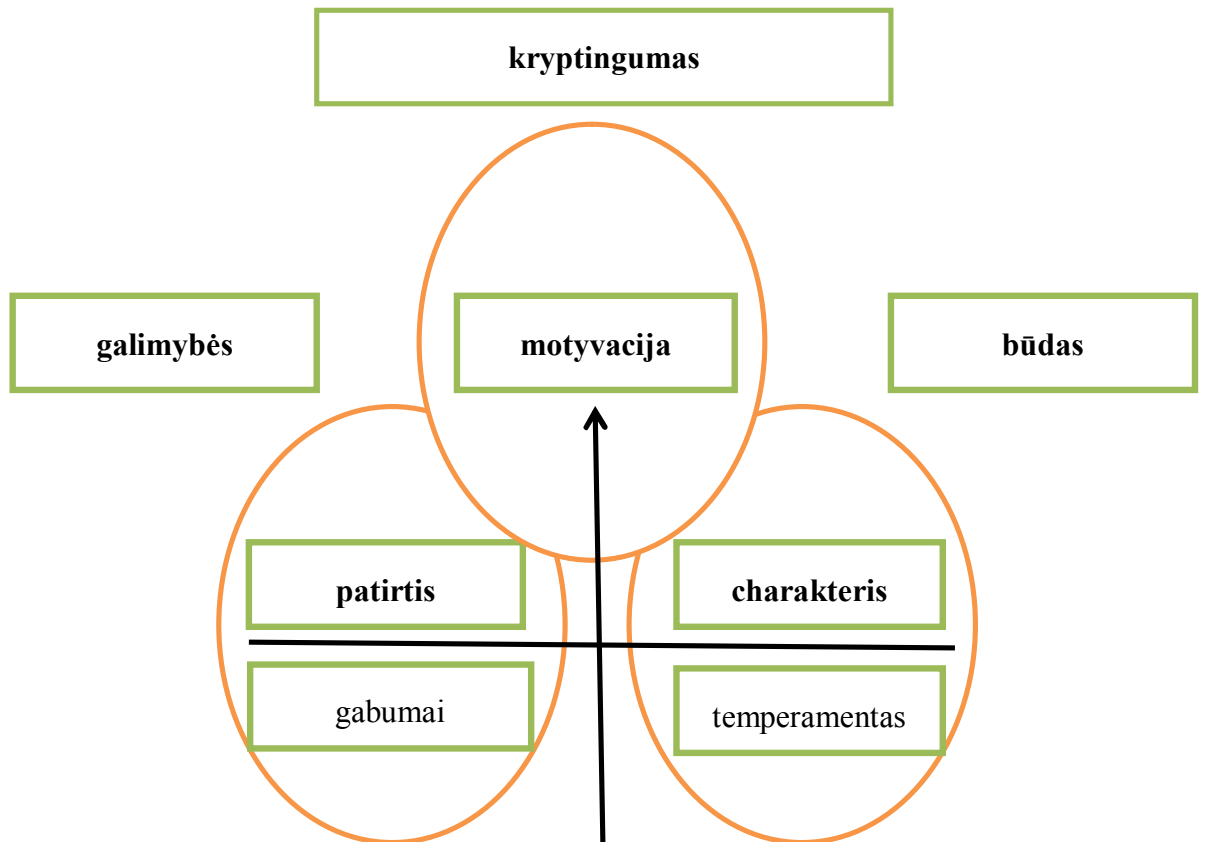
Pasak psichologės G. Butkienės, asmenybei yra būdingas aktyvumas (pastangos veikti aktyviau nei to reikalauja veikiančiojo padėtis ar esanti situacija), kryptingumas (pastovi vyraujančių poreikių, interesų, motyvų, tikslų, įsitikinimų ir problemų sistema) ir giluminiai prasminiai procesai, kurių metu atsiranda žmogaus sąmoningas santykis su realybe.

Psichologijoje dažniausiai remiamasi G. Allporto apibrėžimu, kad asmenybė yra dinaminė psichofizinių žmogaus organizmo sistemų, kurios nulemia žmogaus jausmus, mintis, savitą elgesį ir parodo žmogaus santykį su tikrove, organizacija. Sąlyginai psichologinę asmenybės struktūrą galime suskirstyti į šešias dalis: kryptingumas, temperamentas, charakteris, sugebėjimai, jausmai, valia.

Tuo tarpu J. Albrechtas (2005) teigia, kad asmenybės esmę atskleidžia keturi elementai: elgesio kryptingumas, gabumai, charakteris ir temperamentas. Svarbiausia iš paminėtų asmenybės dalių yra kryptingumas. Tai labai pageidautinas asmenybės struktūros elementas. Jis apima žmogaus poreikius, norus, interesus, polinkius, ketinimus, motyvus, tikslus, pasaulėžiūrą, vertybines nuostatas ir įsitikinimus.

L. Jovaiša (1993) savo sudarytame pedagogikos terminų žodyne kryptingumą apibrėžia kaip asmenybės poreikių, interesų, polinkių, nuostatų ir vertybinių orientacijų visumą, apibūdinančią jos pastovų santykį su aplinka. Ši kryptingumo sąvoka gali būti taikoma kalbant apie idėjinį, pedagoginį, profesinį ir kt. kryptingumą.

L. Jovaiša pateikia asmenybės struktūros schemą (1 pav.), kurioje mokslininkas išskiria dvi ašis: horizontaliąją ir vertikaliąją. Horizontalioji ašis vaizduoja įgimtus asmenybės struktūrinius elementus: gabumus ir temperamentą. Nuo šios ašies šakojasi dvi linijos – tai įgyti asmenybės struktūriniai elementai: patirtis ir charakteris. Žmogaus charakteris susiformuoja gyvenimo procese, ir keičiasi, įgyjant gyvenimo patirtį, kurią sąlygoja besikeičianti aplinka, gyvenimo ir veiklos sąlygos. Vertikali ašis vaizduoja nuo motyvacijos priklausantį asmenybės aktyvumą ir kryptingumą.



1 pav. Asmenybės struktūra pagal L. Jovaišą

Žmogaus raidą sąlygoja daug aplinkybių, tarp kurių svarbiausia, žinoma, paties individo veikla. Tačiau taip pat ypatingą vietą užima kryptingai organizuotas ugdymas. Žmogų, kaip asmenybę, ugdo šeima, mokykla ir visuomenė. Žymus Lietuvos mokslininkas J. Laužikas (1993), remdamasis pedagogine patirtimi, išskyrė svarbiausius veiksnius, lemiančius visapusišką asmenybės ugdymą: šeima, mokykla, mikroaplinka, visuomenė. Būtina pažymėti, kad čia ypatingai svarbūs paveldėjimo veiksniai, nes nei geros sąlygos, nei maistas, nei ugdymas ar kokie kiti veiksniai nelems žmogaus normalaus vystymosi, jei nebus prigimties duota. Tačiau be tinkamos aplinkos vien paveldėjimo veiksniai taip pat negali užtikrinti asmenybės vystymosi.

Jau žiloje senovėje pastebėta, kad egzistuoja tam tikri žmonių skirtumai ir panašumai. Literatūros šaltiniuose galima rasti labai įvairių asmenybės tipų klasifikacijų (Barvydienė, V. ir Kasiulis, J., 1998). Asmenybių tipologizavimas arba grupavimas tipais nepaneigia atskiro žmogaus unikalumo, o tik suskirsto asmenybes pagal pastovias esmines asmenybės savybes. Yra tipologijų, susijusių su temperamento savybėmis. Šiai grupei priskiriama klasikinė temperamento tipologija (melancholikas, cholericas, sangvinikas, flegmatikas), taip pat H. Eysenck asmenybės tipai (ekstravertas, intravertas, neurotiškas, emociškai stabilus). Kitoje grupėje tipologijų, susijusių su asmenybės motyvacija ir kryptingumu, viena žymiausių – J. H. Holando (Holland) kryptingumo pagal veiklos sritis tipologija (realistinis, intelektualinis, socialinis, konvencinis, iniciatyvus, meninis).

*Apibendrinami galime padaryti išvadą, kad svarbiausia iš psichologinės asmenybės struktūros dalių yra kryptingumas, kad žmogaus profesijos pasirinkimą lemia ne tiek interesai, kiek asmenybės bruožai, o jo pasitenkinimą darbu, sėkmę pasirinktame darbe – asmenybės ir darbo aplinkos darna. Žmogus gimsta kaip biologinė būtybė, o asmenybe tampa tik praėjęs tam tikrą gana sudėtingą individualios raidos kelią.*

### **1.2.2. Teoriniai profesijos pasirinkimo aspektai**

Jau Antikos filosofų traktatuose ir XV – XVIII amžių mąstytojų darbuose, kaip pastebėjo D. Augienė (2009), galima rasti mokslininkų bandymų padėti žmonėms pasirinkti profesiją. Gražiausius savo gyvenimo metus žmogus praleidžia dirbdamas. Todėl žmogaus gyvenimo būdas, kokybė tiesiogiai priklauso nuo pasirinktos profesijos, o jo fizinė ir psichinė sveikata – dažniausiai nuo to, kaip jis jaučiasi darbe. Be to, tinkamai pasirinktas darbas didina žmogaus savivertę, nes žmogus jaučia, kad jis pats įgijo kažką vertinga, tuo pačiu ir aplinkai davė kažką vertinga. Neretai darbo pobūdis nulemia ir tai, ką žmogus daro laisvalaikiu. Šnekamojoje kalboje, o ir literatūroje kartais minima, kad žmogus dirba „iš pašaukimo“. Pašaukimas gali būti suprantamas kaip įgimti gabumai tam tikrai veiklai arba kaip visuomeniškai svarbios pareigos,

kuriai skiriama veikla, supratimas, arba kaip nuoseklus sau išsikeltų profesinių tikslų ar idealų siekimas. Kaip teigia A. Maslow (1971), dirbantis iš pašaukimo žmogus visa savo esybe pasineria į savąją profesiją, be jos jis negali įsivaizduoti savo gyvenimo. Žmogus ir darbas atrodo tarsi sukurti vienas kitam „kaip raktas spynai, o spyna raktui“ (Maslow, 1971, p. 291).

Profesijos rinkimąsi galima suprasti kaip profesinį vystymąsi, kuris prasideda jau ikimokykliniame amžiuje (Jovaiša, 1981).

E. Ginzberg išskiria tris pagrindinius žmogaus gyvenimo etapus, kuriuose susiformuoja skirtingas požiūris į profesijos pasirinkimą ir karjerą:

➤ Pirmasis etapas – tai vadinamasis fantazijos etapas, kurį išgyvena 6 – 11 metų vaikai. Šiam etapui būdingi nerealūs, fantastiniai sprendimai, kai vaikai nori būti burtininkais, kosmonautais ir pan.

➤ Antrasis etapas – eksperimentinis. Šiame etape 11 – 16 metų jaunuoliai pirmą kartą suvokia, kad jie privalo priimti sprendimus dėl savo ateities.

➤ Trečiasis etapas – realistinis, kuriame individai apmąsto karjeros, profesijos pasirinkimą. Dažnai šiame etape jiems tenka priimti kompromisinį sprendimą, įvertinus realias galimybes ir savo norimus pasiekti tikslus. Realistinis etapas gali tęstis ne vienerius metus, kartais jis trunka dešimtis ir daugiau metų. Žinoma, svarbu ne tik amžius, bet ir individualybė. Šiame etape skiriamos keturios pakopos: ankstyvoji, vidutinė, vėlyvoji ir išėjimas į pensiją. Priklausomai nuo to, kaip individai pereina šias pakopas, kinta jų užduočių poreikiai bei socialiniai – ekonominiai poreikiai.

N. Perry ir Z. Vanzandt (1998) pateikia šešis pasirengimo karjerai principus:

- ✓ Lankstumo ugdymas. Sprendimų priėmimas nuolat kintantis ir reikalaujantis naujų kompetencijų, įgūdžių, savirealizacijos.
- ✓ Rizikos suvokimas. Rizikuoti nereikia bijoti, nes tik taip įgyjamas patyrimas.
- ✓ Mokymosi, kaip tęstinio proceso, truncančio visą gyvenimą, suvokimas.
- ✓ „Širdies balso“ ir vertybių nustatymas mokantis pasitikėti savimi.
- ✓ Ateities vizijos apibrėžtis, pagrindinių kryptių nustatymas siekiant užsibrėžto tikslo.
- ✓ Paramos ir/ar pagalbos priėmimas iš žmonių, kuriais pasitikime.

Jaunimui pasirinkti profesiją tikrai nėra lengva vien dėl gyvenimo patirties stokos. Tuo labiau, kad yra tūkstančiai profesijų, kai kurios iš jų yra labai panašios, be to, laikui einant, darbo rinka keičiasi: kai kurios profesijos dingsta, atsiranda naujos, o ir išliekančios per daugybę metų kinta, modifikuojasi. Kartais jaunimas linkęs pasikliauti likimu, laime ar sėkme, tačiau palikus profesijos pasirinkimą likimo valiai, labai didelė rizika iššvaistyti laiką tam tikrai kvalifikacijai įgyti ir likti nepatenkintu savo darbu.

Racionalus profesijos pasirinkimas reikalauja laiko, pastangų, drausmės ir valios. Būtina nepamiršti, kad daug kas priklauso ne tik nuo žmogaus, jo asmenybės ir jos raidos, bet ir nuo besikeičiančių aplinkybių. Profesijos rinkimąsi įtakoja daugelio kintamųjų tarpusavio sąveika.

Daugelis psichologų visus karjerą įtakančius veiksnius skirsto į vidinius ir išorinius. Vidiniams veiksniams priskiriama paties individo išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai ir lūkesčiai, tokie kaip noras vadovauti, poreikis dirbti, darbinės veiklos įvairovė, bei vietinės nuostatos (atlyginimas, statusas, galimybė padėti).

Kai kurių mokslininkų nuomone, profesijos pasirinkimą ir asmenybės orientaciją lemia institucija ir lytis. Pavyzdžiui, moterys turi daugiau meninių gebėjimų ir polinkių darbui, kuriame ryškus socialinis ir atspindintis tradiciją turinys.

Prie asmenybinių profesinį apsisprendimą įtakančių veiksnių L. Jovaiša (1999) priskiria:

- ✓ fizinę sambrandą, apimančią normalų kūno išsivystymą, fizinę ir psichinę sveikatą, tinkamą profesiniam mokymuisi bei darbui;
- ✓ psichinį subrendimą, kuris matuojamas pagal savivokos bei savimonės, interesų bei polinkių, intelekto ir kitokių sugebėjimų bei charakterio kokybę.

L. Jovaiša nurodo ir intelekto rūšis, išskirdamas teorinį, socialinį, praktinį bei profesinį intelektą. Profesinis intelektas ir yra karjeros intelektas, padedantis siekti profesinės sėkmės.

Išorinius veiksnius galima suskirstyti į grupes. Profesijos pasirinkimą labai įtakoja *sociokultūriniai veiksniai*: šeima, jos gyvenimo aplinka, tėvų išsilavinimas, darbas ir finansinė padėtis. Vaikas šeimoje susipažįsta su vaidmenų modeliais, kaupia patirtį, čia jam diegiama tam tikra vertybių sistema, teikiama parama ir paskatinimas, išryškinamos šeimos tradicijos, lūkesčiai, reikalavimai, numatomos galimybės. Dažnai vaikai, tarsi kopijuodami savo artimuosius, renkasi tas pačias ar labai artimas profesijas. Tačiau kartais būna atvirkščiai – matydamis tėvų, brolių, seserų ar kitų artimųjų pavyzdį (pvz., sunkus, nenormuotas, pamaininis ar vakarinis darbas), vaikai sau pasižada tokios profesijos nesirinkti.

Amerikiečių psichologė A. Ro paskelbė profesijos pasirinkimo teoriją, kurioje teigiama, kad šeimos tarpusavio santykiai formuoja vaiko interesus ir nuostatas, kurios vėliau atsispindi asmenybės profesinėje orientacijoje. Žmogus galėtų valios pastangomis kontroliuoti profesijos rinkimosi procesą, tačiau jis retai sąmoningai apsvarsto visus svarbiausius veiksnius, įtakančius jo sprendimą. Pasak A. Ro, gerovė žmogui ir visuomenei gali užtikrinti tik tokia profesija, kuri yra adekvačiai integruota į visą individo gyvenimo struktūrą, o profesinio asmenybės kryptingumo ištakų reikėtų ieškoti ankstyvoje vaikystėje (Zunker, 1997).

Anot Mitchell Krumboltzo, individai teiks pirmenybę tam tikroms profesijoms, jeigu:

- ✓ sėkmingai išsprendė užduotis, kurias jų nuomone, atlieka šių profesijų žmonės;

- ✓ pastebėjo, kad vertingi elgesio modeliai buvo apdovanojami veikloje, kurią, jų nuomone, atlieka šių profesijų žmonės;
- ✓ reikšmingi draugai ar giminės pabrėžė šių profesijų privalumus arba stebėjo reikšmingus veiksmus ar girdėjo reikšmingus žodžius, susijusius su šia profesija (Krumboltz, 1994).

Ir priešingai, žmonės vengs tam tikrų profesijų, jeigu:

- ✓ sprendami užduotis, panašias į tas, kurias, jų nuomone, atlieka šių profesijų žmonės, patyrė nesėkmę;
- ✓ stebėjo, kad vertingi elgesio modeliai buvo neapdovanoti už veiklą, kurią, jų nuomone, atlieka šių profesijų žmonės;
- ✓ reikšmingi draugai ar giminės pabrėžė šių profesijų trūkumus (Krumboltz, 1994).

Profesijos pasirinkimą taip pat gali lemti *visuomenės ekonominė padėtis*. Žemesniam visuomenės sluoksniui priklausantys asmenys dažniau renkasi darbą, kuriame mažesnės karjeros galimybės, tai yra, karjera vyksta tik horizontaliame lygmenyje. Tuo tarpu aukštesniam visuomenės sluoksniui priklausantys žmonės, rinkdamiesi karjerą, pirmiausia įvertina ekonominius veiksnius, nuo kurių priklauso galimybės rasti darbą dominančioje srityje.

Šiuolaikinėje visuomenėje dažnai profesijos pasirenkamos ar atmetamos vadovaujantis stereotipais, nepilna ar netiksli informacija. Tai *kultūriniai veiksniai*, apimantys bendrąjį humanitarinį ir socialinį lavinimą, padedantį subrandinti jaunimą profesinei veiklai, bei *dvasiniai veiksniai*, kurie artimai siejasi su kultūriniais veiksniais.

Tarp vidinių ir išorinių veiksnių visada yra tam tikrų prieštaravimų, tačiau juos galima ir reikia suderinti.

Iki Nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje buvo įgyvendinta ir puikiai veikė mūsų šalies pedagogų ir psichologų – L. Jovaišos, S. Kregždės, H. Galkytės ir kitų – mokliškai pagrįsta profesinio orientavimo sistema. R. Laužackas knygoje „Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai“ profesinį informavimą apibrėžia kaip „informacines ir kitokias priemones, leidžiančias žmonėms susipažinti su profesijomis, jų reikalavimais, ypatumais, pasirengimo joms formomis ir galimybėmis“ (Laužackas, 1997). Šiuo metu bendrojo lavinimo mokyklose profesinis informavimas bei konsultavimas atliekamas minimaliai ir pradedamas gana vėlai – dažniausiai tik 10 - 12 klasėse. Be to, tik nedidelė dalis moksleivių gali pasinaudoti profesinio orientavimo paslaugomis prieš pasirinkdami profesiją. Profesinio orientavimo paslaugas teikiančių organizacijų tinklas nepakankamai išplėtotas, dauguma jų veikia nekoordinuotai. Bendrojo lavinimo mokyklose mokiniai mokomi daug įvairių dalykų, tačiau žinių, padedančių jaunuoliui sąmoningai pasirinkti tolimesnį gyvenimo kelią įgyjant sau tinkamą ir mielą profesiją, deja nepakanka. Dabar, esant valstybės finansuojamoms studijoms ir stipendijų fondams,

ypatingai aktualu tampa pasirinkti būsimą karjeros kryptį ar sritį. Visi suprantame, kad žinios pačios savaime nieko nereiškia, svarbu tinkamai jas panaudoti, todėl visa veikla mokykloje turėtų būtų nukreipta profesinių tikslų įgyvendinimo linkme. Teisingai apsispręsti gali tik brandi asmenybė, turinti susiformavusius, aukšto lygio profesinius interesus. Bendrojo lavinimo mokyklose dirbantiems pedagogams tenka ypač sudėtingas ugdymo karjerai uždavinys. Paauglystėje vaikas dažniausiai nemažsto apie būsimą karjerą, kryptingai nesiekia įgyti tam tikrų žinių, todėl mokinio interesas mokytis daugiausia priklauso nuo mokytojo asmenybės, nuo dalyko mokymo kokybės. Maždaug apie 15 - 19 metus – brendimo laikotarpiu – labai sparčiai ima formuotis jaunuolio pasaulėžiūra ir moralinės nuostatos, išryškėja charakterio bruožai, aiškiau suvokiami interesai, poreikiai ir pan. Tokio amžiaus mokiniams mokymosi kokybė ir mokymosi bei kitos veiklos motyvacija labiau priklauso nuo profesinių interesų kryptingumo, jis vis dažniau susimąsto, ką veiks baigęs mokyklą, kokioje veiklos sferoje mato savo ateitį.

Profesinio orientavimo procese labai svarbus aspektas yra individo apsisprendimo savarankiškumo rodiklis. Jis priklauso nuo asmenybės, kuri priima sprendimą, fizinio, psichinio ir socialinio išsivystymo, jos raidos psichologijos, priklausomybės dydžio nuo daugelio aplinkos faktorių, galinčių veikti sprendimą (Elijošius, 2001).

Kryptingumas – asmenybės poreikių, interesų, polinkių, nuostatų, vertybinių nuostatų visuma (Jovaiša, 1993). Kūrybinis kryptingumas – vienas iš svarbiausių savęs aktualizacijos fenomenų, kuris skatina saviugdą, kūrybiškos saviraiškos poreikį. Asmenybės kryptingumas atsiskleidžia sąveikoje su artimąja ir tolimąja aplinka, jis visada turi kryptį, o struktūrinis elementas, teikiantis veiklai kryptingumo, yra motyvacija. Vyresniųjų klasių mokinių veiklos motyvacijos pagrindą paprastai sudaro asmenybės profesiniai interesai, kurie ir lemia jaunuolio asmenybės profesinį kryptingumą.

Lotyniškai motus – proto veikimas, minties skrydis; prancūziškai motif – skatinamoji priežastis, veiksmo pagrindas. Motyvacija, kaip teigia G. Butkienė ir kt. (1998), yra veiksmų ir elgesio žadinimas ir skatinimas, vykstantis žmogaus psichikoje. Pagal L. Jovaišą (1993) motyvacija – tai psichofiziologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius su aplinka motyvų kaitos pagrindu. R. Želvys (2003) teigia, kad motyvavimas – žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas. Nuo to, kokia yra moksleivio motyvacinė sfera, priklauso mokymasis, elgesys, kita veikla. J. Albrechtas (2005) taip pat motyvaciją sieja su kryptingumu. Anot mokslininko, motyvacija – tai asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje.

Kiekvienas žmogus renkasi profesiją, siekdamas patenkinti savo poreikius, o jų yra įvairių: fizinių (maistas, būstas, poilsis), psichologinių (saugumas, sėkmė, poreikis bendrauti, būti gerbiamam ir įvertintam ir pan.). Kai pirmą kartą žmogus suvokia, kad tam tikra profesija padės

tenkinti jo individualius poreikius, jis sąmoningai ima ją rinktis, tai yra, domėtis aplinkinių profesijomis, gilintis į profesijų turinį. Dažnai žmogaus elgesį įtakoja keletas poreikių, kurių poveikis nėra vienodas, todėl individas renkasi profesiją pagal kurį nors vieną, svarbiausią ar reikšmingiausią.

Kaip jau minėjome ankstesniame skyriuje, Holland žmones suskirstė pagal asmenybės įvairių veiklos rūšių kryptingumą. Autorius skirsto žmones į realistiškus (praktikus), intelektualius, socialius, konvencionalius, iniciatyvius ir kūrybingus, artistiškus. Šio mokslininko pateikta tipologija, aprašanti šešias pagrindines asmenybės orientacijas ir jų įtaką profesijos pasirinkimui, gali padėti suprasti individo karjeros kryptį, darbinės veiklos raidą, pasitenkinimą ja, aspiracijas ir pasiekimus (Baltrėnienė, Volbekienė, 1998).

Hollando teorija aiškina, kad individo profesijos pasirinkimą lemia ne tiek poreikiai ar interesai, kiek asmenybės bruožai. Dažnai panašūs žmonės renkasi labai artimas profesijas, tačiau jų pasitenkinimą darbu, sėkmę lemia asmenybės ir darbo aplinkos darna. J. H. Holandas mano, kad nėra žmogaus, kuris nepriklausytų bent vienam iš šešių žemiau išvardytų asmenybės tipų, o neretai žmonėms būdingos net kelių tipų kombinacijos.

*Realistinis* tipas aprašomas kaip vyriškas, emociškai stabilus, materialistiškas, veikiantis konkrečiai, tačiau vengiantis vadovo ar lyderio vaidmens bei užduočių, kurios reikalauja intelektualinių, meninių ar socialinių gebėjimų. Šio tipo žmonės pirmenybę teikia techniškomis, inžinerinėms profesijoms.

*Intelektualinio* tipo žmonės yra linkę į mokslą, kūrybinę veiklą (dažniau dailę ir muziką), užsienio kalbų mokymąsi. Tai pasitikintys savimi, emociškai stabilūs, originalūs, mokantys manipuluoti žodžiais ir idėjomis, tačiau nelabai praktiški žmonės.

*Socialinis* tipas save vertina kaip atsakingą, nuoširdų, išsiauklėjusį, iškalbingą, puikius bendravimo įgūdžius turintį žmogų. Tokio tipo žmonės pirmumą teikia pedagoginėms, religinėms ir terapinėms profesijoms.

*Konvencinio* tipo žmonės sudaro tvarkingo, socialaus ir gana konservatyvaus asmens įspūdį. Pats žmogus save laiko dominuojančiu, kontroliuojančiu, rigidišku ir stabiliu, tačiau jo sprendimai paprastai nepasižymi originalumu, dažniausiai stereotipiški. Konvencinio tipo žmonės pirmumą teikia buhalterio, tarnautojo profesijoms.

*Iniciatyvaus* tipo žmonės nemėgsta kruopštaus, reikalaujančio didelio susikaupimo darbo. Tai žmonės, pasižymintys dominavimu, impulsyvumu, kartais net agresyvumo savybėmis. Jie renkasi veiklą, kur gali užimti vadovo, lyderio ir valdžios pozicijas.

*Meninis* tipas problemas sprendžia originaliai, remdamasis savo įspūdžiais ir fantazijomis. Šio tipo žmonės yra jautrūs, gana uždari, kartais impulsyvūs, pirmenybę teikia literatūrai, muzikai, kitam menui.



Menininko – profesionalo ar gabaus vaiko – vieta visuomenėje, tam tikra prasme yra išskirtinė. Tai žmogus, kuriam būdingas nestandartinis mąstymas, platesnis netipinių situacijų ar elgesio priėmimo diapazonas. Savotiškumas, originalumas ar asmenybinis keistumas gali būti perteikiamas ar išreiškiamas meninėmis priemonėmis. Tačiau menininko vaizduotė ne tik atveria neįžvelgiamą erdvę, bet ir prisiliečia prie kasdienio visuomenės gyvenimo. Anot E. Souriau (1994), „menininko mąstymas neatsiejamas nuo svajonės apie tobulesnį, geriau sutvarkytą pasaulį“. Todėl meninio tipo žmogus turi plačias galimybes įvairiose gyvenimo ir darbo srityse.

Profesijos pasirinkimas ir jos įsisavinimas yra tik profesinės biografijos pradžia, tačiau kartu svarbus žingsnis karjeros link. Kokybiškai atliekamas asmenybės pašaukimą atitinkantis ir prasmingas darbas suteikia asmenybei esminės patirties, kuri ilgainiui virsta profesine karjera. Optimalus profesinis pasirinkimas ir efektyvus profesinis ugdymas daugiausia lemia tolesnę žmogaus profesinę sėkmę, jo padėtį visuomenėje, pasitenkinimą gyvenimu ir darbu (Maknienė, 2001).

*Apibendindami galime pasakyti, kad racionalus profesijos pasirinkimas reikalauja laiko, pastangų, drausmės ir valios. Teisingai apsispręsti gali tik brandi asmenybė, turinti susiformavusius, aukšto lygio profesinius interesus, tačiau būtina nepamiršti, kad daug kas priklauso ne tik nuo žmogaus, jo asmenybės ir jos raidos, bet ir nuo besikeičiančių aplinkybių. Profesijos rinkimąsi įtakoja daugelio kintamųjų tarpusavio sąveika. Pasirinktos profesijos ir asmenybės atitikimas lemia aukštesnį atitikties lygį, didesnę pasitenkinimą darbu, profesinį pastovumą.*

### 1.2.3. Teoriniai karjeros aspektai

Nuo tinkamai pasirinktos profesijos priklauso ir žmogaus karjera. Globalizacijos sąlygomis visose gyvenimo sferose vyksta didžiuliai pokyčiai, kurie apima vis didėjančią darbo jėgos įvairovę, sparčią technologijos kaitą, globalizaciją ir darbo pobūdžio kitimą, tai yra perėjimą į paslaugas teikiančią visuomenę ir vis didėjančią išsilavinimo ir žmogiškojo kapitalo akcentavimą.

Todėl labai svarbus tampa ugdymas karjerai – tėvų, švietimo institucijų ir visuomenės sistemingas bendradarbiavimas, siekiant padėti jauniems ir suaugusiems žmonėms įgyti žinias ir įgūdžius, būtinus racionaliam profesijos pasirinkimui.

Bendriausia karjeros samprata kildinama iš lotyniško žodžio „carraria“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba iš prancūziško „carriere“, įvardinančio veikimo dirvą, sritį, profesiją. Pasak I. Jasiūnienės (2006), jau šie du sąvokos aiškinimai rodo, kad galimi skirtingi karjeros supratimai: vienas susijęs su konkrečia veikla, kitas – su gyvenimo kelio planavimu ir šio plano įgyvendinimu.

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne karjera apibrėžiama „kaip sėkmingas kilimas visuomeniniame darbe, tarnyboje ar mokslo srityje“.

Karjeros terminą mokslo veikaluose vienas iš pirmųjų ėmė naudoti amerikietis D. E. Super (1980). Pradžioje karjerą jis apibūdino kaip „žmogaus gyvenime atliekamų vaidmenų, darbovietėse užimamų pareigų, pakopų, lygmenų visumą“, o profesijos pasirinkimą laikė kaip vieną iš karjeros fazių (Kučinskienė, 2003). Vėliau D. E. Super (1994) šiek tiek pakeitė karjeros sąvokos apibrėžimą: „karjera – tai nuosekli visų individo užimamų profesinių pozicijų ir darbo vietų seka, apimanti visą žmogaus darbinės veiklos istoriją“. Karjera apibūdina ne tik žmogaus atliekamos profesinės veiklos pobūdį, bet ir patį dirbantį asmenį, jo darbovietę, kuri apibrėžia jo veiklą ir poziciją organizacijos struktūroje (Adamonienė, Daukilas, Kriščiūnas, Maknienė, Palujanskienė, 2001).

Labai panašų karjeros apibrėžimą pateikia kitas mokslininkas – M. B. Arthur (1991). Jis teigia, kad „karjera – tai nuosekliai kintanti laike asmens profesinės, darbinės veiklos ir su ja susijusio patyrimo seka, trunkanti visą gyvenimą, apimanti jo elgesį ir nuostatas, susijusias su šia veikla“ (Adamonienė, Daukilas, Kriščiūnas, Maknienė, Palujanskienė, 2001).

Mokslinėje literatūroje galime rasti įvairių autorių skirtingai apibrėžiamą karjeros sąvoką:

- ✓ karjera yra per visą gyvenimą besitęsianti darbų seka, susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais, kai jis ar ji veikia tuose darbuose (Beach, 1985).
- ✓ karjera yra požiūrių ir elgesių seka, susijusi su darbine patirtimi per visą žmogaus gyvenimą (Craig, 1987, Schuler, 1995).
- ✓ karjera – kokybiškai atliekamų, socialiai reikšmingų profesinių ir kitų vaidmenų visuma per žmogaus gyvenimą (Kučinskienė, 2003).
- ✓ karjera yra seka su darbine veikla susijusių pozicijų, vaidmenų, veiklų ir patirčių, kuriuos tenka priimti asmeniui (Arnold, 2006).
- ✓ karjera – tai individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir visuomeniniu požiūriu (Jasiūnienė, 2006).

Petkevičiūtės (1998) nuomone, egzistuoja keletas skirtingos apimties karjeros sampratų:

- ✓ karjera kaip laimėjimai (ši samprata daugiausiai taikoma darbo aplinkoje);
- ✓ karjera kaip profesija (kuri gali būti daugiau ar mažiau prestižinė);
- ✓ karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa (kiekvienas dirbantis žmogus turi savo darbo istoriją, karjerą);
- ✓ karjera kaip viso gyvenimo įvairių vaidmenų patirties seka.

Gary Dessler (2001) teigia, kad atskiro žmogaus atžvilgiu karjerą būtų galima apibūdinti kaip pareigas, kurias jis užėmė per daugelį metų. Daugelis, atsigręžę į savo praeitį, lieka patenkinti, jie žino, kad pasiekė tai, ką galėjo, ir mielai patvirtintų, kad jų su karjera sietos viltys

išsipildė. Tačiau kitus sėkmė ne taip lydėjo, jiems atrodo, kad jie gyvenime ne viską pasiekė. Pastaruoju metu, norint įsitvirtinti darbo rinkoje ir kilti karjeros laiptais, nebepakanka turėti gerą išsilavinimą, puikias žinias ir įgūdžius. Vis dažniau darbdaviai teikia reikšmę asmeninėms žmogaus savybėms ir jo socialinei kompetencijai. Darbo rinkoje karjerai įtaką turi trys veiksniai, priklausantys nuo paties darbuotojo (Gruževskis ir kt., 2007):

- dalykinė kompetencija (žinios ir darbo patirtis);
- asmeninės savybės;
- socialinė kompetencija (gebėjimas ir noras bendrauti su kitais, pasitikėjimas savimi ir mokėjimas tinkamai elgtis įvairiose bendravimo situacijose, gebėjimas suprasti kitus žmones).

Taigi, sėkmę karjeroje įtakoja daug faktorių ir pirmiausia – paties žmogaus elgesys, sąlygotas asmenybės bruožų, įgūdžių, aplinkos ar išsilavinimo, tačiau taip pat svarbus yra darbdavio elgesys. Jeigu, dar prieš priimdamas į darbą, darbdavys be jokių pagražinimų supažindintų jaunuolį, o ir vyresnio amžiaus žmogų su nauju darbu, šis galėtų tiksliau įvertinti, ar pasiūlytas darbas jam tinka, ar darbo reikalavimai gerai dera su jo įgūdžiais bei interesais. Tai apsaugotų nuo vadinamojo „realybės šoko“, kai didžiulės viltys ir entuziazmas susiduria su nuobodaus, daug pastangų nereikalaujančio darbo realybe. Tinkamas darbdavio elgesys gali turėti lemiamos reikšmės tolimesnei jaunuolio karjerai, nes pirmasis darbas ypač formuoja pasitikėjimą savo jėgomis.

Verbavimas, atranka, įdarbinimas, darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose ir pagaliau atleidimas iš darbo – visa tai daro įtaką žmogaus karjerai, taip pat ir žmogaus sėkmei bei pasitenkinimui. Todėl tai, kaip darbdavys tvarko kiekvieną karjeros valdymo etapą, turi įtakos darbuotojo nuomonei, ar darbe su juo elgiamasi teisingai (Dessler, 2001).

Skiriamos dvi karjeros rūšys: vertikali ir horizontali karjera. Vertikali karjera – didesnės atsakomybės suteikimas arba skyrimas į aukštesnes vadovaujančias pareigas. Dažniausiai darbas aukštesnėse pareigose siejamas su geresniu materialiniu atlyginimu bei įtakos padidėjimu. Šiuo metu mūsų visuomenėje gana stiprus vadovo kultas, todėl neretai aukštos kompetencijos ir kvalifikacijos specialistai pereina dirbti į vadovaujančias pareigas, kuriose neišnaudojamas žmogaus potencialas. Čia galime išvelgti mūsų šalyje veikiančios darbo užmokesčio sistemos trūkumą, kai mokama už pareigybės pavadinimą, o ne už atliekamą darbą. Horizontali karjera – kai žmogus, nekeisdamas lygmens, imasi visai kitos veiklos. Tai profesinio meistriškumo karjera, gebėjimas daryti tai, ko kiti nesugeba. Horizontalią karjerą praktikuoja savo profesijai pasišventusios asmenybės, kurių tikslas yra gerai atlikti darbą, o ne kilti į aukštesnes pareigas.

V. Stanišauskienė (2004) pažymi, kad dabartinais laikais karjera nėra tapatinama su profesija, ji nėra žodžių darbas ir profesija sinonimas. Profesija yra kontekstas, kuriame rutuliojasi individo karjera.

Žmogaus karjera plėtojama organizacijose ar kitose visuomeninėse struktūrose. Anot V. Stanišauskienės, pastarųjų pertvarkymo iš biurokratinę į alternatyvias (šiuolaikines, lanksčias ar postmodernias) tendencija leidžia vakarykštę karjeros sampratą įvardyti kaip biurokratinę, o naująją pavadinti šiuolaikine. Tai dvi iš esmės skirtingos karjeros sampratos, tačiau nė viena iš jų nėra gera ar bloga. Kita vertus, galimas ir „tarpinis“ požiūris į karjerą, kai pagal vienus kriterijus ją įvardytume kaip šiuolaikinę, o pagal kitus – kaip biurokratinę. V. Stanišauskienė pateikė biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratos skirtumus (žr. 2 pav.) pagal penkis analizės kriterijus: karjeros modelis, karjeros sėkmės matas, karjeros ateitis, socialinis (materialinis) saugumas ir žmogui keliami reikalavimai.

Karjeros sampratos analizės kriterijai	Biurokratinė karjeros samprata	Šiuolaikinė karjeros samprata
Karjeros modelis	vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje; „karjeros laiptai“	lanksti nevientisa struktūra, neįtvirtinta organizacijoje
Karjeros sėkmės matas	individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir kt.) tam tikrame amžiuje lyginami su kitų tokio pat amžiaus žmonių pasiekimais	savirealizacijos, asmens laisvės, individualaus požiūrio į sėkmę tenkinimas
Karjeros ateitis	numatoma, aiški, susijusi su organizacija	sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu
Socialinis (materialinis) saugumas	stabilus aiškios ateities progresijos kontekste	reliatyvus, priklauso nuo daugelio personalinių ir socialinių veiksnių
Žmogui keliami reikalavimai	paklusnumas, sugebėjimas gerai atlikti įprastą užduotį; būtini specifiniai profesiniai įgūdžiai	novatoriškumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas neapibrėžtoje darbo aplinkoje; būtinas karjeros „portfelis“ (karjeros kompetencija, kai derinami specifiniai ir universalūs įgūdžiai)

**2 pav.** Biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratos skirtumai pagal V. Stanišauskiene

Esminiai skirtumai pastebimi lyginant biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sėkmės sampratas. Biurokratinės karjeros sėkmė suprantama taip: turėti gerai apmokamą darbą, aukštą profesinį statusą bei judėti didesnės atsakomybės, didesnio užmokesčio, įtakingumo ir prestižo

link. Organizacijoje retai atsižvelgdavo į individo poreikius ir interesus, jo įtaka savo karjerai buvo labai ribota.

Biurokratinės karjeros sėkmė matuojama individualius pasiekimus (atlyginimą, statusą bei organizacijoje užimamas pareigas) lyginant su kitų tokio pat amžiaus žmonių atitinkamais pasiekimais.

Šiuolaikinės karjeros sėkmė netapatinama su kilimu į organizacijos „viršūnę“, labiau atsižvelgiama į individo galimybes, interesus ir prioritetus. Šiuolaikiniu požiūriu karjera gali būti sėkminga ir be kilimo aukštyn, jos sėkmės matas yra ne tik darbo užmokestis ir statusas, bet taip pat ir savirealizacija bei gyvenimo tikslų pasiekimas. Svarbi šiuolaikinės karjeros sėkmės sąlyga yra darbo, šeimos, asmeninio tobulėjimo ir laisvalaikio dermė.

Karjeros sėkmės vertinimas visada yra individualus. Niekas negali tvirtinti, kad žmogaus karjera yra nesėkminga, jeigu pats žmogus yra patenkintas savo darbine veikla.

Tradicinio požiūrio į karjerą šalininkai pateikia tipišką karjeros modelį, kuriame skiriami aštuoni nenutrūkstamo karjeros ciklo etapai (Valeckienė, 2005):

- ✓ Paauglystėje vyksta profesijų žvalgyba: žmogus išbando save keliose laikinose darbo vietose, įgyja tam tikrus darbinės veiklos įgūdžius, elgseną ir nuostatas bei ima galvoti apie būsimą profesinę karjerą. Tai pirmasis karjeros ciklo elementas.
- ✓ Antrame karjeros ciklo etape žmogus įtvirtina karjeros kryptį studijų metais: brandina savo svajonę, rengiasi profesijai.
- ✓ Trečiasis karjeros ciklo elementas: žmogus pradeda dirbti pagal pasirinktą specialybę. Dažniausiai tai vyksta žmogui turint šiek tiek daugiau nei 20 metų.
- ✓ Ketvirtasis karjeros ciklo etapas vadinamas naujoko laikotarpiu: žmogus pradeda eiti tam tikras pareigas, įgyja kompetenciją, ima kilti karjeros laiptais.
- ✓ Vidutinio amžiaus laikotarpyje – penktajame etape žmogus vertina profesinį progresą, sėkmės kainą ar prisitaikymą po nesėkmės, pasitenkinimą pasirinkta profesija.
- ✓ Šeštasis karjeros ciklo etapas vadinamas maksimalių pasiekimų nusistovėjimo laikotarpiu. Šiuo laikotarpiu įtvirtinami ir išlaikomi pasiekti laimėjimai.
- ✓ Septintasis karjeros ciklo etapas prasideda žmogui virš 50 metų. Šiuo laikotarpiu daugiau dėmesio skiriama laisvalaikiui ar kokiai kitai, su darbu nesusijusiai veiklai, prasideda pasirengimas pensijai.
- ✓ Paskutinis – aštuntasis etapas siejamas su išėjimu į pensiją maždaug apie 65–uosius žmogaus gyvenimo metus.

J. Albrechtas (2005) išskiria keturis pagrindinius darbuotojo karjeros etapus, kurie priklauso nuo amžiaus, socialinės brandos lygio, darbo stažo. 3 paveiksle parodysime, kokie yra reikalavimai karjeros perspektyvai ir karjeros rezultatai kiekviename etape pagal J. Albrechtą.

Amžius	Reikalavimai karjeros perspektyvai	Karjeros rezultatai etapo pabaigoje
Iki 25 m.	Dažniausiai neadekvatūs turimoms galimybėms, kai kuriais atvejais sudaromas tolesnės karjeros planas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Savų galimybių aprobavimo analizė.</li> <li>2. Savų gyvenimo planų suderinimas su įmonės, kurioje dirbama, tikslais.</li> <li>3. Darbo specializacijos galutinis pasirinkimas.</li> <li>4. Pozityvios darbo motyvacijos pradžia.</li> </ol>
26 – 35 m.	Įvyksta konkretaus laiko suvokimas, laipsniškai formuojama profesinė perspektyva ir atitinkamai reguliuojamas energetinių intelektinių resursų išnaudojimas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gyvenimo ir darbo patirtis tampa vienareikšmė realybė.</li> <li>2. Nustatomos fizinės ir energetinės darbuotojo galimybės ir gamybos reikalavimų suderinimas.</li> <li>3. Įsijungiama į kolektyvinę mikroaplinką.</li> </ol>
36 – 50 m.	Formuojami ribiniai, realiai pagrįsti reikalavimai, įvertinami pasiekti rezultatai.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasitenkinimas darbu.</li> <li>2. Savo gyvenimo kelio suvokimas.</li> <li>3. Didelis reiklumas sau, atliekant objektyvų vertinimą.</li> </ol>
51 – 60 m. ir vyresni	Darbinės veiklos susiaurinimas ir užbaigimas arba karjeros viršūnė, užimant vietą, kuri buvo karjeros tikslas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Išėjimas į pensiją.</li> <li>2. Fizinės veiklos pakeitimas į lengvesnį, ramesnį darbą.</li> <li>3. Darbo karjeros aukštumų pasiekimas.</li> </ol>

### 3 pav. Pagrindiniai karjeros etapai pagal J. Albrechtą

*Apibendrintai galėtume sakyti, kad karjera – tai visą gyvenimą trunkanti mokymosi ir darbo patirčių seka. Karjeros tikslai turėtų būti derinami su gyvenimo tikslais, ji prasminga tiek, kiek padeda sukurti ir įgyvendinti prasmingo gyvenimo modelį, todėl yra svarbūs ir darbo, laisvalaikio, šeimos derinimo aspektai.*

### 1.3. STRATEGINIS VALDYMAS, JO SAMPRATA IR ESMĖ

Lietuvoje, kaip ir kitose pokomunistinėse valstybėse, darnaus vystymosi principai pradėti taikyti ne taip seniai ir tik dėl to, jog tai tarsi „madinga“ visame pasaulyje, strateginiai planai buvo kuriami dažniausiai taip, kaip kam suprantama, neatsižvelgiant į kokybę ir tikrąją paskirtį.

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, šalyje buvo atsisakyta iki tol taikytų planavimo principų. Vieningų metodinių nurodymų, kaip planuoti veiklą, nebuvo, todėl kiekviena institucija savo veiklą planavo atskirai ir kaip kuri išmanė. Ilgą laiką institucijų veikla buvo labiau orientuota į procesą, o ne į siekiamus rezultatus, kas tuo metu jau buvo plačiai taikoma kai kuriose Europos Sąjungos ir pasaulio šalyse. Lietuvai oficialiai pareiškus norą integruotis į Europines bei Euroatlantines struktūras, atitinkamose srityse buvo pradėtas taikyti toms struktūroms būdingas planavimas (pvz., NATO, Europos Sąjungos). Didėjančios veiklos apimtys, įsipareigojimai ir riboti finansiniai ištekliai vertė valstybę peržiūrėti veiklos ir išteklių planavimo principus. Be to, 1998 metais prasidėjusi Rusijos krizė ir Lietuvos ūkio nuosmukis vertė tuometinę Lietuvos Vyriausybę imtis kardinalių veiksmų finansinei situacijai gerinti. Buvo akivaizdu, kad būtina vykdyti esmines reformas valstybės valdyme. Siekiant efektyviau naudoti turimus išteklius, reikėjo pradėti strategiškai valdyti, tai yra, nustatyti aiškius prioritetus ir siektinus rezultatus, o turimus ribotus išteklius nukreipti šiems tikslams įgyvendinti.

Kaip teigia P. F. Drucker (2001), jeigu organizacija nekels sau tikslo greitai keistis kartu su besikeičiančia aplinka, tokia organizacija pasmerkta sąstingui.

A. Astrauskas ir G. Česonis (2008) Lietuvos vietos savivaldybėse laikotarpį nuo 1990 m. iki šių dienų skirsto į keturis skirtingus etapus:

- 1) 1990 – 1994/1995 m. – planavimo principų neigimo etapas;
- 2) 1994/1995 – 2001/2002 m. – strateginio planavimo principų pažinimo ir mokymosi etapas;
- 3) 2001/2002 – 2007/2008 m. – savivaldybių strateginių plėtros planų įsitvirtinimo ir mokymosi rengti strateginius veiklos planus bei programinius biudžetus etapas;
- 4) nuo 2007/2008 m. – vieningųjų strateginio planavimo ir programinio biudžeto sistemų savivaldybėse kūrimo bei pertvarkymo į strateginio valdymo sistemas etapu.

Vis dažniau dauguma investuotojų, rinkdamiesi vietas savo investicijoms, nagrinėja strateginius planus, tai tampa vienas iš lemiamų veiksnių renkantis vietą investicijoms ar bent išsirenkant galimus variantus. Šiuo metu jau pradedama suvokti darnaus vystymosi svarba, ir strateginio valdymo principai pradedami realiai įgyvendinti.

Didėjanti rinkų liberalizacija, socialinė ir ekonominė pasaulio diferenciacija, tolimiausių valstybių sienas peržengusi konkurencija, sparčiai besikeičiančios informacinės technologijos –

XXI amžiaus veiksniai, keliantys naujų iššūkių ne tik verslo subjektams, bet ir viešajam sektoriui. Neatsitiktinai porai pastarųjų dešimtmečių būdingos aktyvesnės viešojo sektoriaus reformos. Ne tik specialioje literatūroje, bet ir viešojo sektoriaus praktikų kasdieniame žodyne vis dažnesnės reorganizavimo, restruktūrizavimo, naujojo (modernaus) viešojo valdymo (administravimo) sąvokos. Vis tvirčiau įsigali tendencija visuomenės narius, jų grupes traktuoti kaip vartotojus, o viešajame sektoriuje naudoti verslo praktikoje patikrintus ir teigiamai užsirekomendavusius valdymo instrumentus. Vienas iš tokių instrumentų yra strateginis valdymas.

### 1.3.1. Strategijos ir strateginio valdymo samprata

Žodis „strategija“ kildinamas iš graikiško žodžio „generolas“ („general“). Senovės Graikijos karyboje strategija buvo suprantama kaip išanstinio plano parengimas siekiant nugalėti priešą mūšio lauke. Tarptautinių žodžių žodyne pateikiamos trys žodžio „strategija“ reikšmės: 1) karo meno šaka, apimanti pasirengimą karui ir vadovavimą karinėms pajėgoms; 2) politinės, visuomeninės kovos vadovavimo menas; 3) nuo susiklosčiusių aplinkybių priklausomą veiksmų varianto pasirinkimą nustatančių taisyklių visuma.

Mokslinį termino „strategija“ apibrėžimą pirmasis pateikė A. Chandler (1962). Jis nurodė, kad strategija apima tris elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslui pasiekti resursus.

H. Mintzberg ir kt. (1998) pateikia net penkis strategijos apibrėžimus:

- ✓ strategija kaip planas, kryptis, kursas į ateitį;
- ✓ strategija kaip modelis (šablonas), kuris tam tikrą laiką sudaro elgsenos turinį;
- ✓ strategija kaip padėtis (pozicija);
- ✓ strategija kaip perspektyva;
- ✓ strategija kaip gudrus taktinis žingsnis, manevras.

Bendrajai prasme strategija reiškia tiesiog sumanymą, kaip turi būti pasiektas tikslas (Pileckienė, 2004).

Apibrėžiant strategiją, reikia naudoti tris definicijas (Hussey, 1999): **strategija** – organizacijos veikla, kuria pasiekiami ilgalaikiai tikslai; **strateginis planavimas** – ilgalaikių organizacijos tikslų ir numatomų būdų jiems pasiekti detalus išdėstymas; **strateginis valdymas** – sudėtinis procesas, apimantis ilgalaikių organizacijos tikslų, strategijos ir jų įgyvendinimo realizavimo valdymą.



Pasak R. Jucevičiaus (1998) strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka – sąlygomis bei interesų įtakos grupėmis.

A. Vasiliauskas (2004) strateginį valdymą įvardina lygiai tokiu pat procesu, tik teigia, kad juo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą.

A. Raipa, J. Staponkienė ir kt. (2007) strateginį valdymą apibūdina kaip koncepcijų grupę, procedūras ir įrankius, skirtus padėti lyderiams ir vadybininkams pasiekti savo tikslus. Anot minėtų mokslininkų, tai sistemingas mėginimas parodyti esminius sprendimus ir veiksmus, kuriais vadovaujasi organizacijoje.

Pagal A. Norton (2008) strateginis valdymas – procesas, susijęs su organizacijos ateities plėtros perspektyvų numatymu ir įgyvendinimu, siekiant sustiprinti organizacijos konkurencinius pranašumus.

Strateginis valdymas prasideda tada, kai vadovybės lygyje formuluojami klausimai, o į juos gauti atsakymai duoda peno tolimesnei diskusijai ir naujos, svarbios informacijos atradimui (Smilga, 2009). Jis remiasi ilgalaikiais organizacijos tikslais, įvertinant jos gebėjimus pasiekti tuos tikslus, atsižvelgiant į organizaciją veikiančių faktorių visumą, ir organizacijos silpnųjų, stiprybių, galimybių ir grėsmių analizę (Moradi, 2012).

Bakanauskas A. ir kt. (2011) teigia, kad strateginį planavimą ir valdymą reikėtų traktuoti kaip identifikavimo, pasirinkimo / sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo veiksmus, siekiant pagerinti organizacijos funkcionavimą, numatant ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį ir sukuriant besitęsiantį suderinamumą tarp organizacijos kompetencijų ir gebėjimų, išteklių ir išorinės aplinkos.

Lietuvos mokslininkų darbuose, teisės aktuose, planavimo dokumentuose ir žiniasklaidos priemonėse dažnai vartojamos dvi sąvokos: strateginis planavimas ir strateginis valdymas. Labiau įsigilinus galima pastebėti, kad šios sąvokos apibrėžiamos ir susiejamos skirtingai: vieni mano, kad abi šios sąvokos yra skirtos apibrėžti organizacijos strategijos rengimo, vykdymo, stebėjimo, tikslinimo, vertinimo ir atsiskaitymo procesą ir vartotinos kaip sinonimai, kiti galvoja, kad strateginis planavimas yra tik strateginio valdymo (visuminės vadybinės veiklos organizacijoje) dalis, o tretieji teigia, kad strateginis valdymas yra strateginio planavimo raidos etapas arba forma (rūšis).

Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą Strateginio planavimo metodiką strateginis planavimas – tai procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius.

Strateginis valdymas – strateginio planavimo taikymas valdymo cikle, įvertinant įmonės, organizacijos ar institucijos darbą bei nustatant tikslus ir /arba bendras strategines kryptis (viziją, misiją ir vertybes) metams ar ilgesniam laikotarpiui.

Prancūzų mokslininkas administracinės veiklos organizavimo teorijos kūrėjas Henris Fajolis (Henry Fayol) 1916 – 1923 m. paskelbtuose darbuose planavimą apibūdino prioritetine valdymo (vadybinės veiklos) funkcija. Suformuluotame vadovavimo (administracinės) veiklos etapų cikle, kurį vėliau kiti mokslininkai pavadino bendrųjų valdymo funkcijų ciklu, H. Fajolis išskyrė tokias vadovavimo (administravimo) funkcijas: ateities numatymas ir veiksmų plano parengimas (šios funkcijos vėliau sujungtos ir pavadintos planavimu), organizavimas, koordinavimas, kontrolė.

Strateginis planavimas yra būtinas siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas. Strateginio planavimo proceso metu institucija nuolat analizuoja aplinkos veiksnių įtaką institucijos veiklai, svarsto, kaip efektyviausiai panaudoti turimus finansinius, materialinius ir darbo išteklius užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Svarbiausia tai, kad institucijos ištekliai ir veikla turi būti planuojama taip, kad būtų pasiektas konkretus rezultatas per tam tikrą laikotarpį.

Strateginis planavimas teikia institucijai daug privalumų. Visų pirma, jis leidžia analizuoti ir vertinti instituciją kaip sistemą ir siekti, kad visi jos padaliniai siektų užsibrėžtų tikslų. Tai leidžia aiškiau suvokti institucijos tikslus ir racionaliau paskirstyti finansinius, materialinius ir darbo išteklius. Nuolatos analizuojant situaciją, iškeliant strateginius tikslus bei numatant laukiamus rezultatus, sudaromos sąlygos geriau koordinuoti institucijos padalinių veiklą ir ją koreguoti, atsižvelgiant į institucijos pasikeitimus, taip pat geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami tikslai, vertinti ir skatinti institucijos darbuotojus.

Strateginis planavimas – tai priemonė, padedanti pasiruošti pokyčiams ir numatyti artimesnius bei tolimesnius žingsnius. Strateginis planavimas taikomas, kai:

- įmonė, organizacija ar institucija pradeda savo veiklą;
- ruošiamasi naujo projekto įgyvendinimui;
- diversifikuojant verslo veiklą.

*Strateginio valdymo rezultatas yra sukurta strategija, kuri leidžia organizacijai veikti efektyviai. Strategija formuojama tam tikram laikotarpiui, paprastai 3 – 7 metams, atsižvelgiant į organizacijos silpnybes ir stiprybes bei išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai.*

### 1.3.2. Pagrindinės strateginio valdymo koncepcijos ir strateginės mokyklos

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis, esant ypač didelei konkurencijai, nebepakanka rinkoje siūlyti prekes ar paslaugas, šiek tiek geresnes ar pigesnes nei siūlo konkurentai. Turimi įmonės ištekliai, žinios ir gebėjimai patys savaime negarantuoja įmonės sėkmės. Todėl svarbu tinkamai parinkti organizacijos veiklos strategiją. Kuriant konkrečios organizacijos strategiją, kaip gairėmis, galima pasinaudoti įvairiomis mokslininkų suformuotomis koncepcijomis ir strateginėmis mokyklomis.

Strateginio valdymo koncepcijas nagrinėjo Andrews, Ansoff, Hofer ir Schendel, taip pat Porter.

Anot R. Jucevičiaus (1998), Ansoff buvo vienas pirmųjų mokslininkų, pateikusių išbaigtą strateginio planavimo metodologiją, atskleidžiančią principinius skirtumus nuo ilgalaikio planavimo. Šioje koncepcijoje dominuoja to meto naujoji valdymo paradigma, kai organizacija suprantama kaip atvira socialinė – ekonominė sistema, kurios veiklos efektyvumą labai veikia procesai, vykstantys organizacijos aplinkoje, tai yra, išorėje. Ansoff pirmenybę teikė ne esamos padėties, veiklos ekstrapoliacijai, bet organizacijos ateities prognozavimui ir modeliavimui. Autorius strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesą schematizavo, išskaidydamas į smulkius veiksmus, todėl šios koncepcijos problema – mažos nestandartinių veiksmų galimybės.

Kito mokslininko – Andrews pateikiamoje koncepcijoje, pasak R. Jucevičiaus, strategija pateikiama kaip tam tikra visuma, modelis, kur kaip būtina sąlyga konkurenciniam pranašumui pasiekti pabrėžiama tikslų, uždavinių, politikos ir organizavimo tarpusavio priklausomybė.

R. Jucevičiaus monografijoje minimas Andrews į organizacijos strategiją žiūri kaip į procesą, kuris dažniausiai neatsiejamas nuo organizacijos struktūros, elgsenos ir kultūros. Jo nuomone, šį procesą sudaro strategijos formulavimas ir diegimas, analizavimas. Siekiant tinkamai parinkti organizacijos strategiją, būtina išnagrinėti galimybes ir įvertinti riziką, kurią gali kelti išorės aplinka. Be to, visa tai, kas bus daroma, turi turėti prasmę, kitaip tariant, turi būti žinoma, kodėl taip yra daroma, kokių tikslų siekiama.

Pagal Hofer ir Schendel koncepciją strategijos formavimo procesą sudaro septyni etapai:

- strategijos identifikavimas, tai yra, dabartinės strategijos ir jos komponentų nustatymas ir įvertinimas;
- aplinkos analizė – organizacijos specifinės ir bendrosios aplinkos bei čia esančių galimybių ir pavojų nustatymas;
- resursų analizė;
- vidinių organizacijos trūkumų analizė – organizacijos strategijos, tikslų, resursų ir aplinkos sąlygų atitikimas;

- strateginių alternatyvų nustatymas;
- strateginių alternatyvų įvertinimas;
- strategijos pasirinkimas (Jucevičius, 1998).

Įvairius mokslininkų požiūrius į strategijos formavimą apibendrina ir susistemina vienas žinomiausių strategų – H. Mintzbergas (2000). Jis pasiūlė ir strateginių mokyklų suskirstymą į tris grupes:

- *projektavimo, planavimo ir pozicionavimo mokyklos* (aprašoma, kaip strategija turi būti formuojama, pirmenybė teikiama organizaciją įtakojančioms išorės veiksniams);
- *verslumo, pažintinė, mokymosi, kultūros, įtakos ir aplinkos mokyklos* (strategija traktuojama kaip interpretacija);
- *konfigūracijos mokykla* (strategiją analizuoja kaip besikeičiančią priklausomai nuo aplinkybių, sujungia skirtingus elementus: strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo procesus, organizacinę struktūrą bei aplinką) (Mintzberg ir kt., 2000).

V. Tamaševičius (1996) šias dešimt strateginių mokyklų suskirstė į keturias strategines teorijas:

- *Klasikinė strategijos teorija* (projektavimo, planavimo ir pozicionavimo mokyklos);
- *Tarporganizacinio ryšių tinklo strategijos teorija* (įtakos (makro), aplinkos ir konfigūracijos mokyklos);
- *Besimokančios organizacijos strategijos teorija* (pažintinė (antroji kryptis), mokymosi, kultūros, įtakos (mikro) mokyklos);
- *Įmonės kompetencijų strategijos teorija* (verslumo ir pažintinė (pirmoji kryptis) mokyklos).

*Taigi, strategijų yra daug ir įvairių, todėl kiekviena įmonė turi galimybę pasirinkti ir prisitaikyti sau tokį strategijos kūrimo modelį, kuris labiausiai jai tinka. Konkurencinį pranašumą lemia tik unikali įmonės konkuravimo strategija, tai yra, tokia, kurios nevykdo jokia kita rinkoje esanti kompanija (Keršienė, 2008). Tačiau būtina atsiminti, kad net ir tinkamai pasirinkta strategija gali neužtikrinti įmonės sėkmės, jeigu pasirinkta strategija bus aklaai įgyvendinama, jeigu nebus laiku reaguojama į aplinkos pokyčius.*

### **1.3.3. Strateginio valdymo stadijos, bruožai ir bendrieji principai**

Strateginis valdymas visada susijęs su strateginiais sprendimais. Strateginiai sprendimai – tai sprendimai, susieti su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyla organizacijai

sąveikaujant su išorine aplinka ir veiksmis, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas.

Operaciniai sprendimai – tai sprendimai susiję su operatyvine, einamąja ir vidine organizacijos veikla. Strateginiai sprendimai baigiasi veiklos krypties nustatymu. Jie nėra detalizuojami, jie nusako, kaip turėtume veikti.

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai pateikia skirtingas strateginio valdymo stadijas. Vieni jų, tokie, kaip D. Pileckienė (2004), išskiria dvi stadijas, kiti – kaip A. Vasiliauskas (2001), tris, dar kiti – keturias (Arimavičiūtė, 2005) ar net penkias (Jucevičius ir kt., 2005).

D. Pileckienė (2004) strateginio valdymo procesą išskiria į dvi dalis:

1) strateginis planavimas (strategijos kūrimas, nusakant organizacijos paskirtį, svarbiausius tikslus, principinius veikimo būdus ir paskirstant išteklius; finansų planavimas ir kontrolė bei veiklos prognozė, atsižvelgiant į išorinę aplinką);

2) strategijos įgyvendinimas (sprendimai dėl organizacijos struktūros, darbuotojų motyvacijos ir atsiskaitymo už veiklą; vykdymo kontrolė).

Pagal A. Vasiliauską (2001) galime išskirti tris strateginio valdymo stadijas: strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Strateginio valdymo stadijos pagal A. Vasiliauską

Strateginė analizė apima išorinės aplinkos ir organizacijos išteklių retrospektyvos analizę bei prognozavimą. Strategijos kūrimas apima organizacijos strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinį strateginių sprendimų parinkimą. Strategijos įgyvendinimas apima užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą, biudžeto planavimą, apskaitos bei kontrolės procedūras.

M. Arimavičiūtė (2005) papildė A. Vasiliausko pateiktą strateginio valdymo proceso suskirstymą ketvirtąja stadija. Pagal ją strateginio valdymo proceso stadijos yra:

- 1) strateginė analizė (vidinės ir išorinės aplinkos analizė ir įvertinimas);
- 2) strategijos kūrimas;
- 3) strategijos įgyvendinimas;
- 4) strategijos kontrolė.

R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas ir kt. (2005) dar labiau paplėčia M. Arimavičiūtės suskirstymą ir pateikia penkias strateginio valdymo stadijas:

- 1) veiklos sąlygų analizė;
- 2) organizacijos misijos ir tikslų formulavimas;
- 3) strategijos formulavimas;
- 4) strategijos realizavimas (įgyvendinimas);
- 5) strateginė kontrolė.

Nesvarbu kiek ir kokios bebūtų strateginio valdymo proceso stadijos, jos visos yra susipynusios tarpusavyje ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais.

5 paveiksle pateikti bendrieji organizacijų strateginio valdymo bruožai. Šis paveikslas kaip tik ir parodo, kad strateginis valdymas yra kintantis ir nenutrūkstantis procesas, jo metu sukurta strategija nuolat tobulinama, nes, atsiradus pokyčiams, priimami nauji strateginiai sprendimai.



**5 pav.** Bendrieji strateginio valdymo bruožai

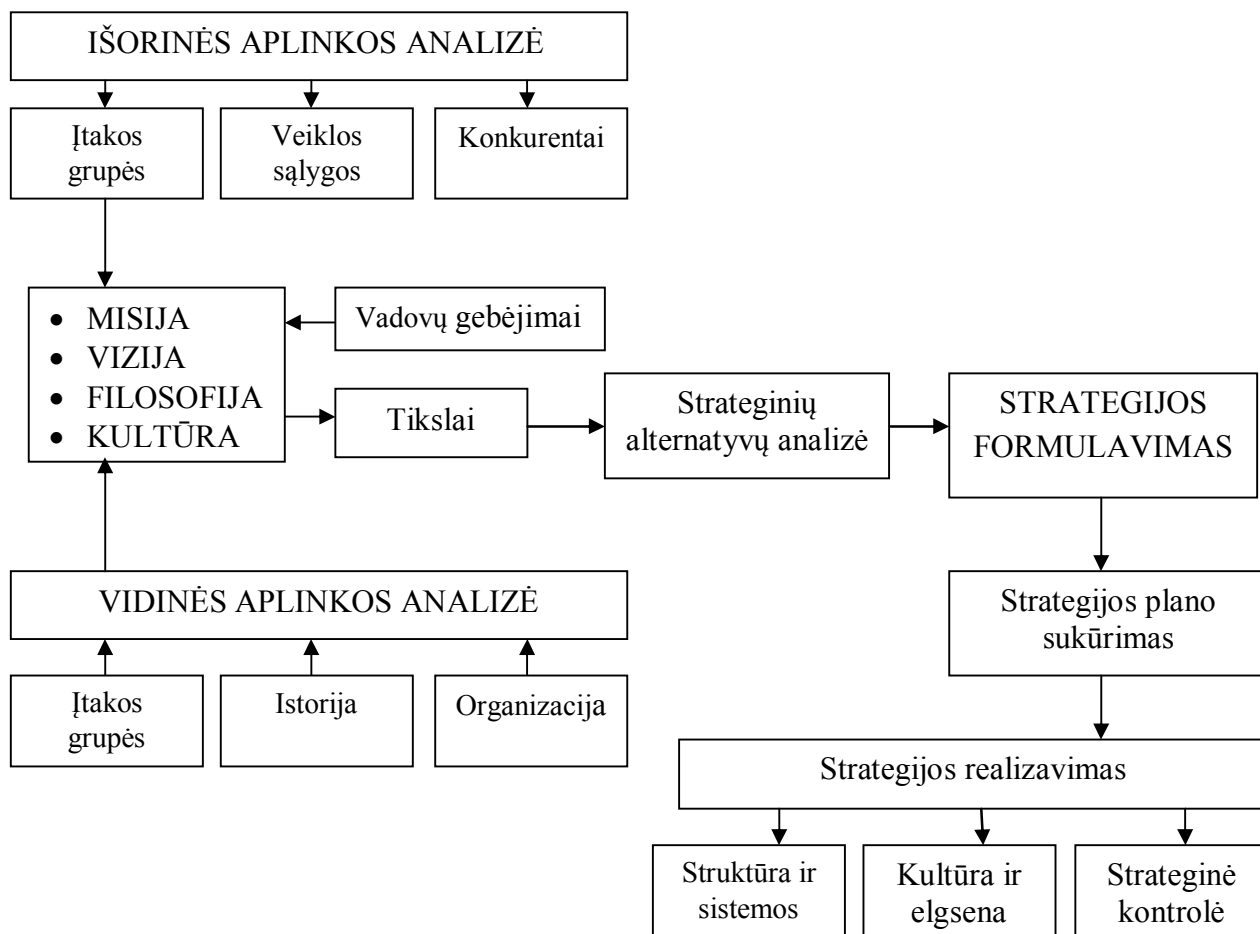
Šaltinis: Smith R. J. *Strategic Management and Planning in the Public Sector*. Logman. – London, 1994.

Strateginio valdymo bendrieji principai priklauso nuo to, kokia yra organizacija:

- ✓ jos veiklos pobūdžio (produktus gaminančios ir paslaugas teikiančios organizacijos).

- ✓ jos finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos).
- ✓ nuosavybės (valstybės ir privačios organizacijos).
- ✓ organizacijos dydžio (mažos ir didelės organizacijos).
- ✓ diversifikuota ir nediversifikuota (veikia vienoje verslo srityje ar nutolusios nuo jos).

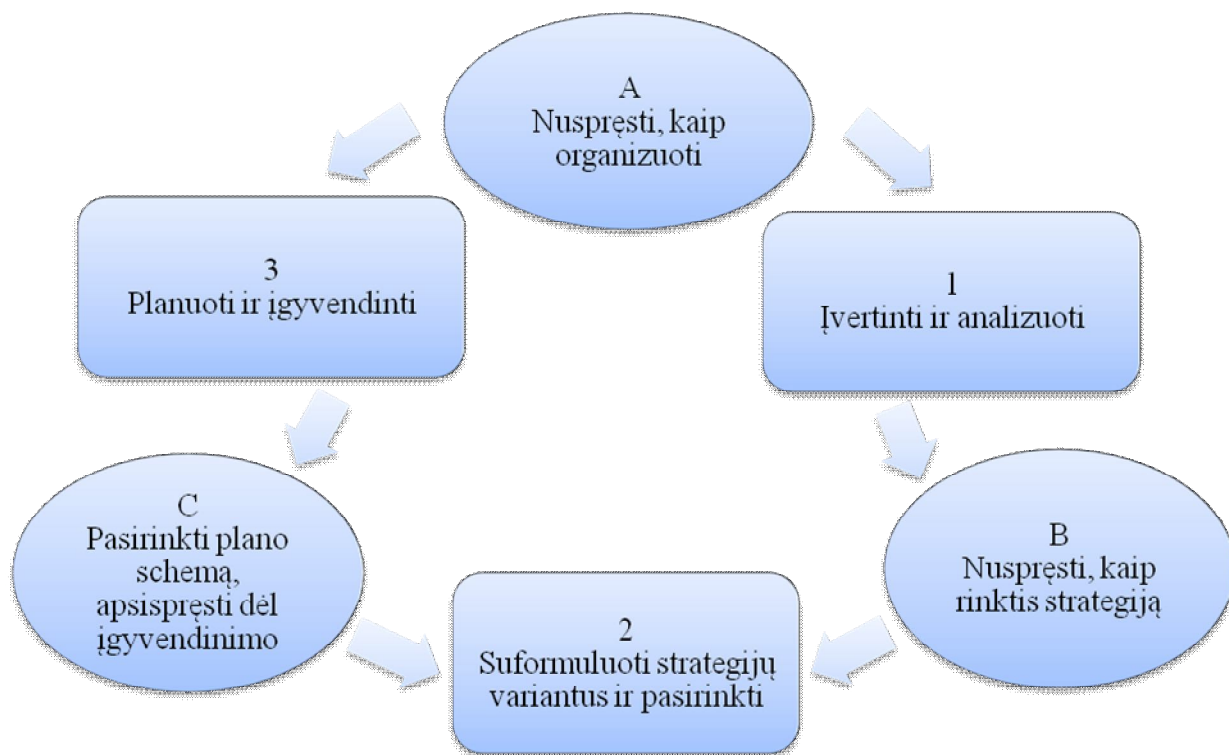
R. Jucevičius ir kt. (2003) pateikia švietimo įstaigos strateginio valdymo proceso modelį (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Švietimo įstaigos strateginio valdymo procesas.

Šaltinis: Jucevičius, R. Ir kt (2003) Mokyklos strategija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.63

Tuo tarpu Brian Fidler (2006) mokyklose siūlo taikyti kombinuotą strateginio valdymo modelį (žr. 7 pav.). Jis išskiria tris konceptualius etapus (strateginė analizė; strateginis pasirinkimas ir strateginis įgyvendinimas) ir tris veiksmų etapus (apsispręsti, kaip planuoti; apsispręsti, kaip pasirinkti ir apsispręsti, kaip įgyvendinti).



**7 pav.** Kombinuotas strateginio valdymo mokyklose modelis.

Šaltinis: Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara. ISBN 9986-34-163-9.

Ugdymuisi palankios mokyklos aplinkos kūrimas siejamas su atvira, savo veiklą tobulinančia institucija, galinčia sparčiai reaguoti į gyvenimo pokyčius, tikrovės iššūkius, kintančius visuomenės poreikius. Pasak P. Dalin, H. G. Rolf, B. Kleekamp (1999), tik kompleksinė mokyklos administracijos, personalo ir mokinių sąveika gali sudaryti palankią veiklos „politiką“.

Ikimokyklinis vaikų ugdymas, vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų bendrojo lavinimo organizavimas, vaikų ir jaunimo papildomas ugdymas bei užimtumas, profesinis mokymas, suaugusiųjų neformalusis švietimas pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą yra priskiriami savivaldos funkcijoms. Bendrojo lavinimo mokyklos, kurdamos savo strategijas, vadovaujasi Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos kartu su Nacionaline mokyklų vertinimo agentūra parengtomis Švietimo veiklos planavimo rekomendacijomis (Žingsniai link veiksmingo planavimo, 2010).

Pasak M. Arimavičiūtės (2007), savivaldos institucijų strateginis valdymas yra sistema, kurioje strateginiai sprendimai, apimantys įvairias paslaugas ir vartotojų grupes, yra priimami, įgyvendinami ir kontroliuojami. Atskirų savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos prioritetai gali būti skirtingi. Jie atsispindi strateginio valdymo sistemos pobūdį, užmojį ir vyksmą lemiančiuose tiksluose. Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kurią visiškai



galėtų prisitaikyti kiekviena institucija. Kiekvienos institucijos strateginis valdymas yra ir turi būti unikalus. Sistema turėtų būti sukurta taip, kad atitiktų išskirtinius kiekvienos institucijos bruožus ir skirtingas sprendimus priimančias asmenybes. Kiekviena institucija tam tikrais atžvilgiais skiriasi nuo kitų, todėl logiška, kad skiriasi ir jų strateginio valdymo sistemos. Taigi, aplinkybės lemia strateginio valdymo pobūdį.

*Apibendindami galime teigti, kad nėra vienintelio geriausio strateginio valdymo modelio. Jis turi būti sukurtas, atsižvelgiant į konkrečias sąlygas.*

### **1.3.4. Pagrindinė strateginio valdymo funkcija – strateginis planavimas**

Pagrindinė strateginio valdymo funkcija (elementas) – planavimas. Per planavimą organizacija siejama su savo mikro ir makro aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Strateginis planavimas – tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai (Palubinskas, 1997). Tai procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudą bei apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išnykimu. Strateginio planavimo tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ir ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai. Formalią strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų bei trūkumų nustatymas. Tik turint tinkamai parengtą planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, parengti struktūrą, deleguoti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti bendravimą tarp vykdytojų bei vertinti jų darbo kokybę.

Planavimą sudaro:

- proceso inicijavimas (inicijuoti gali organizacijos vadovai arba patys darbuotojai tiesiogiai be vyresnybės nurodymo);
- planavimo prielaidų apibrėžimas siejamas su ateities situacijomis. Ateities situacijose sutelkiamas dėmesys į svarbiausius veiksnius, kurie gali nulemti procesą.
- tikslų formulavimas (ko siekiama);
- alternatyvų identifikavimas (identifikuojami alternatyvūs būdai, kurie užtikrina apibrėžtų tikslų įgyvendinimą);
- alternatyvų įvertinimas (įvertinami stiprieji ir silpnieji alternatyvos aspektai);
- geriausios alternatyvos parinkimas (galutinis sprendimas);
- atraminių planų kūrimas (skirti bendrojo plano sukonkretinimui ir detalizavimui);
- plano įgyvendinimas (realizuojamas per kitas valdymo funkcijas).

Planavimas yra glaudžiai susijęs su kontrole, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti planų įgyvendinimą.

Institucijos strategijos planavime galima išskirti keturis pagrindinius etapus:

- 1) aplinkos analizė;
- 2) institucijos misijos formulavimas;
- 3) institucijos strateginių tikslų nustatymas;
- 4) institucijos strateginio veiklos plano rengimas.

Strategijos planavimas prasideda nuo **aplinkos analizės**. Šio etapo tikslas – atlikti išsamią padėties analizę, kuri leistų institucijai nustatyti veiklos pranašumus, trūkumus, galimybes ir kliūtis (Tamošaitis, R., 2004).

Išskiriami išoriniai ir vidiniai veiksniai. Prie išorinių veiksnių priskiriami: ekonominiai, politiniai, socialiniai, technologiniai ir kiti veiksniai. Prie vidinių veiksnių priskiriami finansiniai ištekliai, turimas personalas, turima technologinė įranga ir kiti vidiniai veiksniai. Vidaus veiksnių analizė parodo realias institucijos galimybes. Analizės metu siekiama vertinti praėjusio laikotarpio rezultatus, išskiriant pagrindinius sėkmingą veiklą lemiančius veiksnius, taip pat kitus veiksnius, turėsiančius įtakos veiklos rezultatams.

Išanalizavus vidaus veiksnius, atliekamas jų palyginimas su išorės veiksniais, siekiant nustatyti jų tarpusavio suderinamumą ateityje bei institucijos pajėgumą siekti ilgalaikių tikslų.

Apibendrinami galime teigti, kad išsamios išteklių analizės rezultatai įgalina nustatyti stipriąsias ir silpnąsias institucijos veiklos vietas.

Tuo pačiu atlikta bendrųjų išorinių ir vidinių veiksnių analizė leidžia susidaryti tam tikros šakos ir institucijos viziją bei suformuluoti institucijos misiją.

Pagrindinis strategijos kūrimo žingsnis – išorinės aplinkos analizė. Dažniausia išorinė aplinka suskaidoma į tam tikrus elementus, kuriuos turime analizuoti.

Išorinė aplinka – visuma už organizacijos ribų veikiančių jėgų, darančių tiesioginę ir netiesioginę įtaką organizacijos veiklai ir jos priimamiems sprendimams.

Organizacijos išorinę aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja prasme. Plačiąja prasme galima laikyti, kad organizacijos išorinei aplinkai priklauso visi išorės objektai. Tačiau tokia analizė dėl suprantamų priežasčių (didelio neapibrėžtumo) bus neproduktyvi. Todėl turime apriboti išorinės aplinkos analizę ir ją nagrinėti siaurąja prasme, tai yra tik tuos objektus, kurie įtakoja organizacijos veiklą ir jos rezultatus. Toks išorinės aplinkos traktavimas leidžia strateginėje analizėje atsiriboti nuo visų tų išorinių veiksnių, kurie arba apskritai neturi įtakos organizacijos veiklai, arba ta įtaka yra nereikšminga. Skiriami du organizacijos aplinkos lygiai:

**Makroaplinka** – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai.

**Mikroaplinka** (šakinė aplinka) – veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos dalyvius bei kitus veiksnius.

Įvertindama galimus išorinės aplinkos pokyčius ir jų poveikį, organizacija parengia keletą sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka galimybių (Damašienė, 2002).

Analizuojant organizacijos aplinką, skiriamos šios tyrimo sritys:

- 1) aplinkos dinamikos analizė;
- 2) PEST analizė;
- 3) M. Porter penkių jėgų modelis;
- 4) rinkos sąlygų analizė;
- 5) konkurentų analizė;
- 6) klientų analizė.

*Aplinkos dinamikos analizės* metu mėginama įvertinti, kurios jėgos lemia aplinkos pokyčius. Išskiriami keturi organizacijos aplinkos veiksniai:

- 1) sudėtingumas (nacionalinis, regioninis, pasaulinis lygiai);
- 2) naujoviškumas (leidžia vertinti, koku mastu aplinka sudaro organizacijai naujas situacijas);
- 3) pokyčių tempas (riboja organizacijos reagavimo į aplinkos pokyčius galimybes laiko požiūriu);
- 4) prognozuotumas (laipsnis, kuriuo aplinkos pokyčius galima prognozuoti iš anksto ar galimybė surinkti naudingą informaciją).

*PEST analizė* – plačiai naudojama analizės technika – apima keturis makroaplinkos aspektus:

P – politinį ir teisinį (tarptautinė, vidinė šalies politinė situacija, santykiai su šalies valdžios institucijomis, teisinis reglamentavimas);

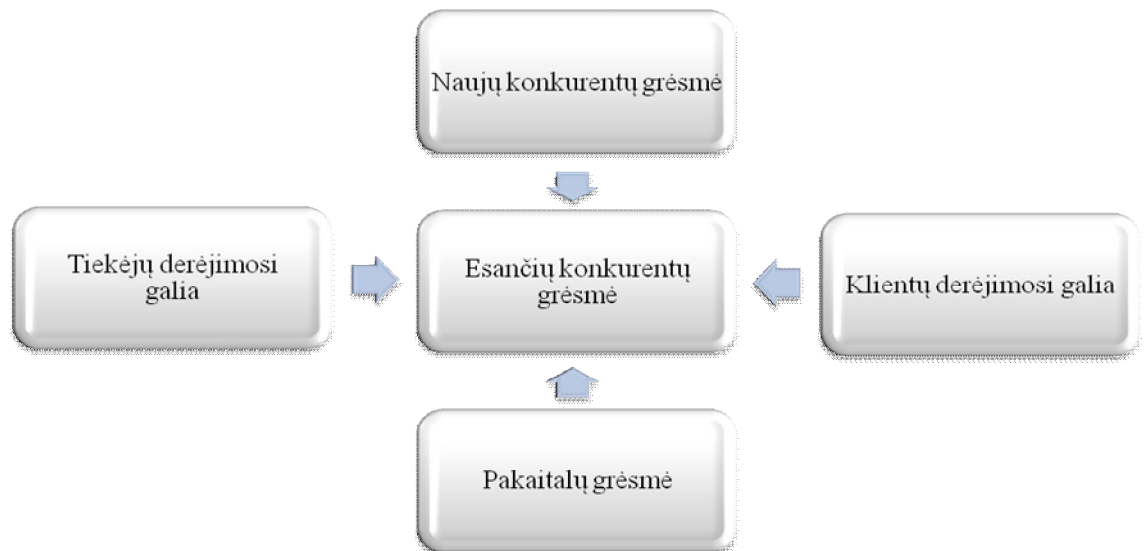
E – ekonominį (ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos ir pan.);

S – socialinį ir kultūrinį (švietimas, gamtosaugos problemos, sveikatos apsauga, kultūra);

T – technologinį (valstybės technologijų politika, naujos technologijos galimybės).

Visi išvardyti aspektai įtakoja organizacijos elgseną rinkoje, tačiau šiuo laikmečiu ypatingai svarbūs tampa technologiniai veiksniai. Pasaulyje vyksta techninės revoliucijos procesas, todėl, anot R. Ginevičiaus (2000), organizacijai būtinas technologinis prognozavimas, naujų technologijų diegimas, padėsiantys didinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje.

*Penkių jėgų modelis (M. Porter)* – grafinis modelis, kuris leidžia nustatyti ir analizuoti penkias svarbiausias organizaciją veikiančias jėgas, lemiančias organizacijos konkurencinį pranašumą (žiūr. 8 pav.). Konkurencinį pranašumą galime apibrėžti kaip visumą veiksnių, įgalinančių savo produktus ir paslaugas padaryti geresnius už konkurentų ir taip užimti didesnę rinkos dalį.



**8 pav.** M. Porterio penkių jėgų modelis.

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

M. Porter (1980) teigia, kad šių svarbiausių firmą veikiančių jėgų analizės tikslas yra išsiaiškinti, kaip firma turėtų parengti savo strategiją, kad išsilaikytų nuožmioje konkurencinėje kovoje, pasinaudotų aplinkoje susiklosčiusiomis aplinkybėmis ir sėkmingai įveiktų iškilusias grėsmes.

*Rinkos sąlygų analizė* vykdoma trimis aspektais: analizuojamas rinkos augimo tempas, valstybės vaidmuo, pasaulinės prekybos plėtra. Naudojamas šakos gyvavimo ciklo modelis – grafinis modelis, kuriame išskirtos 4 šakos plėtros fazės (gimimas, augimas, branda ir nuosmukis).

*Konkurentų analizės* metu gauti rezultatai turi padėti išryškinti skirtumus tarp organizacijos ir jos konkurentų. Globalioje ekonomikoje kiekviena organizacija, norėdama sėkmingai veikti ir pasiekti savo užsibrėžtus tikslus, turi įgyti tvirtą pranašumą prieš konkurentus. Konkurencingumas apibūdinamas kaip objekto, mūsų atveju – organizacijos, sugebėjimas išlaikyti konkurenciją su kitais toje pat rinkoje dalyvaujančiais objektais (Brazienė, M., 2006). Labai svarbu sutelkti dėmesį į ilgalaikį konkurencinių pranašumų formavimą.

Autoriai A. Griffiths ir F. R. Zammuto (2005) nurodo tokius konkurencingumo išteklius: darbuotojai, finansai, gamybos, technologijos, marketingo ir kitos funkcinės žinios bei strateginis pranašumas. V. Snieška (2008) prie minėtų išteklių papildomai, kaip svarbų veiksnį, nurodo geografinę padėtį.

R. Keršienė, remdamasi Wong ir Aspinwal (2005) straipsniu, akcentuoja, kad organizacijos konkurencingumo pagrindu tapo nebe fiziniai ir materialiniai ištekliai, o žinios.

*Klientų analizės* metu nustatoma klientų sudėtis, rinka suskirstoma į segmentus ir parengiamas kiekvieno rinkos segmento profilis, nagrinėjami bendravimo su klientais būdai, tiriami kainodaros strategijos elementai, rengiama klientų paklausos analizė.

Nagrinėjant organizacijų aplinką minėtomis analizės kryptimis paprastai stengiamasi nustatyti strateginius formavimo veiksnius, kurie sąlygotų organizacijos galimybes bei įspėtų apie gresiančius pavojus.

Išnagrinėjus ir įvertinus išorės veiksnius, vertinami ištekliai (vidaus veiksniai). Tam išanalizuojamos šios sritys:

- 1) teisinė bazė;
- 2) organizacinė struktūra;
- 3) žmonių ištekliai (etatai, kvalifikacija);
- 4) planavimo sistema;
- 5) finansiniai ištekliai;
- 6) apskaitos tinkamumas;
- 7) ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos);
- 8) vidaus kontrolės sistema (taip pat vidaus audito sistema).

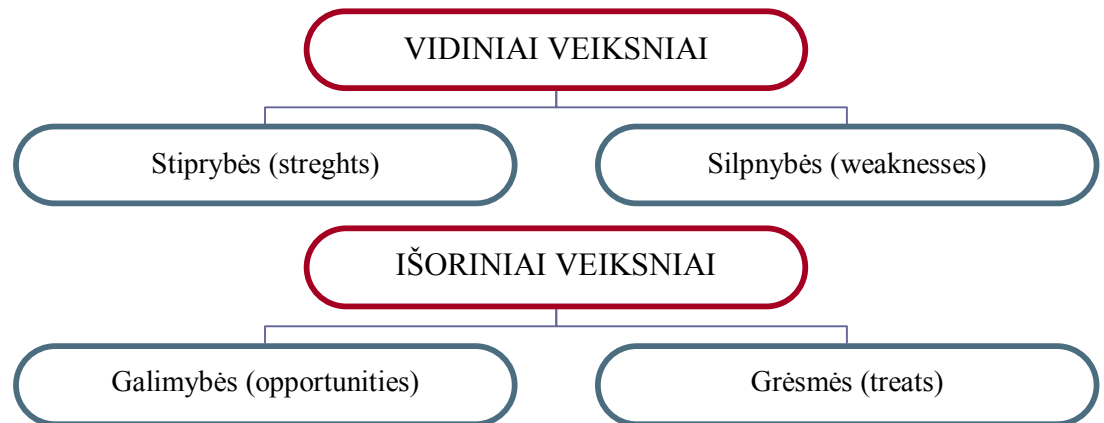
Organizacijai ypač svarbu turėti atitinkamos kvalifikacijos ir aukštos kompetencijos darbuotojus, kurie sugebėtų praktikoje panaudoti ir plėtoti mokslines žinias bei atliktų mokslinių tyrimų rezultatus, galėtų efektyviai valdyti turimus ar potencialiai prieinamus darbo išteklius.

Remiantis išteklių analizės rezultatais, nustatomos institucijos stipriosios ir silpnosios vietos. Jų analizė parodo realias institucijos galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių. Išteklių analizė leidžia institucijai numatyti tikslų ir uždavinių įvykdymo galimybes.

Aplinkos ir išteklių analizės metu kartu įvertinami ir praėjusio laikotarpio rezultatai, atskirai nurodomi sėkmingą veiklą lemiantys veiksniai, taip pat kiti veiksniai, turintys įtakos institucijos veiklos rezultatams.

Parengus aplinkos ir išteklių analizę, jos rezultatams apibendrinti atliekama SSGG (angliškai – SWOT) analizė. Šiuo metodu yra išryškintos teigiamos ir neigiamos organizacijos veiklos sitys, įvertinamos galimybės ir grėsmės, su kuriomis gali susidurti organizacija.

SSGG analizės rezultatai, apjungiant išorės ir vidaus strateginius veiksnius, pateikti lentelėje (žr. 9 pav.).



9 pav. SSGG analizės matrica.

SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

- kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti;
- kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis;
- kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti;
- kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Aplinkos ir išteklių analizė būtina tolesniems planavimo etapams:

- formuluojant ir prireikus tikslinant institucijos misiją – ją formuluojant pirmą kartą, aplinkos ir išteklių analizė parodo misijos įgyvendinimo realumą. Jeigu aplinkybės pasikeičia, misiją rekomenduojama tikslinti;

- numatant (tikslinant) institucijos strateginius tikslus – pirmą kartą atliekama aplinkos ir išteklių analizė padeda atskirti svarbiausias institucijos veiklos kryptis, užsibrėžti tikslus ir numatyti rezultatus. Vėliau aplinkos analizės prireikia aplinkybėms, lėmusioms šių tikslų pobūdį, įvertinti. Aplinkybėms pasikeitus, institucijos tikslai tikslinami;

- iš naujo apsvarstant esamas ir rengiant tolesnes institucijos programas ar priemones – aplinkos ir išteklių analizė padeda nustatyti, kurios institucijos programos ar priemonės buvo efektyviausios. Pagal analizės išvadas gali būti tikslinga keisti arba atsisakyti neefektyvių institucijos programų ar priemonių;

- numatant institucijos programų kitų metų rezultatus – institucijos aplinkos analizė padeda įvertinti tuos veiksnius, kurie gali daryti įtaką siekiant institucijos programose numatytų

rezultatų. Tai padeda koreguoti planuojamus institucijos rezultatus ir tinkamai pasirinkti priemones šiems rezultatams pasiekti.

Anot R. Jucevičiaus ir kt. (2003), „**vizija** – tai sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas apie tai, kokia organizacija bus, kur ir kaip ji veiks ateityje“. Kiekvienos sėkmingos organizacijos vadovas turi turėti aiškią ir ilgalaikę viziją, perteikti ją savo komandai, ir taip sudaryti galimybę visiems kartu kurti organizacijos gerovę ir jaustis už tai atsakingais.

**Misija** apibūdina svarbiausią institucijos tikslą, jos kompetencijos sritį ir veiklos kryptį. Tarptautinių žodžių žodyne misijos (lot. missio – pasiuntimas, išsiuntimas) sąvoka apibrėžiama kaip atsakingas uždavinys, pavedimas ką nors atlikti. R. Želvys (2003) misiją apibrėžia kaip organizacijos dabartinės paskirties apibūdinimą. Misija parodo, koku tikslu buvo įsteigta institucija, dėl ko ji funkcionuoja, kuo skiriasi nuo kitų valdymo institucijų. Institucijos misija yra pastoviausias, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais, institucijos įsipareigojimas. Nustatant institucijos misiją, atsižvelgiama į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus. Institucijos misija tikslinama, jeigu pasikeičia aplinkybės, nulėmusios institucijos misijos turinį.

Kitas strateginio planavimo proceso etapas – nustatyti institucijos strateginius tikslus institucijos misijai įgyvendinti. *Institucijos **strateginis tikslas** yra siektinas institucijos ilgalaikės veiklos konkretus rezultatas, susijęs su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis.* Tikslas turi tenkinti šiuos pagrindinius iš apibrėžimo išplaukiančius reikalavimus:

- tikslas turi būti susijęs su rezultatu;
- tikslas turi būti susijęs su institucijos galimybėmis ir realiai įgyvendinamas;
- tikslas turi derintis su institucijos misija.

R. Želvys (2003) strateginį tikslą vertina kaip išsamų ir konkretų laukiamų rezultatų vaizdinį.

Tikslai gali būti ilgalaikiai, trumpalaikiai ir vidutinės trukmės:

➤ *ilgalaikiai tikslai* – tai anksčiausiai numatomi tikslai, kurie nusako, kokių rezultatų laukiama per institucijos ilgiausią planuojamą laikotarpį. Jie turi būti platesni ir mažiau konkretūs negu vidutinės trukmės ir trumpalaikio planavimo tikslai. Dažnai jų įgyvendinimo trukmė būna ilgesnė kaip penkeri metai;

➤ *vidutinės trukmės* tikslai nustatomi po to, kai suformuluojami ilgalaikiai tikslai, ir yra ilgalaikio planavimo tikslų dalis, kurie reikalingi tam, kad institucijos veikla būtų kontroliuojama ir nenukryptų nuo ilgalaikio planavimo tikslų;

➤ *trumpalaikiai tikslai* yra labai konkretūs, apibrėžti ir paprastai per metus pasiekiami tikslai.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje išskiriami šie pagrindiniai tikslų formulavimo principai:

- ✓ tinkamumas (skatinantis instituciją vykdyti jos misiją);
- ✓ apibrėžtumas (nustatytas tam tikram laikotarpiui);
- ✓ pasiekiamumas (tikslai turi būti pasiekiami; atsižvelgti į išorinius ir vidaus veiksnius);
- ✓ motyvavimas (suprantami, skatinantys veikti);
- ✓ suprantamumas (suformuluoti paprastai ir aiškiai);
- ✓ įsipareigojimas (tikslas turi sąlygoti įsipareigojimų atsiradimą);
- ✓ suderinamumas (institucijos ir jos padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję).

Tikslai keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada tikslas turi būti pasiektas. Tokiu būdu akcentuotina dvejopa organizacijos tikslų paskirtis. Pirmiausia, jie turi suformuluoti organizacijos administracijai užduotis, kuo tiksliau nusakant laukiamą galutinį rezultatą. Antra, organizacijos tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas nustatytais terminais.

Institucijų tikslai yra periodiškai peržiūrimi. Rekomenduojama, kad institucijos tikslų skaičius neviršytų penkių. Švietimo organizacijos dažniausiai strateginius tikslus tikisi pasiekti per 3 – 5 metus.

Kai tikslai yra aiškiai suformuluoti, sudaromas institucijos strateginis veiklos planas, kad būtų aišku, kaip suformuluoti tikslai bus pasiekti.

**Strateginiame veiklos plane** aprašoma aplinka, kurioje institucija veikia, nurodomi veiksniai, kurie turi teigiamą arba neigiamą poveikį institucijai, nurodoma institucijos misija, strateginiai tikslai bei vykdomos programos. Kiekvienai programai numatomi finansiniai, žmonių ir kiti reikalingi resursai.

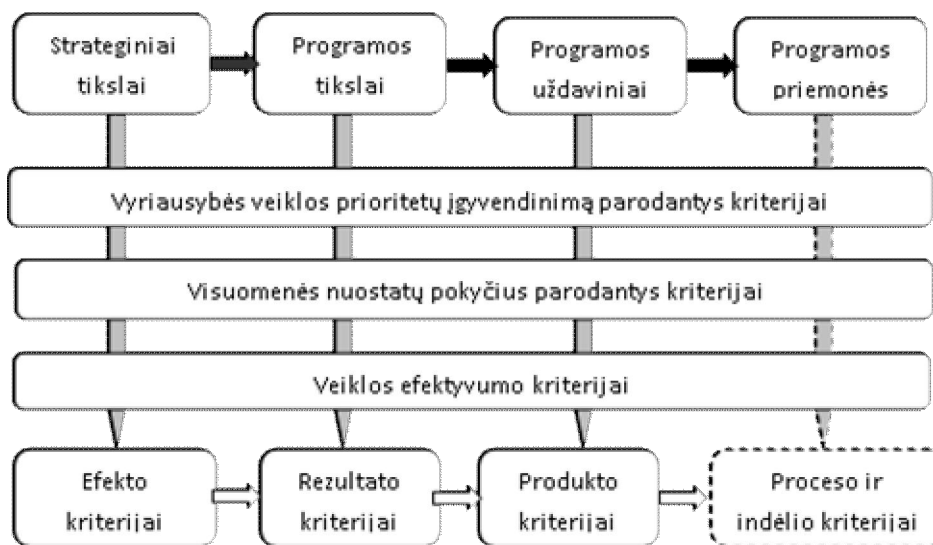
Institucijos strateginiame veiklos plane turi atsispindėti ir ankstesnio planavimo laikotarpio pasiekimai, kurie leidžia nustatyti pažangą siekiant nustatytų prioritetų. Institucijos strateginis veiklos planas, siekiant įvertinti pasiektus rezultatus ir aplinkos pasikeitimus, turi būti periodiškai peržiūrimas. Kai kuriuose šaltiniuose galima rasti rekomendacijas, kad strateginės veiklos planas būtų peržiūrimas kiekvienais metais (Tamošaitis, R., 2004).

Lietuvos Respublikoje viešojo administravimo institucijų strateginis planavimas reglamentuojamas teisiniais aktais. 2002 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino, o vėliau ne kartą koregavo strateginio planavimo metodiką, kuri nustato strateginio planavimo sistemą, strateginio planavimo ir biudžeto pagal programas sudarymo principus, taip pat institucijos strateginio veiklos plano rengimo ir ūkio šakos (sektorius) plėtros strategijos rengimo tvarką.



Strateginio planavimo sistemoje svarbiausias ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas yra Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“ (žr. 5 priedą). Ši strategija atspindi ilgalaikę valstybės raidos viziją, yra rengiama Vyriausybės nustatytais terminais.

Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą metodiką **vertinimo kriterijus** – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo ir uždavinio įgyvendinimą. Strateginio veiklos plano vertinimo kriterijai (toliau – vertinimo kriterijai) sudaromi atsižvelgiant į tikslus ir uždavinius ir sudaro galimybę visapusiškai įvertinti pokytį svarbiausiose institucijos veiklos srityse per nustatytą laikotarpį. Vertinimo kriterijai gali būti vertikalūs ir horizontalūs (žr. 10 pav.)



**10 pav.** Vertinimo kriterijų sistema

*Šaltinis: Strateginio planavimo metodika (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 16 d. nutarimo Nr. 125 redakcija)*

Vertinimo kriterijai turi parodyti strateginio veiklos plano programų rezultatų kiekybinę ir kokybinę išraišką. Kiekybiniais vertinimo kriterijais matuojama tai, kas gali būti suskaičiuojama, jie sudaromi remiantis kiekybine informacija, t. y. faktais, skaičiais, statistiniais ar institucijos duomenimis. Šie kriterijai parodo indėlius (pavyzdžiui, finansinius) arba kiekybinę galutinio produkto ar rezultato apimtį. Kokybiniai vertinimo kriterijai parodo institucijos veiklos kokybines charakteristikas, t. y. jos gerėjimą arba blogėjimą (pavyzdžiui, ar rezultatai pasiekti laiku, ar jie atitinka vartotojų ar visuomenės poreikius, standartus ir kita). Jie gali būti sudaromi naudojant apklausų, tyrimų duomenis, apžvalgas, ekspertų ar specialių grupinių diskusijų medžiagą ir kitą kokybinę informaciją.

Strateginiuose veiklos planuose pateikiami vertikalūs efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijai, kurie sudaromi pagal hierarchinį principą (žr. 6 priedą): efekto vertinimo kriterijais vertinamas strateginių tikslų, rezultato vertinimo kriterijais – programų tikslų, produkto vertinimo kriterijais – programų uždavinių įgyvendinimas.

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai leidžia įvertinti, kaip efektyviai panaudoti ištekliai sukuriant tam tikrus produktus ar rezultatus, t. y. nurodo santykį tarp išteklių (finansinių, žmogiškųjų, laiko ir kitų) ir sukurtų produktų ar rezultatų. Šie vertinimo kriterijai dažniausiai pateikiami produkto lygmeniu, taip pat gali būti pateikiami rezultato lygmeniu.

Kiekviena organizacija turėtų nusistatyti veiklos plano vertinimo kriterijus. Suprantama, kad jie nėra visais atvejais teisingi ir jų taikymas neišspręs visų problemų, tačiau vertinimo kriterijų sudarymas keleriems metams leistų palyginti jų reikšmes ir nustatyti tam tikros srities progresą ar regresą.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 54 straipsnis nustato, kad „švietimo planavimo paskirtis – įvertinus švietimo būklę ir atsižvelgus į visuomenės švietimo poreikius, nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus ir uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti. Lietuvos švietimo politikos prioritetai, ilgalaikiai švietimo tikslai, švietimo turinio kaitos kryptys, finansavimo prioritetai nustatomi Valstybinėje švietimo strategijoje. Ją rengia ir teikia Seimui tvirtinti Vyriausybė. Strategija rengiama dešimčiai metų, tikslinama ne rečiau kaip kas ketveri metai.“ Minėtame straipsnyje apibrėžtas savivaldybių vaidmuo švietimo planavime: „įgyvendindamos Valstybinę švietimo strategiją, nustato ilgalaikius švietimo plėtros tikslus ir priemones jiems pasiekti.“ Toliau įstatyme pažymima, kad mokykla rengia strateginį planą, kurį tvirtina mokyklos vadovas. Taip pat mokykla rengia metinį veiklos planą, kurį mokyklos tarybos pritarimu taip pat tvirtina mokyklos vadovas.

*Apibendrinami 1.3 skyrių, galime teigti, kad mokslinėje literatūroje randami skirtingi požiūriai į strateginį valdymą ir jo proceso struktūrą, tačiau dauguma mokslininkų akcentuoja penkis pagrindinius strateginio valdymo etapus: veiklos sąlygų analizė; organizacijos misijos ir tikslų formulavimas; strategijos formavimas; strategijos įgyvendinimas; strategijos kontrolė.*

*Strateginio valdymo rezultatas yra sukurta strategija, kuri leidžia organizacijai veikti efektyviai. Strategija formuojama tam tikram laikotarpiui, atsižvelgiant į organizacijos silpnybes ir stiprybes bei išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai. Nėra vienintelio geriausio strateginio valdymo modelio. Kiekvienos organizacijos strateginis valdymas yra ir turi būti unikalus. Jis turi būti sukurtas, atsižvelgiant į konkrečias sąlygas.*

*Tačiau būtina atsiminti, kad net ir tinkamai pasirinkta strategija gali neužtikrinti organizacijos sėkmės, jeigu pasirinkta strategija bus akiai įgyvendinama, jeigu nebus laiku reaguojama į aplinkos pokyčius.*

*Taigi, kaip teigia A. Vasiliauskas (2004), strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą.*

## **2. JAUNIMO CHOREOGRAFINIO UGDYMO, KAIP PRIELAIDOS BŪSIMAI KARJERAI, STRATEGINIO VALDYMO TYRIMO METODIKA, JO EIGA IR TIRIAMŲJŲ IMTIS**

### **2.1. Tyrimo metodika**

Siekdami išsiaiškinti, kokią naudą respondentams teikia choreografinis ugdymas, kaip jis padės jų tolimesnei karjerai, kas įtakoja Mažeikių choreografijos mokyklos ugdytinių būsimą karjerą, atlikome kiekybinį tyrimą – minėtos mokyklos ugdytinių anketinę apklausą. Šis tyrimo metodas labai paprastas naudoti, respondentai, gavę anketas tam tikram laikotarpiui, gali patys pasirinkti jų pildymo laiką, skirti pakankamai dėmesio atsakymams į anketos klausimus pateikti.

Tyrimo respondentų apklausai pasinaudojome autoriaus sudaryta anketa (1 priedas), kurioje pateikta 14 klausimų (tarp jų ir demografiniai). Atsakydami į anketos klausimus, respondentai turėjo pasirinkti vieną iš kelių pateiktų atsakymo variantų ir jį pažymėti kryželiu. Tik paskutinis (Nr. 14) anketos klausimas buvo atviras, norint sužinoti respondentų, į anketos 12-tą klausimą atsakiusių neigiamai, nuomonę, kodėl jie mano, kad choreografinis ugdymas nepadės jų tolimesnei karjerai.

Kita autoriaus iš 19 klausimų sudaryta anketa buvo pateikta pedagogams ir ekspertams (2 priedas). Ekspertas – tai toks asmuo, kuris dėl savo gyvenimo ir profesinės veiklos patirties turi didžiausią kompetenciją ir gana didelį tiriamos problemos išmanymą. Šio tyrimo ekspertais buvo pasirinkti Mažeikių choreografijos mokyklos vadovai.

Respondentai turėjo pasirinkti jiems tinkantį atsakymo variantą ir jį pažymėti kryželiu. Į anketos 16 ir 17 klausimus buvo prašoma pateikti po tris atsakymus, o į 18-tą klausimą respondentai galėjo pateikti vieną ar kelis atsakymus savo nuožiūra. Pateiktoje anketoje pirmieji šeši anketos klausimai buvo suformuluoti siekiant išsiaiškinti respondentų demografinius rodiklius. Jie reikalingi tyrimo rezultatams analizuoti, kaip nuo šių rodiklių priklauso respondentų nuomonė apie Mažeikių choreografijos mokyklos strateginį valdymą ir plėtrą. Siekiant susieti ugdytiniams ir pedagogams pateiktas anketas, pedagogų anketoje pateiktas atviras klausimas (Nr. 19), kaip, pedagogų nuomone, choreografinis ugdymas gali padėti mokinių tolimesniam gyvenimui, jų būsimai karjerai.

Tyrimo duomenys apdoroti kompiuterinėmis programomis: Microsoft Word, Windows Microsoft Excel ir SPSS/PC statistinės analizės programiniu paketu (angl. — Statistical Package for the Social Science).

Vertindami statistinį gautų duomenų reikšmingumą, naudojome Pirsono chi-kvadratu (Pearson Chi-square) metodu. Šio metodo pagalba patikrinome statistinę hipotezę, kad

duomenys, suskirstyti į tam tikras grupes, yra priklausomi.  $p$ -reikšmė – reikšmė yra apskaičiuotas procentų skirtumo statistinis reikšmingumas. Kitaip tariant, tai tikimybė, kad stebėtas skirtumas atsirado atsitiktinai, dėl atsitiktinės imties paklaidos. Kuo mažesnis apskaičiuotas statistinis reikšmingumas, tuo mažiau tikėtina, kad du kintamieji yra nepriklausomi. Statistiškai patikimais arba reikšmingais rezultatais laikytini atvejai, kai  $p < 0,05$ .

Kiekybinio tyrimo duomenims papildyti ir paaiškinti buvo atliktas kokybinis tyrimas (dokumentų analizė ir interviu metodas). Tyrimo metu analizuoti Mažeikių choreografijos mokyklos nuostatai, strateginis veiklos planas, kiti minėtos mokyklos ir Mažeikių rajono savivaldybės interneto svetainėse pateikti dokumentai ir duomenys.

Interviu – tai procedūra, kurios metu iš asmens, vadinamo informantu, žodinių atsakymų į žodinius klausimus gaunama tam tikra informacija. Anot R. Tidikio (2003), tai vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. K. Kardelio (2007) pastebėjimu, interviu suteikia platesnes galimybes pažinti tiriamąjį asmenį, papildoma stebėjimo ir apklausos metodais gautus duomenis. Kokybinio tyrimo tikslas – suprasti, kaip tiriamieji aiškina tikrovę, analizuoja priežastis, ieško problemų sprendimo būdų, atskleisti tiriamų reiškinių esmę. Interviu metu 3 ekspertams buvo pateikti 6 nestruktūruoti (atviri) klausimai (3 priedas), kurie nukreipti plačiau išsiaiškinti kiekybinio tyrimo – anketavimo metu gautus rezultatus.

Kadangi šiuo kokybiniu tyrimu norime išsamiai aprašyti, o ne pateikti procentinį santykį, išreiškiantį informantų nuomonių pasiskirstymą, interviu atlikti pasinaudojome netikimybine tiksline tiriamųjų atranka, kuriai netaikomi atsitiktinumo ir statistinio reprezentatyvumo kriterijai. Tikslinė atranka – tai tokia atranka kuomet į atrankinę visumą tyrėjas atranka elementus priklausomai nuo tyrimo tikslų. Tyrimo dalyviais pasirinkti 3 Mažeikių choreografijos mokyklos administracijos darbuotojai, autoriaus nuomone, turintys ir galintys suteikti pakankamai informacijos išsamesnei analizei atlikti.

Interviu duomenims apibendrinti buvo taikytas turinio (content) analizės metodas. Pasak Cohen, Manion (cit. Kardelis, 2007), šis tyrimo metodas naudojamas, kai iš daugelio jau atliktų eksperimentinių tyrimų daromos apibendrinančios išvados. Krathwohl (cit. Kardelis, 2007) teigia, kad šiuo metodu analizuojant apjungtus tyrimus, jų rezultatai tampa kur kas reikšmingesni, nei kiekvienas iš jų atskirai. Apjungti tyrimo rezultatai gali padėti išskirti konkrečias aplinkybes, kurioms esant poveikis galėtų būti efektyviausias.

Dviejų tyrimo metodų (kiekybinio ir kokybinio) derinimas leido darbo autoriui giliau pažvelgti į tyrimo rezultatų turinį ir esmę.

## 2.2. Tyrimo eiga

Visų respondentų anketavimas, taip pat interviu buvo atliktas Mažeikių choreografijos mokykloje.

Pirmiausia būtina pažymėti, kad dėl to, jog Mažeikių choreografijos mokykla yra neformalaus ugdymo įstaiga ir joje atskirų ugdymo programų pamokos vyksta keletą kartų per savaitę, anketų respondentams išdalinimas, o ir jų (užpildytų) susigrąžinimas gana problematiškas.

Anketos kiekvienam respondentui – ugdytiniui buvo įteiktos individualiai pamokų metu, iš karto aptariant užpildytos anketos grąžinimo laiką bei primenant, kad tai daroma anonimiškai, o surinkti duomenys bus panaudoti tik moksliniams tikslams. Anketos pedagogams ir ekspertams buvo įteiktos mokytojų kambaryje pertraukos tarp pamokų metu, taip pat aptariant užpildytos anketos grąžinimo terminą bei akcentuojant anketos anonimiškumą. Pažymėtina, kad keletas potencialių tiriamųjų atsisakė dalyvauti tyrime, motyvuodami laiko stoka. Respondentams grąžinus užpildytas anketas, gautus duomenis suvedėme ir apdorojome SPSS/PC statistinės analizės programiniu paketu.

Atliekant statistinį duomenų apdorojimą, pagal gautus duomenis buvo galima išskirti atskiras respondentų aibes, tirti kintamųjų tarpusavio ryšius ir, interpretuojant gautus rezultatus, pateikti išvadas.

Kokybinio tyrimo ir tyrėjo etika buvo grindžiama anonimiškumo ir savanoriškumo principais.

Prieš atliekant interviu, su pasirinktais informantais buvo suderinta būsimo interviu data ir laikas, preliminari interviu trukmė. Informantams buvo nurodyta tyrimo tema, iš anksto pateikti vienodi interviu klausimai ir paaiškinta, kad jų atsakymai į interviu metu užduotus klausimus bus panaudoti tik moksliniais tikslais, laikantis anonimiškumo principo. Siekiant išlaikyti artimą kontaktą su informantais ir jiems pageidaujant nefiksuoti gautų duomenų įrašymo technika (diktofonu), interviu (apie 10-25 min.) buvo tiesioginis, atsakymai į klausimus buvo stenografuojami, interviu pabaigoje aptarti ir, reikalui esant, patikslinti. Vėliau buvo surašyti interviu protokolai (7 priedas). Pažymėtina, visi informantai į užduotus klausimus pateikė labai lakoniškus atsakymus.

Interviu teksto turinys, vadovaujantis sutartiniais turinio (angl. content) analizės metodais, buvo analizuojamas keturiais etapais: daugkartinis atsakymo skaitymas; ieškoma semantiškai artimo atsakymo ir „raktinio žodžio, tada konstruojamos kategorijos ir subkategorijos bei jų interpretacijos. Pateikiami patvirtinantys teiginiai yra interviu metu gautų atsakymų ištraukos, cituojant tiksliai taip, kaip tai pasakė informantas.

Pateikiant tyrimo rezultatus nurodomos tik tendencijos, nepažymint atvejų skaičiaus, nes kiekybiškai vertinti duomenis, gautus užduodant atvirus klausimus, nebuvo prasminga.

### 2.3. Tiriamųjų imties charakteristika

Tiriamųjų imtis, jos dydis ir sudarymo būdas – svarbios empirinio tyrimo metodologinės charakteristikos. Užsienio ir Lietuvos socialiniai tyrinėtojai bei metodologai teigia, kad patikimiausias būdas išvengti tyrimo klaidų – dirbti su kuo didesnės apimties atsitiktinėmis imtimis, kad tyrimo rezultatai mažai priklausytų nuo atsitiktinių aplinkybių (Kardelis, K., 1997). Be patikimumo labai svarbus ir imties reprezentatyvumas, tai yra, proporcingas atstovavimas stebėjimų vienetų grupėms, kurių ypatybės gali daryti įtaką tiriamiesiems požymiams. Kadangi konstatuojamasis diagnostinis tyrimas atliekamas darbo hipotezėms pagrįsti, imties sudarymo reikalavimai gali ir nebūti tokie griežti (Bitinas, B., 1998). Anonimiško tyrimo atveju informacija apie tiriamuosius lieka nežinoma, todėl šiuo atveju vienintelė galimybė charakterizuoti tyrimo imtį yra užpildytas anketos demografinis blokas.

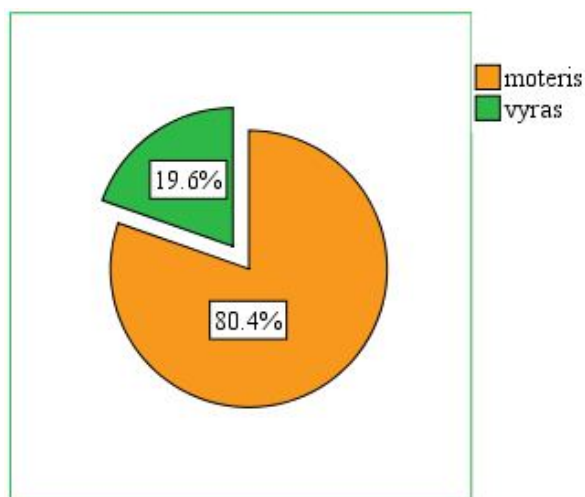
Mažeikių choreografijos mokykloje dirba 27 darbuotojai: 19 pedagogų (iš jų: 2 mokytojai-ekspertai, 6 mokytojai-metodininkai), 4 administracijos ir 4 ūkio dalies darbuotojai.

Keturiose mokyklos choreografinio ugdymo programose nuo 2014-09-01 iš viso mokosi 324 ugdytiniai. Kadangi Ankstyvojo choreografinio ugdymo programos (0 klasė) ugdytiniai (36), atsižvelgiant į tyrime keliamus klausimus, yra pernelyg jauno amžiaus, visi jie iš tiriamųjų imties buvo eliminuoti. Tenka apgailestauti, tačiau dėl kryptingo meninio ugdymo programos (po mokyklos baigimo) lankymo specifikos, autorius į tiriamųjų imtį negalėjo įtraukti ir 20 vyriausių mokyklos ugdytinių, kurių nuomonė būtų buvusi ypač aktuali.

**Tiriamieji.** Tyrimas buvo atliktas Mažeikių choreografijos mokykloje. Jam atlikti buvo išdalinta 110 anketų ugdytiniams bei 13 anketų pedagogams ir ekspertams. Taip pat atlikti interviu su 3 administracijos darbuotojais. Užpildytas anketas grąžino 107 ugdytiniai ir 10 pedagogų. Tiriamųjų imtį sudarė 127 respondentai.

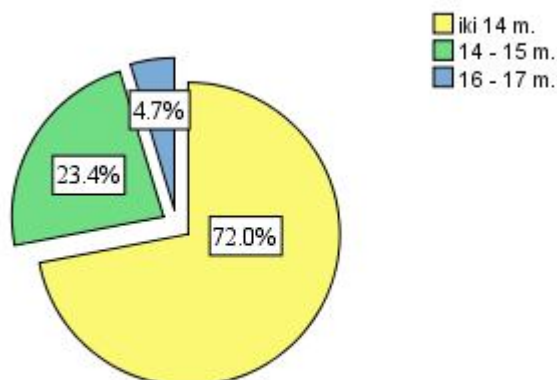
Duomenys apie respondentus pateikiami 11-21 paveiksluose.

Pirmiausia aptarsime ugdytinių demografinius kintamuosius. Kaip matome 11 paveiksle, tiriamųjų imtyje dominuoja moterys. Iš 107 apklaustų ugdytinių moterys sudaro 80,4 proc., vyrai – 19,6 proc.



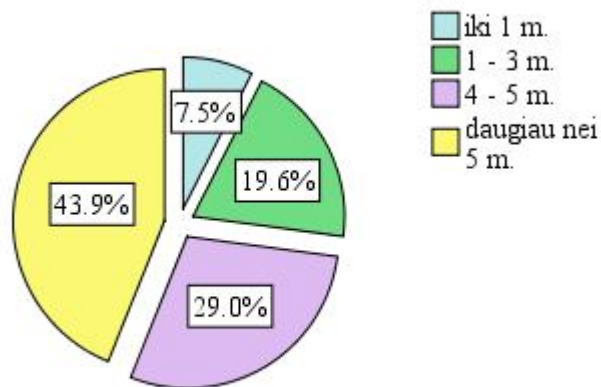
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=107)

Tiriamųjų amžius buvo suskirstytas į nedidelius intervalus: iki 14 metų, nuo 14 iki 15 metų, nuo 16 iki 17 metų, daugiau nei 17 metų. 12 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad tarp ugdytinių 1-ame amžiaus intervale yra daugiausiai respondentų — net 72,0 proc., 2-ame intervale — jau tik 23,4 proc., 3-ame — tik 4,7 proc., o 4-ame respondentų visai nėra.



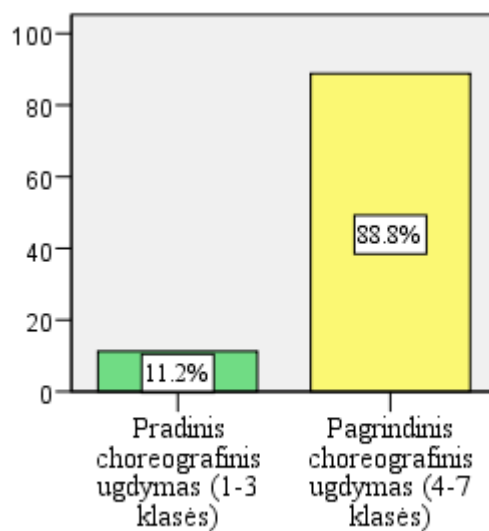
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=107)

Beveik pusė respondentų (43,9 proc.) Mažeikių choreografijos mokyklą lanko daugiau nei penkerius metus, 29,0 proc. – nuo 4 iki 5 metų, 19,6 proc. – nuo 1 iki 3 metų, likusieji 7,5 proc. pasisakė mokyklą lankantys mažiau nei vienerius metus (13 pav.).



**13 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos lankymo trukmę (N=107)

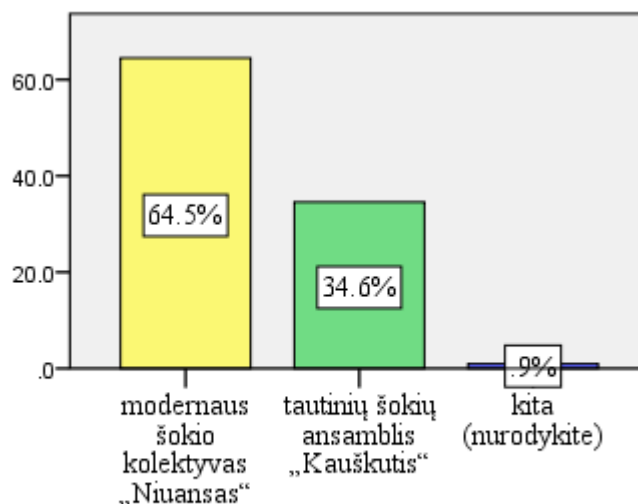
14 paveiksle matome, kad didžioji dalis respondentų mokosi pagal pagrindinio choreografinio ugdymo programą (net 88,8 proc.) ir tik 11,2 proc. – pagal pradinio choreografinio ugdymo programą.



**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo programas (N=107)

Dauguma respondentų (64,5 proc.), kaip matome 15 paveiksle, lanko modernaus šokio kolektyvą „Niuansas“, likusieji yra pasirinkę tautinių šokių ansamblį „Kauškutis“ (34,6 proc.) arba kita (9,0 proc.).



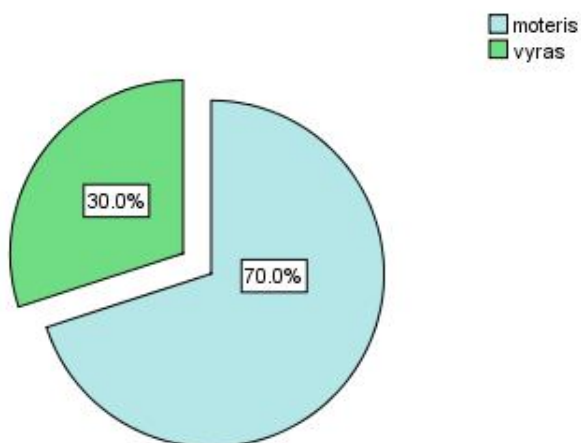


15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lankomą kolektyvą (N=107)

Išanalizavę ugdytinių demografinius kintamuosius, matome, kad didžioji dalis respondentų yra gana jauno amžiaus, kai tik imama susimąstyti apie būsimą profesiją ir karjerą. Tačiau net 72,9 proc. respondentų mokyklą lanko ilgiau nei trejus metus, todėl manome, kad respondentų nuomonė bus ypač svarbi vertinant choreografinio ugdymo teikiamą naudą bei poveikį tolimesnei karjerai.

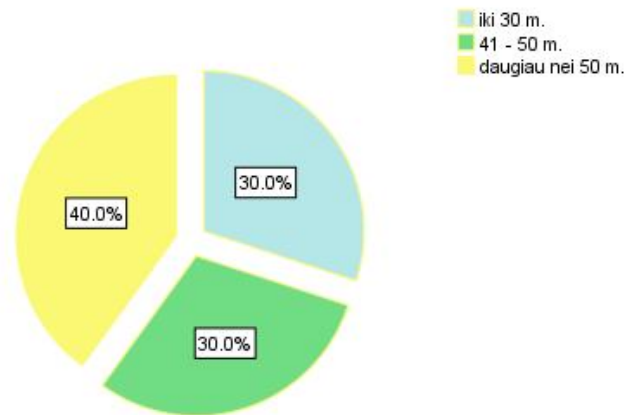
Dabar apžvelsime pedagogų demografinius kintamuosius.

Kaip matome 16 paveiksle, tiriamųjų imtyje dominuoja moterys. Iš 10 apklaustų pedagogų moterys sudaro 70,0 proc., vyrai – 30,0 proc.



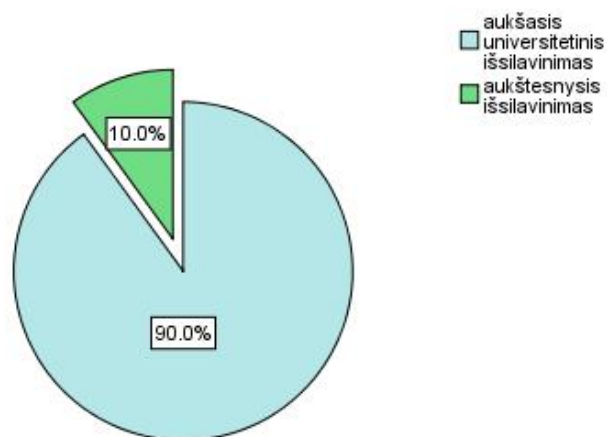
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=10)

Tiriamųjų amžius buvo suskirstytas į keturis intervalus: iki 30 metų, nuo 31 iki 40 metų, nuo 41 iki 50 metų, daugiau nei 50 metų. 17 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad tarp tiriamųjų pedagogų daugiausia yra vyresnio amžiaus, tai yra, patenkančių į 4-ąjį intervalą – 40 proc. 1-ame ir 3-ame amžiaus intervaluose respondentai pasiskirstė po lygiai – po 30,0 proc., o 2-ame amžiaus intervale, tai yra, nuo 31 iki 40 m., respondentų visai nėra.



**17 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=10)

Tiriamųjų buvo paprašyta nurodyti savo išsilavinimą: aukštasis universitetinis, aukštasis koleginis, aukštesnysis, specialusis vidurinis išsilavinimas ir kita, jei nei vienas iš pateiktų atsakymų netinka. Labai džiugu, kad galime konstatuoti, jog Mažeikių choreografijos mokykloje dirba išsilavinę specialistai, nes net 90 proc. respondentų nurodė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o likusieji 10 proc. – aukštesnįjį išsilavinimą (18 pav.).



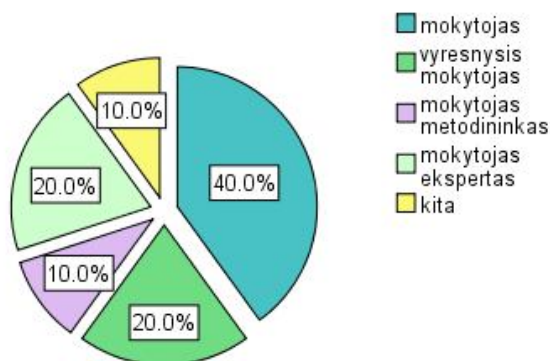
**18 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=10)

19 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą (metais). Respondentai galėjo atsakymą pasirinkti iš šešių variantų: iki 1 metų, nuo 1 iki 5 metų, nuo 6 iki 15 metų, nuo 16 iki 25 metų, daugiau nei 25 metai, pedagoginio darbo stažo neturiu. Tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad daugiausia respondentų turi 16-25 metų pedagoginio darbo stažą – 40 proc., o daugiau nei 25 metų pedagoginio darbo stažą turi 30 proc. respondentų. Tarp respondentų nebuvo nei vieno neturinčio pedagoginio darbo stažo ir nei vieno, kurio pedagoginio darbo stažas būtų mažesnis nei vieneri metai.



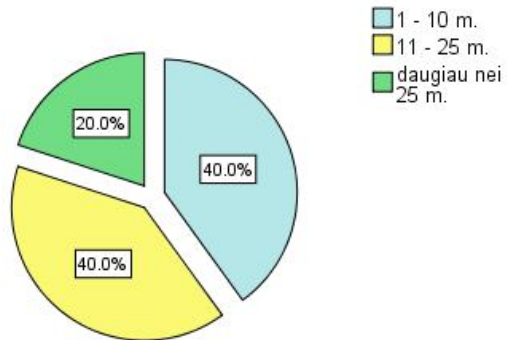
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą (N=10)

Kaip matome 20 paveiksle, daugiausia respondentų turi mokytojo kvalifikacinę kategoriją – 40 proc., mokytojo eksperto ir vyresniojo mokytojo kvalifikacines kategorijas turi įgiję po 20 proc. respondentų, mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją turi 10 proc. respondentų. Taip pat 10 proc. respondentų pasirinko atsakymą kita, nurodydami koncertmeisterio kvalifikaciją.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą kvalifikacinę kategoriją (N=10)

20 proc. respondentų nurodė Mažeikių choreografijos mokykloje dirbantys daugiau nei 25 metus, 40 proc. respondentų – nuo 11 iki 25 metų, likusieji 40 proc. – nuo 1 iki 10 metų (21 pav.). Nedirbančių ar dirbančių mažiau nei vienerius metus tarp respondentų nebuvo.



**21 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo Mažeikių choreografijos mokykloje metus (N=10)

Apibendrinami gautus duomenis, matome, kad Mažeikių choreografijos mokykloje dirba išsilavinę, didelę pedagoginio darbo patirtį ir kvalifikacines kategorijas turintys respondentai, todėl galime teigti, kad jų nuomonė bus sviri, vertinant Mažeikių choreografijos mokyklos strategiją ir strateginį valdymą.

### 3. JAUNIMO CHOREOGRAFINIO UGDYMO, KAIP PRIELAIDOS BŪSIMAI KARJERAI, STRATEGINIO VALDYMO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

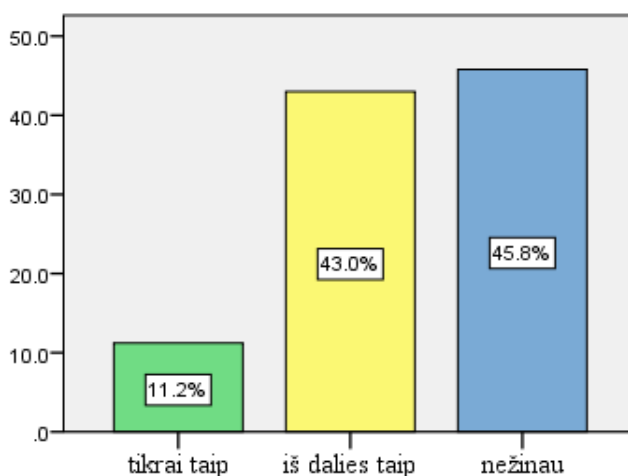
Šiame skyriuje pateiksime gautus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus (3.1 skyrius) ir šių rezultatų analizę (3.2 skyrius).

#### 3.1. Jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginio valdymo tyrimo rezultatai

Pirmiausia 3.1.1 ir 3.1.2 skyriuose pateiksime ugdytinių anketavimo metu gautus tyrimo rezultatus: tai yra, ar jaunuoliai planuoja savo karjerą, kas, ugdytinių nuomone, lemia karjeros sėkmę, kokią naudą jiems teikia choreografinis ugdymas ir kaip choreografinis ugdymas padės tolimesnei ugdytinių karjerai. Vėliau 3.1.3 skyriuje pateiksime duomenis apie Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo sistemą, 3.1.3 skyriuje – pedagogų anketavimo metu gautus rezultatus ir galiausiai – 3.1.5 skyriuje – pateiksime interviu metu gautus rezultatus ir jų interpretacijas.

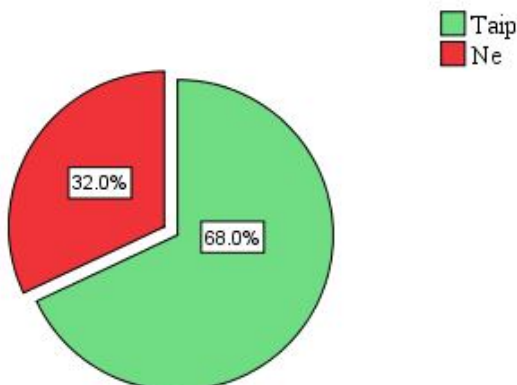
##### 3.1.1. Jaunimo profesijos ir karjeros planavimas

22 paveiksle pateikti gauti rezultatai pagal respondentų pasiskirstymą atsakant į klausimą, ar jie jau žino, kokią profesiją rinksis. Kaip matyti pagal paveiksle pateiktus rezultatus, tik 11,2 proc. respondentų arba 12 jaunuolių iš 107 tvirtai žino, kokią profesiją rinksis. Iš dalies apsisprendę yra 43 proc. respondentų – 46 jaunuoliai, o likusieji 45,8 proc. (49 jaunuoliai) nežino, kokią profesiją rinksis. Taigi, galime daryti išvadą, kad 54,2 proc. respondentų bent iš dalies žino, kokią profesiją rinksis.



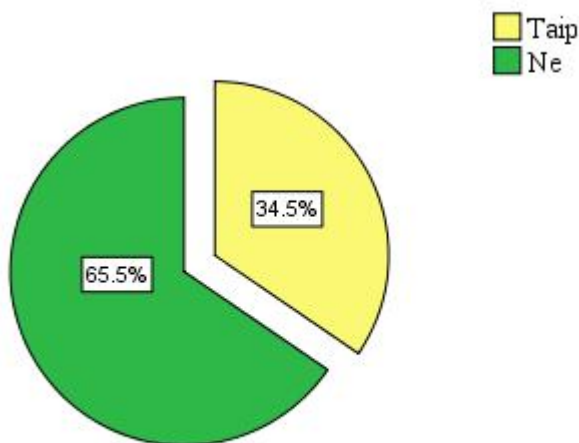
22 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal profesijos pasirinkimą (N=107)

Kad jaunuoliai tikrai jau rinkosi, galvojo apie būsimą profesiją patvirtina 23 paveiksle pateikti duomenys apie karjeros planavimą. Net 68,0 proc. respondentų patvirtino, kad jie planuoja savo tolimesnę karjerą.



**23 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal karjeros planavimą (N=107)

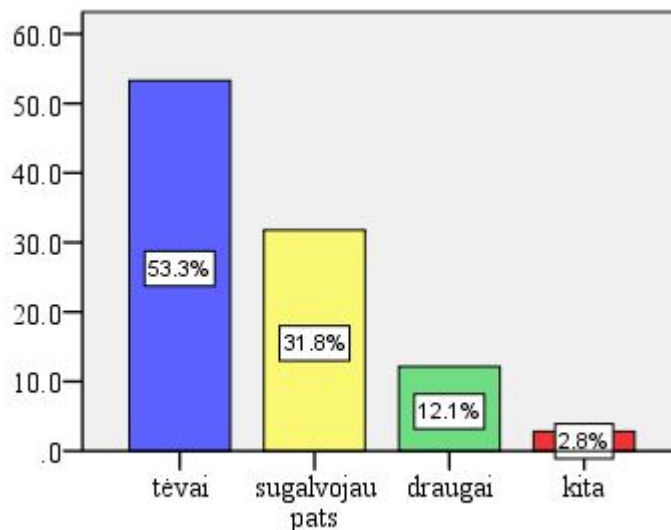
Tačiau didžioji dauguma respondentų, nors ir lanko choreografinio ugdymo programas, nesieja būsimos profesijos su choreografija (24 pav.). Tik 34,5 proc. respondentų mano, kad jų profesija bus susijusi su choreografija.



**24 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal pasirinktos profesijos sąsajas su choreografija (N=107)

Tokie gauti rezultatai kelia klausimą, kas gi paskatino jaunuolius rinktis ir lankyti Mažeikių choreografijos mokyklą? Išanalizavę kintamuosius, matome (25 pav.), kad tik 31,8

proc. respondentų sugalvojo patys lankyti mokyklą, o net 68,2 proc. respondentų paskatino kiti žmonės: tėvai – 53,3 proc., draugai – 12,1 proc., kiti (močiutė, pusseserė arba nenurodyta) – 2,8 proc.

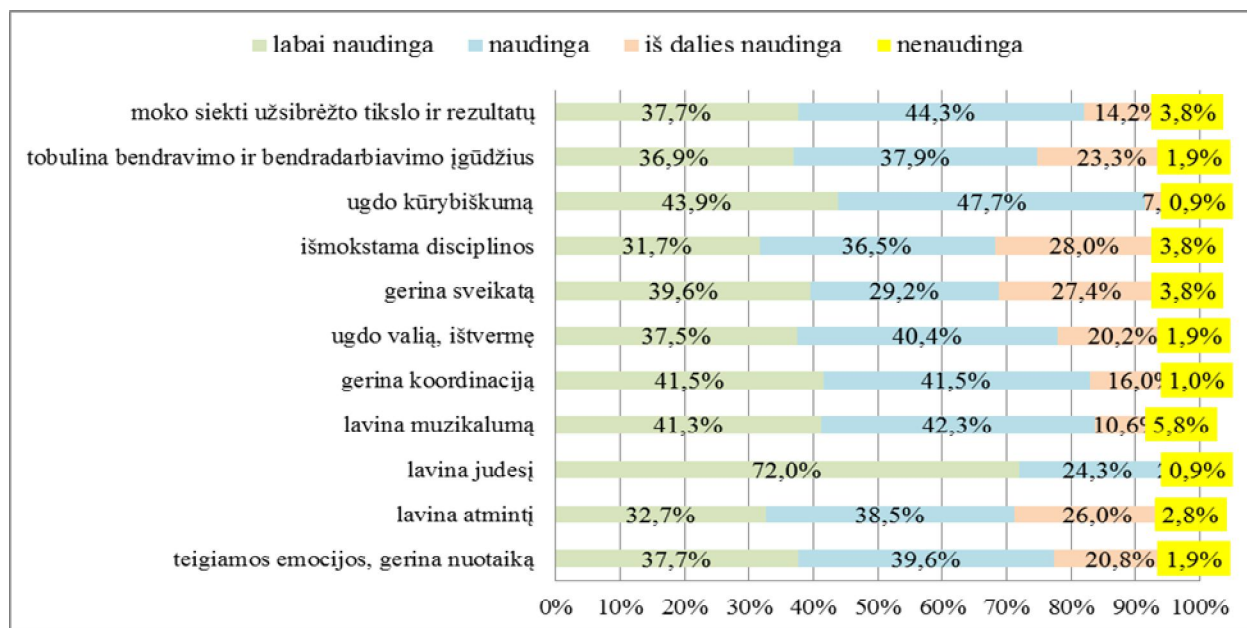


25 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal įtaką rinktis mokyklą (N=107)

### 3.1.2. Choreografinio ugdymo nauda ir poveikis jaunimo būsimai karjerai

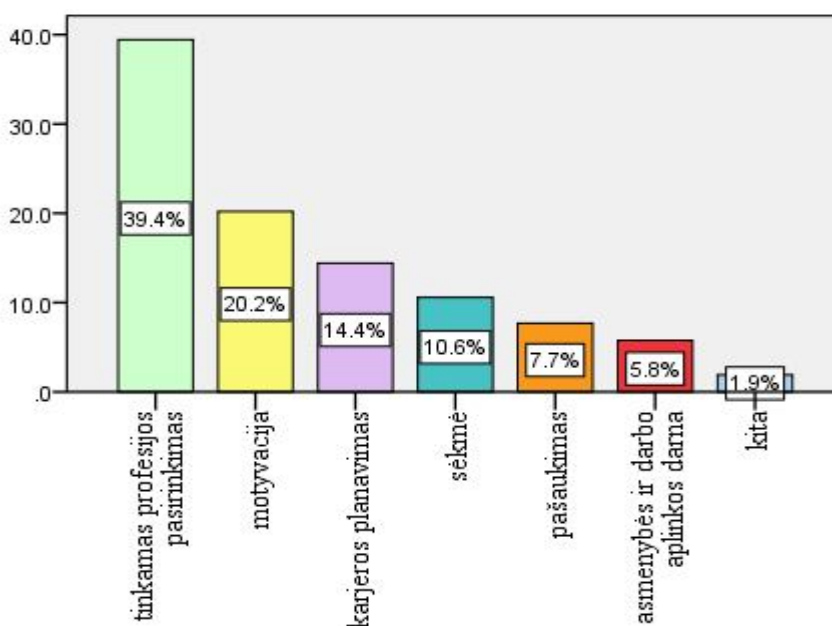
Kaip jau minėjome, didžioji dalis respondentų mokyklą lanko ilgiau nei trejus metus, todėl manome, kad respondentų nuomonė bus objektyvi vertinant choreografinio ugdymo teikiamą naudą bei poveikį tolimesnei karjerai. Vertinimų rezultatai pateikti 26 paveiksle.

Net 72 proc. respondentų nuomone, choreografinis ugdymas labai naudingas, nes lavina judesį. 24,3 proc. sako, kad toks ugdymas judesiui lavinti naudingas, 2,8 proc. – iš dalies naudingas, 0,9 proc. vis tik pareiškė, kad nenaudingas. Apie 40 proc. respondentų mano, kad didžiausia choreografinio ugdymo nauda yra ta, kad jis ugdo kūrybiškumą, gerina koordinaciją, lavina muzikalumą, gerina sveikatą, moko siekti užsibrėžto tikslo ir rezultatų bei teikia teigiamas emocijas ir gerina nuotaiką. Iš anketoje pateiktų atsakymų apie choreografinio ugdymo teikiamą naudą pagal atskiras pozicijas daugiausia respondentų (5,8 proc.) pareiškė nuomonę, kad jokios naudos choreografinis ugdymas neduoda lavinant muzikalumą. Po 3,8 proc. respondentų pasisakė naudos neįžvelgė ir gerinant sveikatą, mokantis disciplinos, siekti užsibrėžto tikslo ir rezultatų. Daugiausia respondentų choreografinį ugdymą teigiamai įvertino, sakydami, kad jis labai naudingas, naudingas ar bent iš dalies naudingas lavinant judesį (99,1 proc.), ugdant kūrybiškumą (99,1 proc.) ir gerinant koordinaciją (99 proc.).



26 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal choreografinio ugdymo teikiamą naudą (N=107)

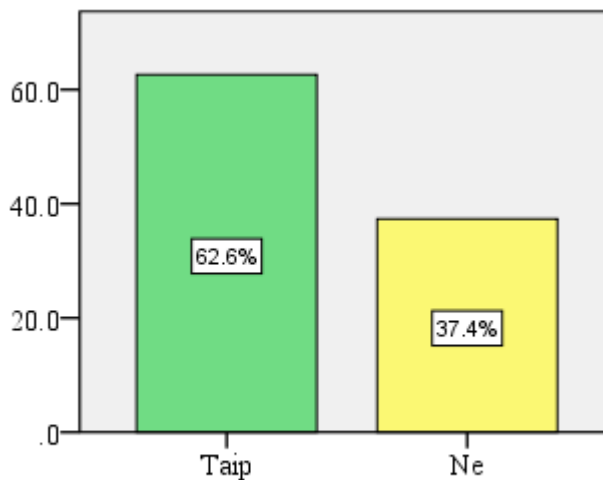
27 paveiksle pateikti gauti rezultatai pagal respondentų pasiskirstymą atsakant į klausimą, kas, jų manymu lemia karjeros sėkmę. Kaip matyti pagal paveiksle pateiktus rezultatus, daugiausia respondentų (39,4 proc.) mano, kad svarbiausia yra tinkamai pasirinkti profesiją. Sėkme pasikliautų tik 10,6 proc. Respondentų, pašaukimą, kaip lemiamą veiksni, nurodė tik 7,7 proc. respondentų. Vienas respondentas papildė atsakymą priedašu, kad karjeros sėkmę lemia tiesiog norėjimas šokti.



27 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal karjeros sėkmę lemiančius veiksnius (N=107)

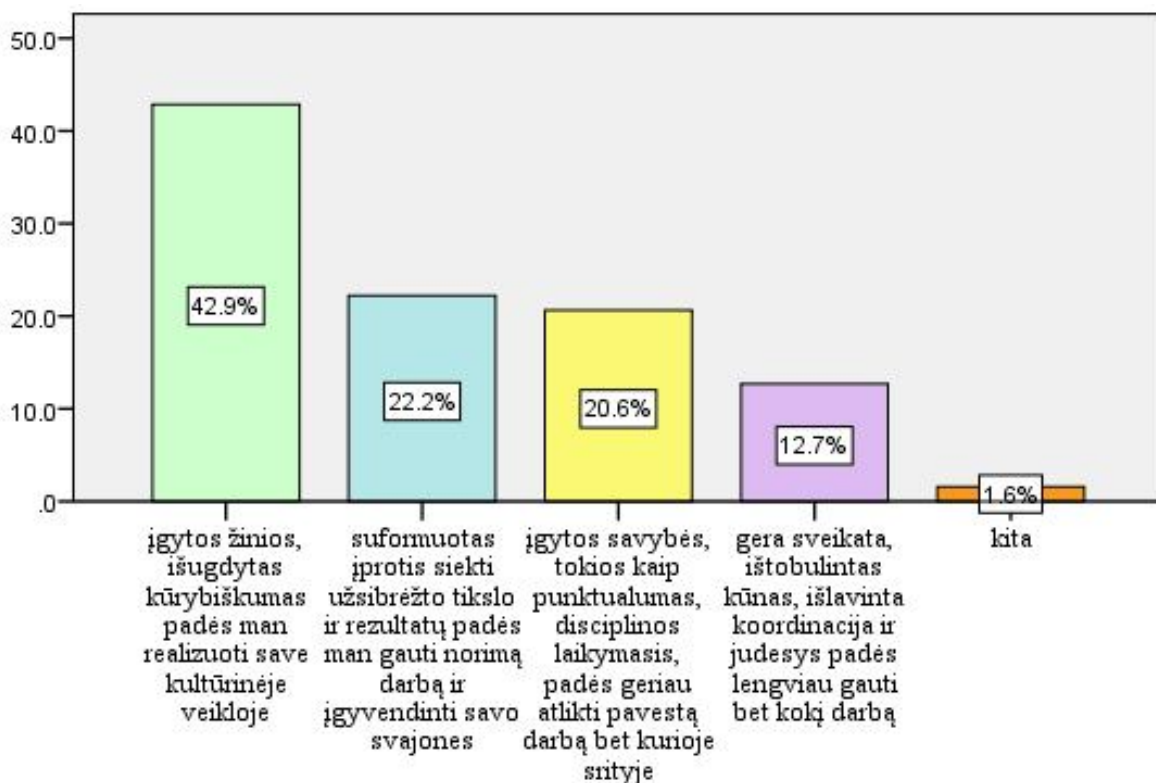


Dauguma respondentų – 62,6 proc., kaip matyti 28 paveiksle, mano, kad choreografinis ugdymas padės jų tolimesnei karjerai.



**28 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, ar choreografinis ugdymas padės jų karjerai (N=107)

29 paveiksle pateikti gauti rezultatai rodo, kad 42,9 proc. respondentų mano, kad jų choreografinio ugdymo metu įgytos žinios, išugdytas kūrybiškumas padės jiems realizuoti save kultūrinėje veikloje. Beveik perpus mažiau – 22,2 proc. respondentų nurodė, kad suformuotas įprotis siekti užsibrėžto tikslo ir rezultatų padės gauti norimą darbą ir įgyvendinti visas svajone gyvenime. Šiek tiek mažiau – 20,6 proc. respondentų mano, kad įgytos savybės (punktualumas, disciplinos laikymasis, ištvermė ir pan.) padės jiems geriau atlikti pavestą darbą bet kurioje srityje. 12,7 proc. respondentų nurodė, kad gera sveikata, išstobulintas kūnas, išlavinta koordinacija ir judesys padės jiems lengviau gauti bet kokį darbą. Vienas respondentas, atsakydamas į pateiktą klausimą anketoje papildomai nurodė, kad choreografinis ugdymas jam labai padės, nes išmoks įvairių šokių ir įgys kūrybiškumo.



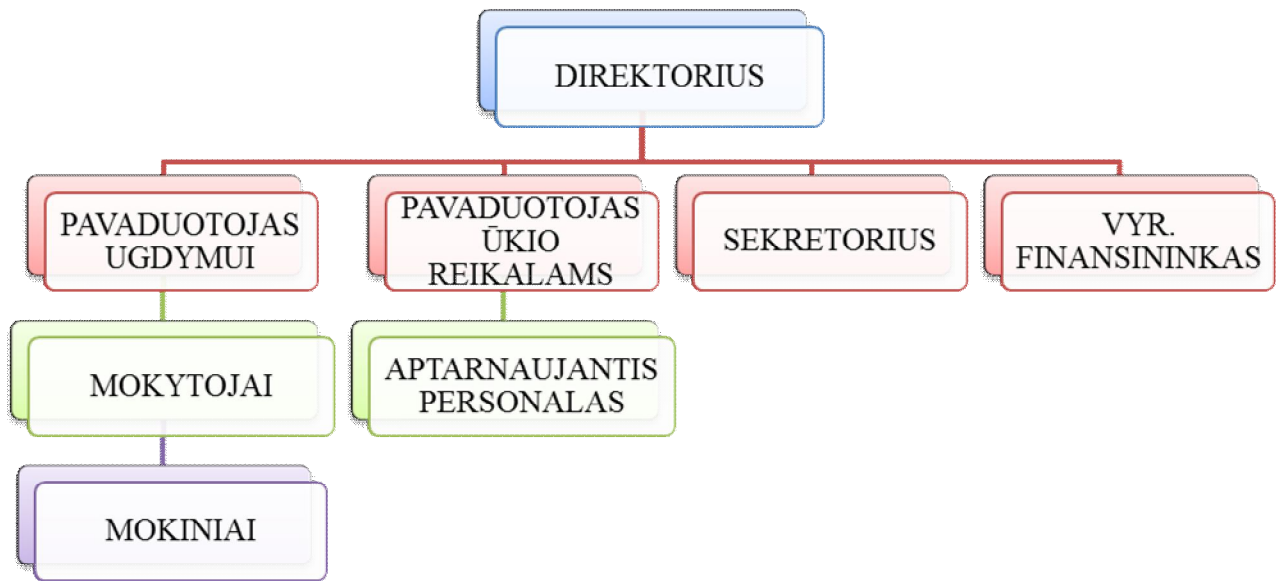
**29 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę kaip choreografinis ugdymas padės jų karjerai (N=107)

Apklausiant respondentus, paskutiniuoju – 14 klausimu buvo paprašyta respondentų, manančių, kad choreografinis ugdymas nepadės jų tolimesnei karjerai, paaiškinti, kodėl jie taip mano. Iš 40 taip manančių respondentų atsakymą pateikė 17 respondentų. 14 respondentų nurodė, kad jų būsima profesija nebus susijusi su choreografija. Kai kurie iš jų net nurodė konkrečias būsimas profesijas: vairuotojas, fotografas, kulinaras, sportininkas, mokslininkas. Vienas respondentas paaiškino, kad dabar tik mokosi šokti ir dar nežino, kuom bus užaugęs. Dar vienas respondentas nurodė, kad šokti nėra jo pašaukimas, o dar vienas pareiškė, kad jam apskritai nepatinka šokiai.

### 3.1.3. Strateginio valdymo sistema Mažeikių choreografijos mokykloje

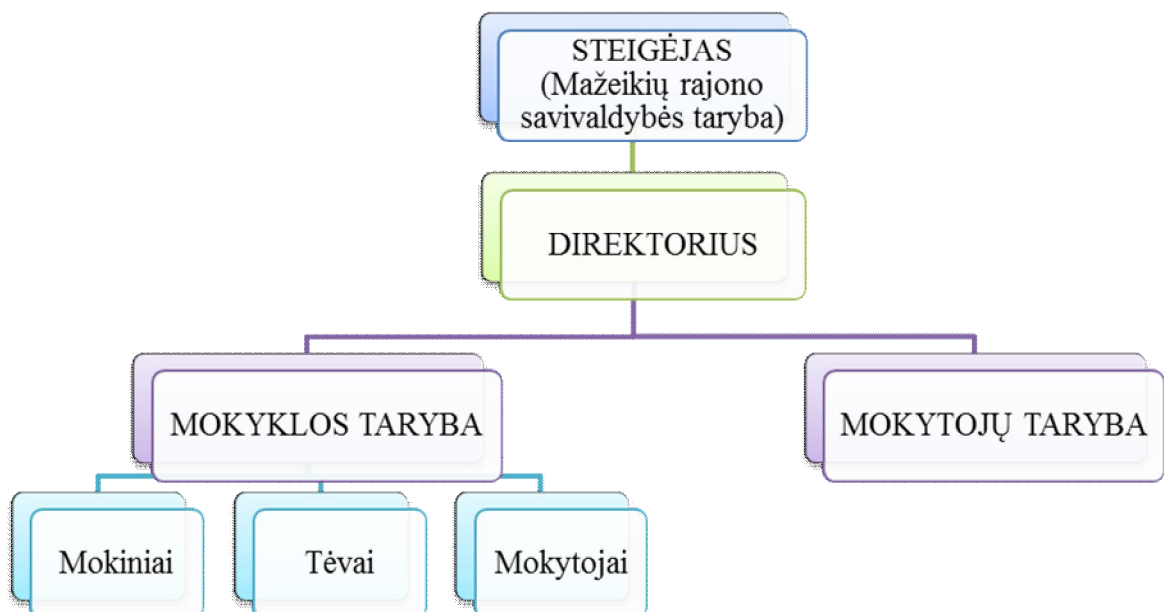
Pirmiausia trumpai apibūdinsime mūsų tyrimui pasirinktą mokyklą. Mažeikių choreografijos mokykla yra Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 1983 metais įsteigta biudžetinė neformaliojo švietimo įstaiga. Jos nuostatai patvirtinti Mažeikių rajono savivaldybės

tarybos 2014 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr. T1-132. Mažeikių choreografijos mokyklos organizacinė schema pateikta 30 paveiksle.



**30 pav.** Mažeikių choreografijos mokyklos organizacinė schema  
*Sudaryta autoriaus pagal įstaigos nuostatus*

Biudžetinės įstaigos savininkas (steigėjas) įstatymų nustatyta tvarka savo sprendimu paskiria mokyklos direktorių, kuris, veikdamas per mokyklos tarybą ir mokytojų tarybą, organizuoja mokyklos veiklą. Mažeikių choreografijos mokyklos valdymo struktūra pateikta 31 paveiksle.



**31 pav.** Mažeikių choreografijos mokyklos valdymo struktūra  
*Sudaryta autoriaus pagal įstaigos nuostatus*

Mažeikių choreografijos mokyklos strateginį veiklos planą ([http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Mazeikiu\\_choreografijos\\_mokykla/1078](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Mazeikiu_choreografijos_mokykla/1078)) tvirtina Mokyklos taryba, kuri pagal patvirtintus mokyklos nuostatus „nustato mokyklos veiklos perspektyvas, pagrindines darbo kryptis, apibūdina mokyklos veiklos programą, nuostatus, vidaus darbo tvarkos taisykles, ugdymo planą, nustato organizavimo tvarką“. Mažeikių choreografijos mokyklos tarybą sudaro 7 nariai: 2 – mokytojai, 2 – tėvai, 2 – mokiniai, ir 1 savivaldos atstovas ar rėmėjas. Mokytojus į Mokyklos tarybą renka Mokytojų taryba, tėvus – tėvų susirinkimas, mokinius – mokinių visuotinis susirinkimas.

Mažeikių choreografijos mokykoje yra keturi programiniai lygmenys:

- 1) ankstyvojo meninio ugdymo (5 – 7 metų amžiaus vaikai ruošiami pirmajai choreografijos mokyklos klasei);
- 2) pradinio meninio ugdymo;
- 3) pagrindinio meninio ugdymo;
- 4) kryptingo meninio ugdymo (skiriamos gabiausiems moksleiviams atsižvelgiant į jų pageidavimus, savivaldybės bendruomenės poreikius ir meninio ugdymo tradicijas (dalyvavimas įvairiuose ansambliuose).

Pradinio ir pagrindinio meninio ugdymo programos mokiniai (baigę 7 klases) gauna mokyklos baigimo pažymėjimą.

Pagal Choreografijos mokyklos parengtas ugdymo programas dirba Lietuvos meno ir muzikos mokyklų choreografijos skyriai. Mokyklos pedagogai bendradarbiauja su garsiais ir talentingais baletmeisteriais. Kasmet keli iš jų atvyksta į Mažeikius ir kuria kartu su Choreografijos mokyklos mokiniais šokius ir atskiras programas.

Mažeikių choreografijos mokyklos **misija** – padėti asmeniui įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją, sudarant sąlygas:

- tenkinti pažinimo, meninės saviraiškos poreikius;
- siekti naujų kompetencijų gyvenimo įprasminimui, veikimui tautos ir krašto kultūros tęstinume;
- tapatybės išsaugojimui bei pasirengimui galimai profesinei karjerai.

Mažeikių choreografijos mokyklos **vizija**: Mažeikių choreografijos mokykla – per šoki kultūrėjanti ir skatinanti kultūrėti rajoną bendruomenė, vienas iš rajono vizitinės kortelės elementų.

Įgyvendindama savo misiją, mokykla vadovaujasi šiomis **vertybėmis**:

- 1) bendravimas ir bendradarbiavimas, įgyvendinant valstybės ir savivaldybės neformalaus švietimo politiką;

2) nuolatinis mokymasis bei kompetencijų vystymas, įgalinatis laiduoti kokybišką ugdymą ir ugdymąsi;

3) pagarba, tolerancija, dėmesys kiekvienam bendruomenės nariui, suteikiantis galimybę visapusiškam asmenybės augimui ir brendimui;

4) pedagoginė sąveika tikslingai ir kryptingai mokyklos kultūros plėtrai;

5) humaniškumas, demokratiškumas, nacionalumas ir atsinaujinimas adekvačiam ir kritiškam reagavimui į kaitos iššūkius.

Mokykla savo 2013 metų strateginiame veiklos plane yra išsikėlusį **3 strateginius tikslus**:

1. Didinti mokyklos patrauklumą, išlaikyti teigiamą mokyklos įvaizdį;
2. Gerinti ugdymo/ugdymosi kokybę ir pasiekimus;
3. Plėtoti bendruomenės veiksmingumą tobulinant mokyklą: vertinant, planuojant mokyklos veiklą, plėtojant intelektualinius bei efektyviau naudojant materialinius resursus.

Mažeikių choreografijos mokyklos aplinkai analizuoti pasirinkome PEST analizės metodą.

### **Politiniai veiksniai**

Neformalus meninis ugdymas yra reglamentuotas Valstybės lygio dokumentais. Mažeikių rajone vykdomas tik bendrojo lavinimo mokyklų tinklo optimizavimas. Nėra parengto Mažeikių rajono savivaldybės švietimo sistemos strateginio plano. Mažeikių rajono 2008 - 2013 m. strateginiame plėtros plane yra įvardinta choreografijos mokykla kaip viena iš aštuonių papildomąjį ugdymą teikianti mokykla, tačiau jos perspektyva neaptarta.

### **Ekonominiai veiksniai**

Mokykla gauna finansavimą iš Mažeikių rajono savivaldybės biudžeto. Rajono savivaldybės taryba yra nustačiusi mokinių mokymosi mokesť, kuris kasmet tikslinamas. Atskirų projektų finansavimui mokykla lėšų gauna dalyvaudama projektų konkursuose ir juose laimėdama. Atskirais atvejais mokykla suranda rėmėjų: mokykla turi paramos gavėjo statusą.

### **Socialiniai veiksniai**

Mažeikių rajone vaikų skaičius kasmet mažėja. Oficialiosios statistikos portalo (<http://osp.stat.gov.lt/temines-lenteles19>) duomenimis per penkerius metus Mažeikių rajone sumažėjo 2343 arba 15,3 proc. gyvenančių iki 19 metų amžiaus vaikų ir jaunuolių (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė**

### **Vaikų ir jaunuolių iki 19 metų amžiaus skaičius Mažeikių rajone**

Vaikų ir jaunuolių skaičius (0-19 metų amžiaus)	2010.01.01	2011.01.01	2012.01.01	2013.01.01	2014.01.01
	15352	14449	14048	13450	13009

Lygindami to paties laikotarpio duomenis apie Mažeikių choreografijos mokyklos ugdytinius (žr. 2 lentelę), matome, kad jų per penkerius metus sumažėjo penkiasdešimt trimis arba 15,0 proc. Taigi, ugdytinių mokykloje mažėjimo tendencijos praktiškai atitinka vaikų ir jaunuolių mažėjimo tendencijas.

**2 lentelė**

**Mažeikių choreografijos mokyklos ugdytinių skaičius**

Ugdytinių skaičius	2010.01.01	2011.01.01	2012.01.01	2013.01.01	2014.01.01
	354	352	336	305	301

**Technologiniai veiksniai**

Mokyklos aprūpinimas mokyklos veiklai reikalingomis techninėmis priemonėmis yra nereglamentuotas, nepakankamai finansuojamas: mokykloje garso/vaizdo atgaminimo įranga yra pasenusi, mokykla turi tris kompiuterius, naudojamus mokyklos vadybos reikmėms.

Mokykla neturi savo koncertinės salės, ne visose choreografinėse salėse yra atramos, reikalingos klasikinio šokio pamokoms.

Mažeikių choreografijos mokyklos SSSG analizė pateikta 3 lentelėje.

**3 lentelė**

**Mažeikių choreografijos mokyklos SSSG analizė**

Stiprybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokykloje veikianti mokinių taryba skatina mokinių pilietinį aktyvumą, rengia akcijas, į kurias įtraukia mokyklos bendruomenę, dalyvauja miesto bendruomenės projektuose.</li> <li>• Pakankamai kokybiška mokyklos vadyba.</li> <li>• Mokyklos veiklą analizuoja, vertina ir planuoja visas mokytojų kolektyvas.</li> <li>• Geras mikroklimatas, geri tarpusavio santykiai.</li> <li>• Kompetentingi mokytojai.</li> <li>• Mokiniam sudaromos geros pasirinkimų bei pasiekimų pademonstravimo galimybės.</li> <li>• Bendradarbiaujama su kitomis miesto mokyklomis, aptariama mokinių adaptacija, buvusių mokinių pasiekimai.</li> <li>• Pasiskirstoma atsakomybė, dirbama grupėmis. Tėvai reguliariai informuojami apie jų vaikų pasiekimus.</li> <li>• Palanki rajono gyventojų nuomonė apie mokyklą.</li> </ul>
Silpnybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pritaikytas mokyklai pastatas, neturintis koncertinės salės.</li> <li>• Priklausomybė nuo geros valios bei atsiktinių finansavimo šaltinių.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apsunkintos ne Mažeikiuose gyvenančių mokinių mokymosi mokykloje galimybės.</li> <li>• Neaiški politikų pozicija dėl mokyklos ateities rajono švietimo sistemoje.</li> <li>• Klasėse daugėja skirtingų gebėjimų mokinių. Kai kuriuos tėvelius sunku įtikinti, kad jų vaikas turi mokymosi ar elgesio problemų.</li> </ul>
Galimybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokyklos tradicijų išlaikymas, tęstinumas.</li> <li>• Projektinės – koncertinės veiklos plėtojimas.</li> <li>• Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais aktyvinimas.</li> <li>• Gerai parengti tvarkaraščiai suteikia galimybių planingai, sistemingai siekti užsibrėžto tikslo.</li> <li>• Mokiniai gali pasirinkti neformalųjį ugdymą pagal savo pomėgį.</li> <li>• Tobulinti ugdymo procesą, patraukti rajono bendruomenės dėmesį, sulaukti daugiau mokinių į pirmas klases.</li> <li>• Atrandamos vis naujos darbo formos ir būdai mokyklos strategijai kurti.</li> </ul>
Grėsmės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokinių skaičiaus rajone mažėjimas.</li> <li>• Mokytojų praradimas dėl didelio mokytojų emocinio krūvio, papildomo neapskaitomo ir neapmokamo darbo, dažnų koncertų šventinėmis dienomis.</li> <li>• Mokinių, ypač berniukų, mažėjimas dėl didelio krūvio bendrojo lavinimo mokyklose.</li> <li>• Nediferencijuojant ir neindividualizuojant mokinių veiklos, ji tampa neefektyvi.</li> <li>• Nesudarant sąlygų mokinių saviraiškai, mokiniai rinksis būrelius už mokyklos ribų.</li> <li>• Dalis tėvų tolsta nuo savo vaikų ir mokyklos: daug dirba, išvyksta į užsienį.</li> <li>• Mieste mažėja mokinių, didėja konkurencija tarp miesto mokyklų.</li> </ul>

### Planavimo sistema

Ją sudaro strateginis veiklos planas, metinis veiklos planas, ugdymo programa, įvairių dėstomų dalykų ugdymo programos, paruoštos specialybės mokytojų.

### Finansiniai ištekliai

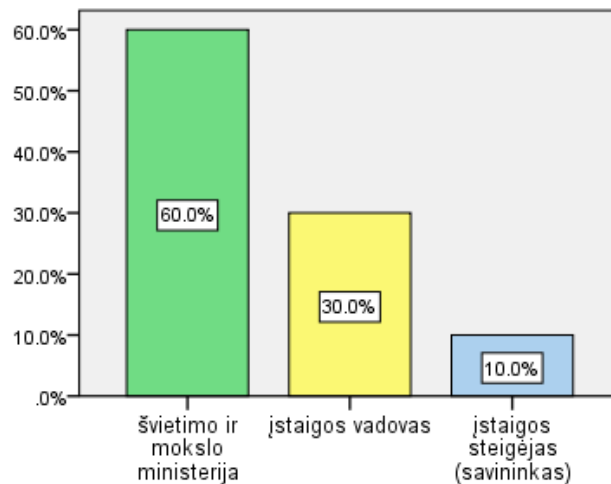
Mažeikių choreografijos mokykla finansuojama iš Mažeikių rajono savivaldybės biudžeto. Pagrindinei veiklai metams iš įvairių šaltinių skiriama apie 700 – 800 tūkst. Lt. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2014–08–29 sprendimu Nr. T1–190 patvirtinto Mažeikių rajono savivaldybės 2013 metų biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinio duomenimis 2013 metais įstaigai buvo skirta 776,6 tūkst. Lt, iš jų 4,8 tūkst. Lt – likusios nepanaudotos 2012 metais lėšos. Lėšos įstaigos darbuotojų darbo užmokesčiui ir socialinio draudimo įmokoms skiriamos iš dviejų Savivaldybės biudžeto šaltinių: 30,9 tūkst. Lt – iš dotacijos mokinio krepšeliui finansuoti (pedagogams) ir 663,6 tūkst. Lt – iš pajamų savarankiškoms funkcijoms vykdyti (kitiems

darbuotojams). Tuo tarpu visos kitos įstaigos išlaikymo išlaidos (šildymo, elektros energijos ir pan.) finansuojamos iš pačios įstaigos surenkamų pajamų, tai yra, mokinių tėvų sumokamo mokesčio. Per 2013 metus buvo planuota 77,3 tūkst. Lt tokių pajamų, o gauta 74,8 tūkst. Lt.

2014 metams iš Mažeikių rajono savivaldybės biudžeto Mažeikių choreografijos mokyklai išlaikyti buvo skirta 791,7 tūkst. Lt (2014–08–31 duomenimis): 28,0 tūkst. Lt – iš dotacijos mokinio krepšeliui finansuoti (pedagogams), 73,5 tūkst. Lt – iš pačios įstaigos surenkamų pajamų ir 690,2 tūkst. Lt – iš pajamų savarankiškoms funkcijoms vykdyti.

### 3.1.4. Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo tyrimo rezultatai

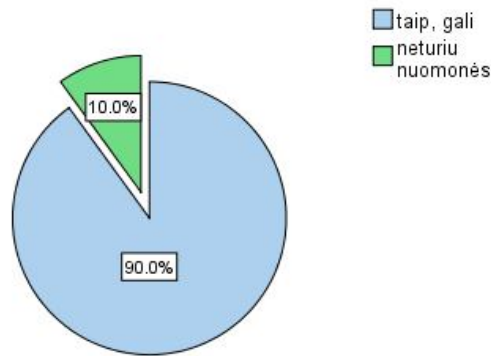
Pirmiausia respondentų buvo paklausta, kas turi būti atsakingas už neformalaus ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų kokybę ir plėtrą. 32 paveiksle matome, kad net 60 proc. respondentų nuomone, už tai turėtų būti atsakinga Švietimo ir mokslo ministerija, 30 proc. respondentų nurodė, kad atsakingas turėtų būti įstaigos vadovas, o 10 proc. mano, kad įstaigos steigėjas (savininkas). Nei vienas respondentas atsakomybės už neformalaus ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų kokybę ir plėtrą nepriskyrė nei įstaigos bendruomenei, nei įstaigoje dirbantiems pedagogams.



**32 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, kas turi būti atsakingas už neformalaus ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų kokybę ir plėtrą (N=10)

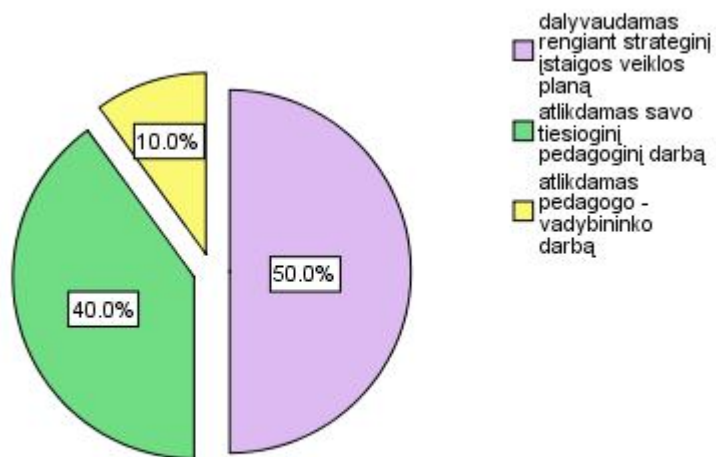
Didžioji dauguma – net 90 proc. respondentų mano, kad pedagogas gali įtakoti neformalaus ugdymo įstaigos, kurioje jis dirba, plėtrą (33 pav.). Nei vienas respondentas neigiamos nuomonės nepareiškė, tačiau 10 proc. respondentų nuomonės tuo klausimu neturėjo.





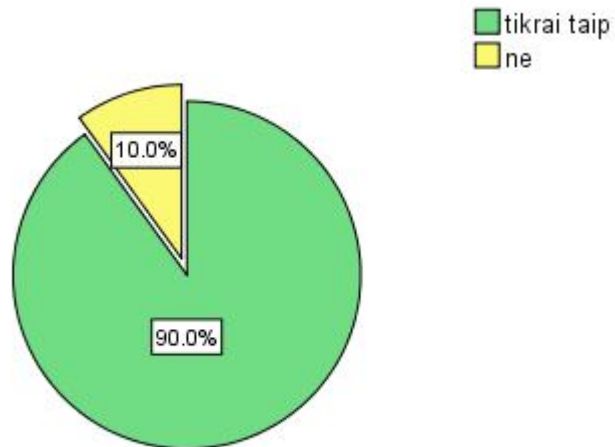
**33 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, ar gali pedagogas įtakoti neformalaus ugdymo įstaigos, kurioje jis dirba, plėtrą (N=10)

34 paveiksle pateikti gauti rezultatai respondentams atsakius į klausimą, koku būdu pedagogas gali įtakoti neformalaus ugdymo įstaigos, kurioje jis dirba, plėtrą. Pusė respondentų mano, kad įtaka galima dalyvaujant įstaigos strateginio plano rengime, 40 proc. respondentų mano, kad įstaigos plėtrą jie įtakoja paprasčiausiai atlikdami savo tiesioginį pedagoginį darbą, o 10 proc. – kad atlikdami pedagogo-vadybininko darbą.



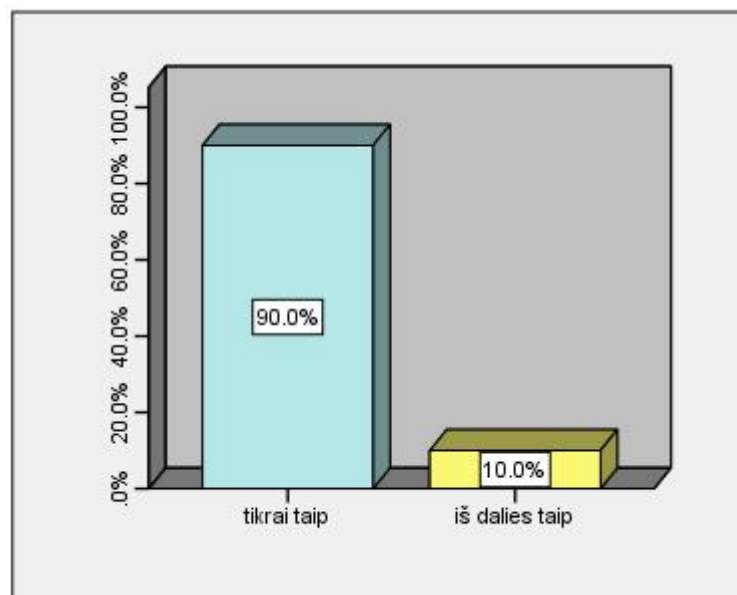
**34 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, koku būdu pedagogas gali įtakoti neformalaus ugdymo įstaigos, kurioje jis dirba, plėtrą (N=10)

90 proc. respondentų yra susipažinę su Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiu veiklos planu, tačiau 10 proc. respondentų pasisakė, kad nėra susipažinę (35 pav.).



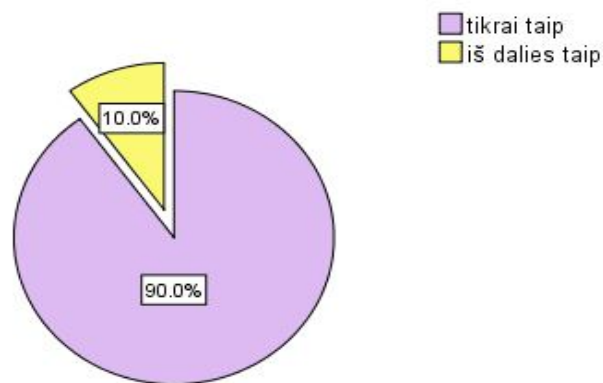
**35 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal pedagogų susipažinimą su Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiu veiklos planu (N=10)

Kaip matome 36 paveiksle, 90 proc. respondentų pritaria Mažeikių choreografijos mokyklos misijai ir vizijai, o 10 proc. respondentų pritaria iš dalies.



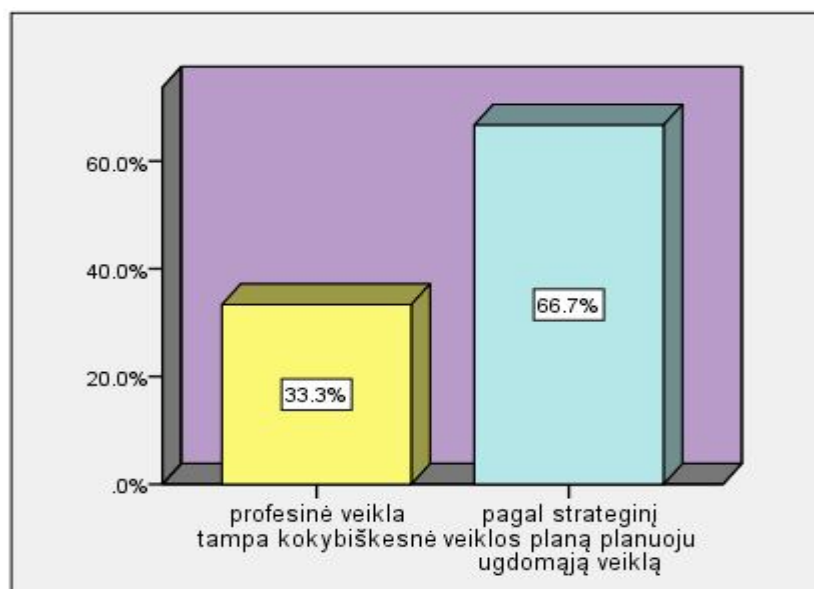
**36 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų pritarimą Mažeikių choreografijos mokyklos misijai ir vizijai (N=10)

Į klausimą, ar jų profesinė veikla nukreipta Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiams tikslams pasiekti 90 proc. respondentų atsakė tikrai taip, 10 proc. respondentų nurodė, kad iš dalies taip (37 pav.). Neigiamos nuomonės nepareišė nei vienas respondentas.



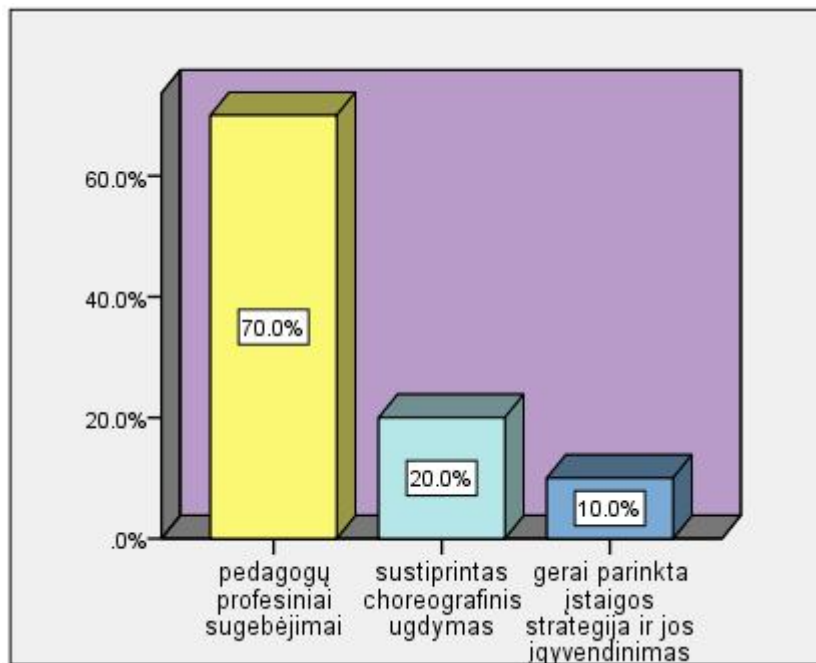
**37 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, ar jų profesinė veikla nukreipta Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiams tikslams pasiekti (N=10)

38 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą, kaip jų profesinę veiklą įtakoja įstaigos strateginis veiklos planas. Didžioji dauguma respondentų (66,7 proc.) nurodė, kad jie pagal strateginį veiklos planą planuoja savo ugdomąją veiklą. Likusi dalis (33,3) mano, kad, dirbant pagal strateginį veiklos planą, jų profesinė veikla tampa kokybiškesnė. Džiugu tai, jog atsakymo, kad nesivadovauja strateginiu veiklos planu, nepasirinko nei vienas respondentas.



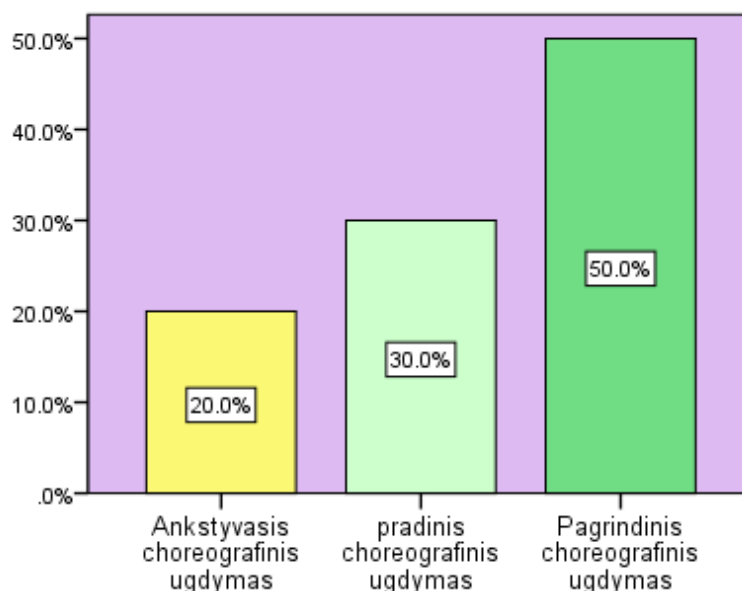
**38 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, kaip jų profesinę veiklą įtakoja įstaigos strateginis veiklos planas (N=10)

Kitoje diagramoje matome gautus rezultatus apie tai, kokie veiksniai, respondentų nuomone, gali lemti Mažeikių choreografijos mokyklos konkurencingumą (39 pav.). Iš 8 galimų atsakymų variantų respondentai įvardijo tik 3. Didžioji dalis (70 proc.), kaip lemiantį veiksnį, nurodė pedagogų profesinius sugebėjimus. 20 proc. respondentų mano, kad mokyklos konkurencingumą galėtų lemti sustiprintas choreografinis ugdymas, 10 proc. respondentų galvoja, kad pagrindinis veiksnys, lemiantis konkurencingumą yra gerai parinkta įstaigos strategija ir jos įgyvendinimas.



**39 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę apie veiksnius, galinčius lemti Mažeikių choreografijos mokyklos konkurencingumą (N=10)

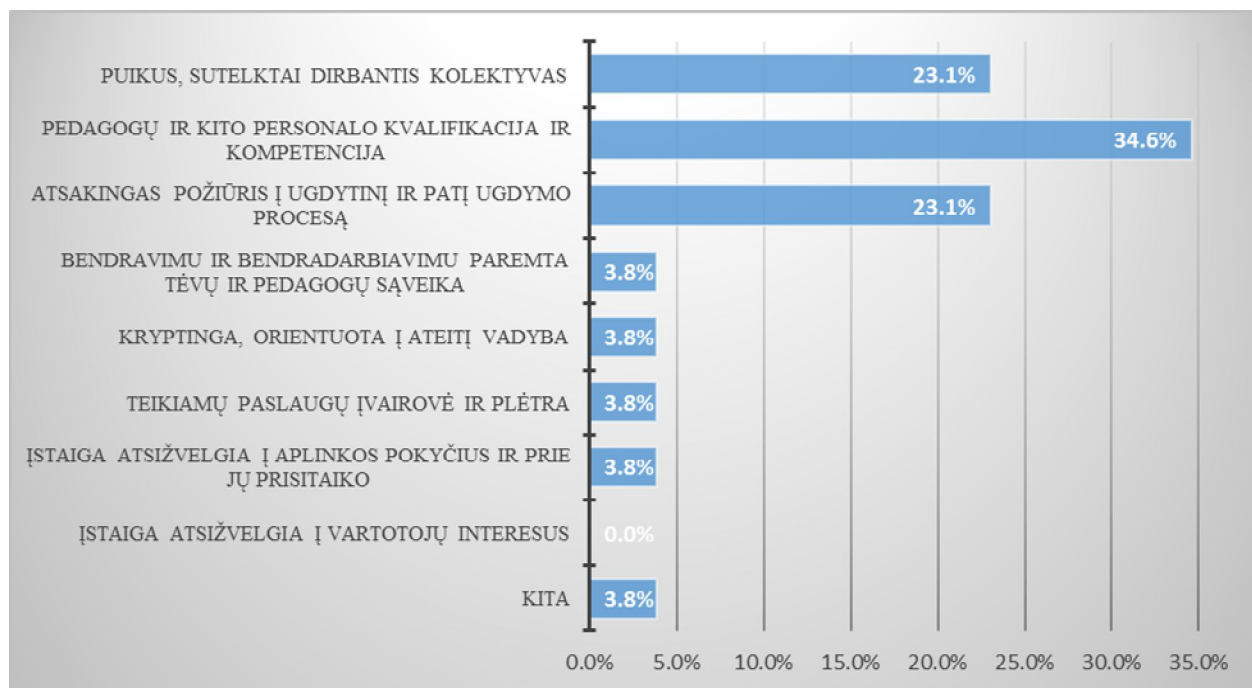
40 paveiksle matome, kad pusė respondentų mano, jog iš keturių ugdymo programų prioritetą reikėtų teikti pagrindinio choreografinio ugdymo programai, 30 proc. respondentų pirmenybę teiktų pradinio choreografinio ugdymo programai, likusieji 20 proc. – ankstyvajam choreografiniam ugdymui. Kryptingojo meninio ugdymo programos, kaip prioriteto, neįvardijo nei vienas respondentas.



**40 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę, kuriai ugdymo programai reikėtų teikti prioritetą (N=10)

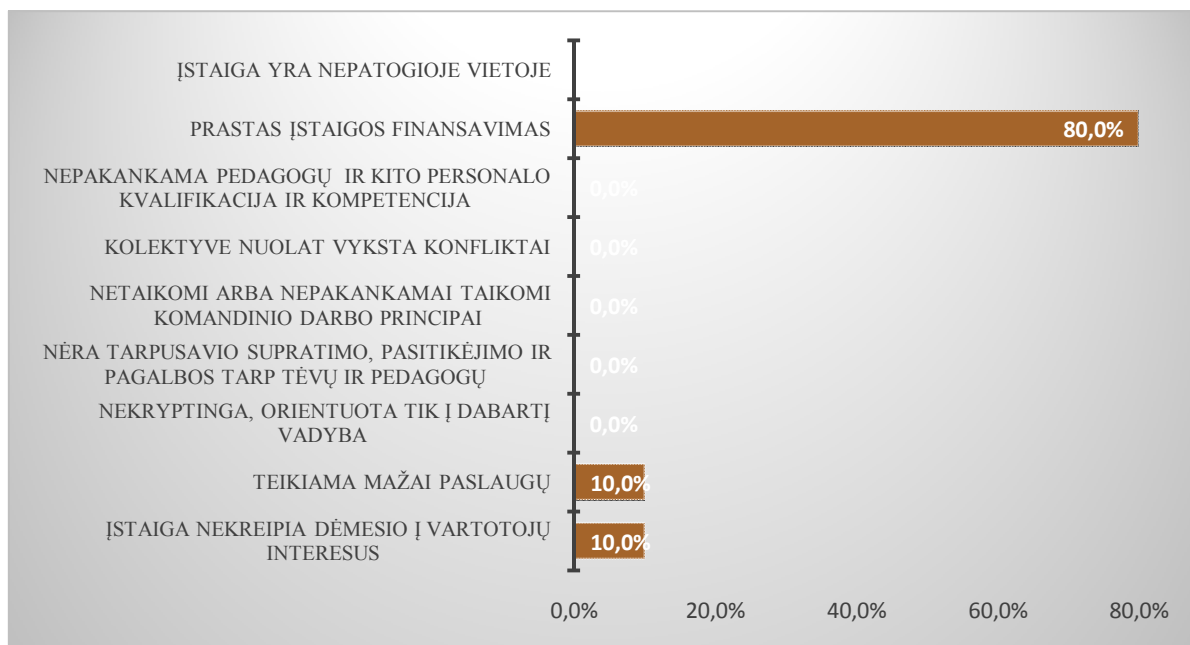
Pedagogams pateiktoje anketoje buvo paprašyta iš pateiktų variantų pasirinkti ir nurodyti po tris svarbiausius Mažeikių choreografijos mokyklos privalumus ir trūkumus, o, nesant reikalingų atsakymų, parašyti savąjį. Visi respondentai atsakymus pasirinko iš pateiktų variantų ir, kaip ir prašyta, nurodė po tris privalumus. Tačiau trūkumų 20 proc. respondentų nenurodė visai, 10 proc. respondentų pažymėjo 3 trūkumus, kiti nenurodė jokių trūkumų.

Daugiausia kartų – 34,6 proc. atvejų – kaip Mažeikių choreografijos mokyklos privalumas buvo paminėta pedagogų ir kito personalo kvalifikacija ir kompetencija (41 pav.). Šį privalumą paminėjo 90 proc. respondentų. Kiti du daugiausia kartų paminėti privalumai pagal gautus rezultatus (po 23,1 proc.): 1) puikus, sutelktai dirbantis kolektyvas ir 2) atsakingas požiūris į ugdytinį ir į patį ugdymo procesą.



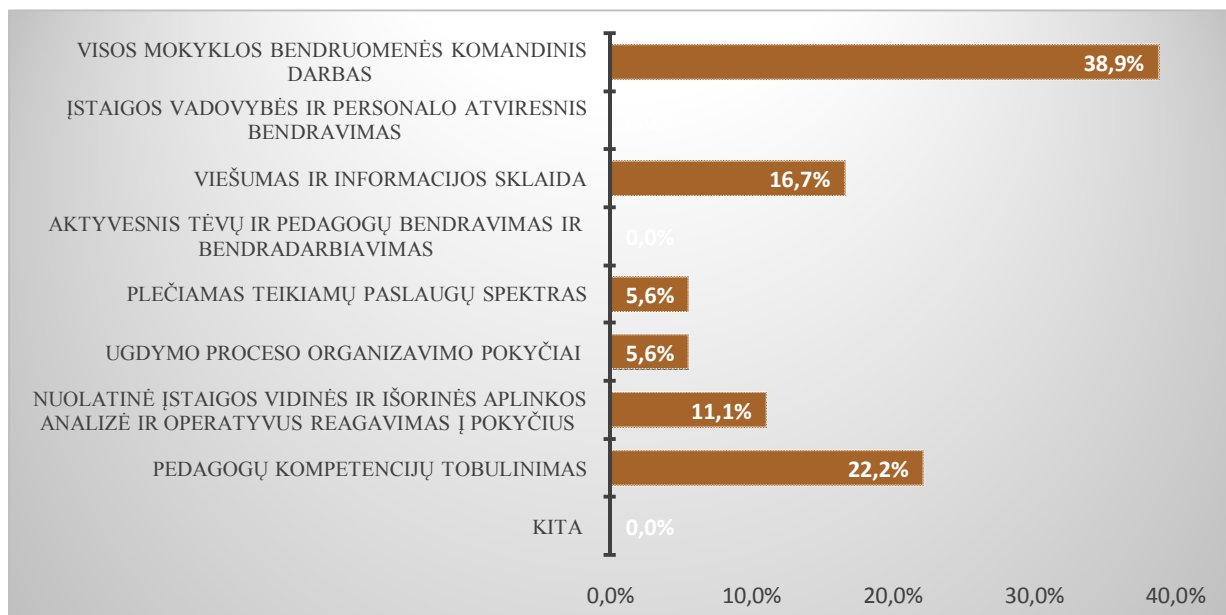
**41 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę apie Mažeikių choreografijos mokyklos privalumus (N=10)

Svarbiausiu Mažeikių choreografijos mokyklos trūkumu – net 80 proc. atvejų – respondentai įvardijo prastą įstaigos finansavimą (42 pav.). Kiti du trūkumai buvo paminėti po vieną kartą: 1) teikiama mažai paslaugų; 2) įstaiga nekreipia dėmesio į vartotojų interesus.



**42 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų nuomonę apie Mažeikių choreografijos mokyklos trūkumus (N=10)

43 paveiksle pateikti gauti rezultatai, klausiant respondentų, kokiais būdais jie siūlytų siekti Mažeikių choreografijos mokyklos plėtros. Matome, kad iš visų pasiūlytų būdų 38,9 proc. atvejų respondentai nurodė visos mokyklos bendruomenės komandinis darbas. Kitas dažniausiai paminėtas būdas (22,2 proc. atvejų) – pedagogų kompetencijų tobulinimas. Viešumą ir informacijos sklaidą, kaip būdą plėtrai respondentai įvardijo 16,7 proc. atvejų.



**43 pav.** Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų siūlomus būdus siekti Mažeikių choreografijos mokyklos plėtros (N=10)

Apklausiant respondentus, paskutiniuoju – 19 klausimu buvo paprašyta respondentų nurodyti, kaip, jų nuomone, choreografinis ugdymas gali padėti mokinių tolimesniam gyvenimui, jų būsimai karjerai. 30 proc. respondentų atsakymo į šį klausimą nepateikė. Visi atsakiusieji į klausimą respondentai akcentavo ugdomų savybių svarbą. Apibendrinę respondentų nuomones, galime jas sugrupuoti į 3 grupes:

1. *Asmeninės savybės.* Įgauna ne tik estetikos bei šokio žinių, bet ir išmoksta tvarkos, mandagumo ir tampa pareigingais. Ugdomas organizuotumas, punctualumas, disciplinos laikymasis, laiko planavimas, ištvėrmė, tikslų siekimas, žingeidumas, savarankiškumas, pasitikėjimas savimi, komunikabilumas, atsakomybė už save ir kolektyvą. Kyla ugdomo jauno žmogaus kultūra, išsivysto pagarba ir tolerancija žmonėms ir aplinkai, platėja akiratis.
2. *Sveikata.* Stiprėja sveikata, formuojasi tvirtas, gražus kūnas, taisyklinga laikysena, išstobulėja orientacija.

3. *Žinios.* Įvairių pamokų dėka įgyjama daugiau žinių, kurias ugdytinis gali pritaikyti pasirinkdamas šokėjo ar choreografo specialybę, be to, toks ugdymas palengvina įstojimą į Klaipėdos universiteto Menų fakulteto Choreografijos katedrą. Įgytos žinios ir patyrimas labai naudingas visuomeninėje, pedagoginėje veikloje bei vadybos srityje. Choreografinis ugdymas padės ne tik bet kuriame darbe, bet ir gyvenime.

Vieno respondento nuomonės nepriskyrėme nei vienai iš minėtų grupių. Jo atsakymą verta pacituoti: „Grožis – stipriausia jėga. Jis pakeis pasaulį... Tuo šventai tikiu. To siekiu savo darbu, jį kuriu.“ Toks respondento išreikštas požiūris tik patvirtina pedagogų anketavimo metu gautus rezultatus, kad Mažeikių choreografijos mokykloje dirba kvalifikuoti, savo darbui atsidavę pedagogai.

### 3.1.5. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacijos

Informantais buvo pasirinkti trys didelę darbo patirtį turintys Mažeikių choreografijos administracijos darbuotojai. Visi informantai buvo moterys, vidutinis jų amžius 53 metai, o vidutinis pedagoginio darbo stažas – 25,3 metai (žr. 7 priedą).

Informantams užduotus šešis interviu klausimus suskirstėme į tris blokus: Mažeikių choreografijos mokyklos misijos įgyvendinimas (pirmas interviu klausimas); Choreografinio ugdymo nauda ir įtaka profesijos pasirinkimui (antras – penktas interviu klausimai); Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo tobulinimas (šeštas interviu klausimas). Visų informantų atsakymus suskirstėme į tam tikras kategorijas ir subkategorijas (žr. 4 - 6 lenteles). Pažymėtina, kad lentelėse pateikiami patvirtinantys teiginiai yra interviu metu gautų atsakymų ištraukos, cituojant tiksliai taip, kaip tai pasakė informantas.

Informantams buvo užduotas klausimas, kaip jie mano, ar Mažeikių choreografijos mokykla atlieka strateginiame veiklos plane įvardytą misiją, tiksliau jos dalį, susijusią su pasirengimu profesinei karjerai: „Mažeikių choreografijos mokyklos misijoje yra nurodyta: „Padėti asmeniui įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją, sudarant sąlygas tapatybės išsaugojimui bei pasirengimui galimai profesinei karjerai.“ Kaip manote, ar ši mokykla atlieka įvardytą misiją?“

Informantų atsakymų turinį suskirstėme į 2 kategorijas (žr. 4 lentelę): kompetencija; sąlygos. Abi kategorijas suskirstėme po dvi subkategorijas. Pirmojoje kategorijoje išskyrėme kultūrinę ir socialinę kompetencijas, antrojoje – tapatybės išsaugojimą ir pasirengimą profesinei karjerai. Visi informantai mano, kad mokykla įgyvendina misiją ir pažymi, kad ugdytiniai įgyja tiek kultūrinę, tiek ir socialinę kompetenciją. Apie tapatybės išsaugojimą užsiminė tik vienas informantas. Jo nuomone, tautinių šokių mokymas, o vėliau dalyvavimas koncertuose,



apsirengus tautiniais rūbais, sudaro sąlygas tapatybei išsaugoti. Visi informantai akcentavo, kad Mažeikių choreografijos mokykloje sudaromos sąlygos pasirengimui galimai profesinei karjerai. „Manau, padedame pasirengti ne tik karjerai, bet ir gyvenimui“, sakė vienas informantas. Kitas informantas pasidžiaugė, kad „Klaipėdos universiteto Menų fakultete choreografijos studijas kasmet pasirenka bent vienas mūsų mokyklą baigęs ugdytinis.“

#### 4 lentelė

#### Informantų nuomonė apie Mažeikių choreografijos mokyklos misijos įgyvendinimą

Mažeikių choreografijos mokyklos misijos įgyvendinimas		
Kategorija	Subkategorija	Esminiai teiginiai
Kompetencija	Kultūrinė kompetencija	Manau, kad tikrai atlieka. Mokykla yra išleidusi daugiau nei dvidešimt laidų. Tenka susitikti su buvusiais ugdytiniais, daugelis iš jų kultūringi, socialiai atsakingi, šiltai bendraujantys žmonės. Dažnas iš jų šalia savo profesijos, laisvalaikiu dalyvauja meninėje veikloje, yra puikūs organizatoriai.
		Vaikai stengiasi būti pasitempę, gražiai atrodyti ir už mokyklos ribų.
	Socialinė kompetencija	Mūsų mokykloje jaunimas įgyja įvairių įgūdžių, pavyzdžiui, bendravimo, tarpusavio supratimo ir pagalbos.
Sąlygos	Tapatybės išsaugojimas	O dėl tapatybės išsaugojimo – taigi, mokome įvairių tautinių šokių, koncertuose, juos šokdami, vaikai dėvi tautinius kostiumus.
	Pasirengimas profesinei karjerai	Taip. Visiems jauniems specialistams teikiama įvairiapusiška pagalba adaptuotis ir tobulėti mokyklos bendruomenėje.
		Taip, žinoma. Manau, padedame pasirengti ne tik karjerai, bet ir gyvenimui.
		Be to, Klaipėdos universiteto Menų fakultete choreografijos studijas kasmet pasirenka bent vienas mūsų mokyklą baigęs ugdytinis. O juk reikia įvertinti, kad šias studijas iš visos Lietuvos (60 savivaldybių) pasirenka tik apie 10-15 stojančiųjų. Manau, kad vien tas faktas daug pasako apie mūsų mokyklą ir jos atliekamą misiją.

Nuo antro iki penkto interviu klausimai buvo skirti išsiaiškinti, kokias asmenines savybes ugdo choreografinis ugdymas ir kokiais būdais toks ugdymas gali įtakoti profesijos pasirinkimą. Taip pat norėta sužinoti, ar, informantų nuomone, daug baigusiujų visą choreografinio ugdymo programą mokinių savo tolimesnę karjerą susies su šokiu, o jei ateityje pasirinks kitą, pavyzdžiui, techninę specialybę, tai kaip choreografinis ugdymas bus naudingas tokiam mokiniui. Informantų atsakymų turinį suskirstėme į 2 kategorijas (žr. 5 lentelę): choreografinio ugdymo naudą ir choreografinio ugdymo įtaką. Abi kategorijas suskirstėme po dvi subkategorijas. Pirmojoje kategorijoje išskyrėme naudą asmeninėms savybėms ir naudą pasirinkusiam techninę specialybę, antrojoje – įtaką profesijos pasirinkimui ir įtakos būdus. Informantų teigimu, choreografinis ugdymas ugdo daug asmenybės savybių: ugdo valią,

darbštumą, pareigingumą, atsakomybę, komunikabilumą, toleranciją, muzikalumą, gebėjimą valdyti savo kūną, turi įtakos dvasinio pasaulio tobulėjimui, asmeninių vertybių formavimuisi ir t. t.

**5 lentelė**

**Informantų nuomonė apie choreografinio ugdymo naudą ir įtaką profesijos pasirinkimui**

<b>Choreografinio ugdymo nauda ir įtaka profesijos pasirinkimui</b>		
<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Esminiai teiginiai</b>
Choreografinio ugdymo nauda	Asmeninės savybės	Tobulina orientaciją laike ir erdvėje, ugdo valią, vysto komunikabilumą.
		Darbštumą, valingumą, pareigingumą, toleranciją, muzikalumą, gebėjimą valdyti savo kūną. Atskleidžia ir plėtoja vaikų meninius, kūrybinius gebėjimus.
		Ugdo kūrybiškumą, valią ir atsakomybę, turi įtakos dvasinio pasaulio tobulėjimui, asmeninių vertybių formavimuisi.
	Pasirinkusiam techninę specialybę	Choreografinis ugdymas plėtoja bendruosius mokinių gebėjimus, kūrybiškumą, ugdo visą gyvenimą reikalingas dalykines ir bendrąsias kompetencijas. Mokinys lengviau atskiria tikslųjų ir humanitarinių mokslų skirtumą ir t. t.
		Techninis specialistas turės didesnę išprusimą.
		Pasirinkusiam techninę specialybę, choreografinis ugdymas vistiek padėtų įvairiose situacijose. Žmogaus išvaizda, pasitempimas, mokėjimas bendrauti.
		Ateityje nesiejant savo gyvenimo su choreografija, įgytų žinių nauda lieka. Juk mokiniai ne tik susipažįsta su bendrąja meno istorija ir estetika, bet įgyja net ir matematinių žinių bandydami perprasti ritmikos, simetrijos subtilybes, stengdamiesi suvokti, pritaikyti ir panaudoti erdvinius kūnus.
Choreografinio ugdymo įtaka	Profesijos pasirinkimas	Mažeikių choreografijos mokyklos duomenimis 4,5% baigusiujų mokinių pasirinko choreografijos specialybę.
		Per 31 mokyklos gyvavimo metus jau 25 ugdytiniai tapo choreografais. Tikiuosi, kad ir toliau bus norinčių susieti savo gyvenimą su šokiais.
		Specialybė nėra itin patraukli karjeros prasme. Deja, dažniausiai ši veikla lieka tik papildomu užsiėmimu ar laisvalaikio ir tik nedaugeliui – gyvenimo būdu ir siekiamybe.
	Būdai	Choreografinis ugdymas plėtoja bendruosius mokinių gebėjimus, kūrybiškumą, ugdo visą gyvenimą reikalingas dalykines ir bendrąsias kompetencijas. Mokinys lengviau atskiria tikslųjų ir humanitarinių mokslų skirtumą ir t. t.
		Choreografinis ugdymas įtakoja tik šokėjų ir choreografijos pedagogų profesijos pasirinkimą.
		Choreografija, kitaip – šokio menas, nėra vien šokis. Ši disciplina gali būti glaudžiai susijusi su kitais bendrojo lavinimo dalykais, turinčiais didelę reikšmę ateityje pasirenkant ir bet kurią kitą specialybę, tačiau tokio ugdymo metu įgytos žinios, pasiekti rezultatai visada labiau orientuoti būtent į šios, o ne kitos profesijos atstovus.

Visi informantai akcentavo, kad choreografinis ugdymas naudingas pasirinkusiam bet kokią specialybę, nors ir techninę. Jų nuomone, mokiniai „įgyja net ir matematinių žinių bandydami perprasti ritmiką, simetrijos subtilybes, stengdamiesi suvokti, pritaikyti ir panaudoti erdvinius kūnus“, be to, choreografinis ugdymas „ugdė visą gyvenimą reikalingas dalykines ir bendrąsias kompetencijas“, todėl „vistik padėtų įvairiose situacijose“.

Pagal antrąją kategoriją „Choreografinio ugdymo įtaka“ ir subkategorijai „Profesijos pasirinkimas“ priskirtus informantų teiginius matome, kad vieno informanto požiūriu „choreografo specialybė nėra itin patraukli karjeros prasme“. Nežiūrint į tai, kaip teigia kitas informantas, „4,5% baigusiųjų mokinių pasirinko choreografijos specialybę“ ir „per 31 mokyklos gyvavimo metus jau 25 ugdytiniai tapo choreografais“. Įvertinę šiuos informantų pateiktus duomenis, galime teigti, kad Mažeikių choreografijos mokykloje vykdomos gerai parengtos ugdymo programos ir dirba motyvuoti, sugebantys sudominti pedagogai.

Į klausimą „kaip manote, kokiais būdais choreografinis ugdymas gali įtakoti profesijos pasirinkimą?“ informantų pateikti atsakymai buvo priskirti subkategorijai „Būdai“. „Choreografinis ugdymas įtakoja tik šokėjų ir choreografijos pedagogų profesijos pasirinkimą“ – teigia vienas informantas, tačiau kiti du informantai mano, kad „šokio menas, nėra vien šokis. Ši disciplina gali būti glaudžiai susijusi su kitais bendrojo lavinimo dalykais, turinčiais didelę reikšmę ateityje pasirenkant ir bet kurią kitą specialybę“, nes „plėtoja bendruosius mokinių gebėjimus, kūrybiškumą, ugdo visą gyvenimą reikalingas dalykines ir bendrąsias kompetencijas“.

6 lentelėje pateikėme sugrupuotus informantų atsakymus į paskutinįjį (Nr. 6) interviu klausimą: „kaip manote, ką reikėtų patobulinti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiame valdyme, kad choreografinis ugdymas sudarytų prielaidas jaunimo būsimai karjerai?“

## 6 lentelė

### Informantų nuomonė apie Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo tobulinimą

Mažeikių choreografijos mokyklos strateginio valdymo tobulinimas		
Kategorija	Subkategorija	Esminiai teiginiai
Žmogiškieji ištekliai	Kvalifikacijos tobulinimas	Sustiprinti pedagoginę bazę.
	Darbo motyvacijos didinimas	Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas ... bendradarbiavimui su kitų miestų bei kaimyninių šalių šios srities atstovais...
	Personalo kaitos mažinimas	Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas ... kolegiškiems santykiams kurti ir puoselėti.
Ekonomika	Mokyklos finansavimas	Padidinti finansavimą (esant galimybei).
	Lėšų valdymas	Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas gaunamų lėšų paskirstymui...

Aplinka	Vidinė	Padidinti šokių salių kiekį.
	Išorinė	Rasti galimybių daugiau koncertuoti patiems ir pažiūrėti kitų.
		Domėtis kitų gerąja patirtimi ir kt.

Informantų atsakymų į šį klausimą turinį suskirstėme į 3 kategorijas (žr. 5 lentelę): žmogiškieji ištekliai, ekonomika, aplinka. Pirmojoje kategorijoje išskyrėme tris subkategorijas (kvalifikacijos tobulinimas, darbo motyvacijos didinimas, personalo kaitos mažinimas), kitose po dvi subkategorijas: antrojoje – mokyklos finansavimas ir lėšų valdymas, trečiojoje – vidinę ir išorinę aplinkas. Kalbėdami apie žmogiškuosius išteklius informantai sakė, kad reikėtų „sustiprinti pedagoginę bazę“ ir siūlė ypatingą dėmesį skirti „kolegiškiems santykiams kurti ir puoselėti“. Ekonomikos kategorijoje, informantų nuomone, reikėtų padidinti mokyklos finansavimą ir racionaliai paskirstyti gaunamas lėšas. Kaip vieną iš strateginio valdymo tobulinimo kryptių aplinkos kategorijoje informantai nurodė „padidinti šokių salių kiekį“. Be to, jie akcentavo, kad reikėtų „rasti galimybių daugiau koncertuoti patiems ir pažiūrėti kitų“, daugiau domėtis kitų gerąja patirtimi“.

### 3.2. Jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginio valdymo tyrimo rezultatų analizė

Pirmiausia išanalizuosime ugdytinių (N = 107) apklausos rezultatus. Vertindami statistinį gautų duomenų reikšmingumą, naudojome Pirsono chi-kvadratu (Pearson Chi-square) metodu.

Kaip jau minėjome darbo 2.3 skyriuje, daugiausia respondentų yra iki 14 metų amžiaus. Šioje amžiaus grupėje net 49, 4 proc. (38 iš 77) Mažeikių choreografijos mokyklą lanko ilgiau nei penkerius metus. Tuo tarpu iš 14-15 metų amžiaus respondentų ilgiau nei penkerius metus mokyklą lanko jau tik 24 proc. 16-17 metų jaunuolių tarpe 40 proc. mokyklą lanko iki 5 metų, likusieji ilgiau, tačiau šio amžiaus jaunuoliai tiriamųjų imtyje sudaro tik 4,7 proc. Gauti duomenys apie mokyklos lankymo trukmę priklausomai nuo ugdytinių amžiaus statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p=0,123$ , tai yra  $p>0,05$ ).

Toliau išnagrinėsime respondentų amžiaus ryšį su paskatinusiais pasirinkti choreografinio ugdymo programą. Net 59,7 proc. respondentų iki 14 metų amžiaus pasirinkti šią programą paskatino tėvai ir tik 29,9 proc. sugalvojo patys. 14-15 metų amžiaus respondentus tėvai mažiau įtakojo – 44 proc., o 32 proc. respondentų pasirinkti choreografinį ugdymą sugalvojo patys. Šioje amžiaus grupėje jau išryškėja ir draugų įtaka – apie tai pasisakė 24 proc. tiriamųjų ugdytinių. Dar vyresnio amžiaus respondentai (16-17 m.) sakė, kad jų tėvai visai neįtakojo: 60 proc. teigė, kad sugalvojo patys, o likusiuosius 40 proc. paskatino draugai. Kaip matome, gauti rezultatų analizės duomenys rodo, kad kuo vyresni respondentai, tuo dažniau patys priima sprendimus, o

tėvų įtaka, pasirenkant ugdymo programą, mažėja, tačiau didėja draugų įtaka. Šie duomenys statistiškai reikšmingi, nes  $p$  reikšmė lygi 0,027 ( $p < 0,05$ ).

Patikrinus statistinį ryšį tarp respondentų amžiaus ir choreografinio ugdymo naudos, statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti tarp amžiaus ir naudos, gerinant koordinaciją bei naudos, mokant siekti užsibrėžto tikslo. Kad choreografinis ugdymas gerina koordinaciją iki 14 metų amžiaus respondentai pareiškė, kad labai naudinga 31,6 proc. ir naudinga – 47,4 proc., 14-15 m. amžiaus grupėje – atitinkamai 72 ir 24 proc., 16-17 m. amžiaus grupėje – po 40 proc. ( $p = 0,027$ ). Kad choreografinis ugdymas moko siekti užsibrėžto tikslo iki 14 metų amžiaus grupėje atsakymą „labai naudinga“ pasirinko 43,4 proc. respondentų, atsakymą „naudinga“ – 34,2 proc. respondentų. 14-15 m. amžiaus grupėje – atitinkamai 20 ir 72 proc., 16-17 m. amžiaus grupėje – 40 ir 60 proc. ( $p = 0,05$ ).

Tyrimo metu nustatyta, kad 45,5 proc. iki 14 m. amžiaus respondentų nežino, kokią profesiją rinksis, 41,6 proc. žino iš dalies, o 12,9 proc. tikrai žino. Antroje nagrinėjamoje amžiaus grupėje tikrai žinančių, kokią profesiją rinksis, procentas mažėja (atitinkamai 48, 44 ir 8 proc.), trečiojoje – vyresniųjų grupėje žinančių, kokią profesiją rinksis, visai nėra, tačiau iš dalies apsisprendę yra 60 proc. respondentų. Statistiškai reikšmingi ryšiai nenustatyti ( $p = 0,835$ ). Tik tarp 16-17 m. amžiaus respondentų yra dauguma (66,7 proc.) manančių, kad jų būsima profesija bus susijusi su choreografija.

Patikrinus statistinį ryšį tarp respondentų amžiaus ir karjeros planavimo, statistiškai reikšmingo ryšio nenustatyta ( $p = 0,126$ ). Dauguma iki 14 m. (74,4 proc.) ir 16-17 m. (66,7 proc.) respondentų planuoja savo tolimesnę karjerą, o 14-15 m. amžiaus (62,5 proc.) respondentų neplanuoja. Visose amžiaus grupėse dauguma respondentų mano, kad choreografinis ugdymas padės jų tolimesnei karjerai (atitinkamai 63,6 proc., 60 proc. ir 60 proc.), tačiau ir čia statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas ( $p = 0,941$ ).

Atsakydami į klausimą „kaip choreografinis ugdymas padės Jūsų tolimesnei karjerai?“, skirtingų amžiaus grupių respondentai teikė pirmenybę skirtingiems atsakymams: dauguma iki 14 m. amžiaus ugdytinių (50 proc.) pirmenybę teikė atsakymui „įgytos žinios, išugdytas kūrybiškumas padės man realizuoti save kultūrinėje veikloje“, 14-15 m. amžiaus (42,9 proc.) – „įgytos savybės, tokios, kaip punktualumas, disciplinos laikymasis, ištvermė ir pan., padės geriau atlikti pavestą darbą bet kurioje srityje“, 16-17 m. amžiaus (66,7 proc.) – „suformuotas įprotis siekti užsibrėžto tikslo ir rezultatų padės man gauti norimą darbą ir įgyvendinti visas savo svajones gyvenime“ ( $p = 0,104$ ).

Toliau analizuosime pedagogų ir ekspertų ( $N = 10$ ) apklausos duomenis.

Visi virš 41 metų amžiaus respondentai pareiškė, kad yra susipažinę su Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiu veiklos planu, tačiau tarp jaunesnių (iki 30 metų amžiaus)

respondentų tokių yra tik 66,7 proc. Lygiai tokiais pat procentais pagal amžių pasiskirstė respondentų atsakymai į klausimą, ar jų profesinė veikla nukreipta išskeltiems strateginiams tikslams pasiekti. Statistiškai reikšmingas ryšys abiem atvejais nenustatytas ( $p = 0,274$ ).

Nežiūrint į aukščiau paminėtus duomenis, visi iki 30 m. amžiaus respondentai pasisakė, kad pagal strateginę veiklos planą planuoja ugdomąją veiklą. Tuo tarpu vyresnių respondentų amžiaus grupėse taip teigė 50 proc. respondentų, likusieji 50 proc. sakė, kad įgyvendinant strateginę veiklos planą, jų profesinė veikla tampa kokybiškesnė ( $p = 0,325$ , tai yra  $p > 0,05$ , ryšys statistiškai nereikšmingas).

Atsakydami į klausimą „kaip manote, kokie veiksniai gali lemti Mažeikių choreografijos mokyklos konkurencingumą?“, 41-50 metų amžiaus respondentai 100 proc. pasirinko atsakymą „pedagogų profesiniai gebėjimai“, tokį pat atsakymą pasirinko 75 proc. vyresnių nei 50 m. respondentai, kitus 25 proc. skirdami atsakymui „gerai parinkta įstaigos strategija ir jos įgyvendinimas“. Iki 30 m. amžiaus pedagogų ir ekspertų grupėje 66,7 proc. pasisakė, kad konkurencingumą gali lemti sustiprintas choreografinis ugdymas, o 33,3 proc. – pedagogų profesiniai gebėjimai. Ryšys statistiškai nereikšmingas  $p = 0,129$  ( $p > 0,05$ ). Įdomu tai, kad gerai parinktą įstaigos strategiją ir jos įgyvendinimą kaip veiksnį paminėjo tik vyrai (33,3 proc. vyrų), o moterys tam visai neteikė reikšmės.

Visi respondentai vyrai (100 proc.) kaip mokyklos privalumą įvardijo pedagogų ir kito personalo kvalifikaciją ir kompetenciją. Taip pat manė tik 14,3 proc. moterų, likę 85,7 proc. moterų privalumu nurodė puikų, sutelktai dirbantį kolektyvą. Čia nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, nes  $p$  reikšmė lygi 0,011 ( $p > 0,05$ ).

Atsakymus į klausimą „kokiais būdais siūlytumėte siekti Mažeikių choreografijos mokyklos plėtros?“ susiejome su respondentų pedagoginio darbo stažu. Turintys didesnę nei 25 metus pedagoginio darbo stažą 100 proc. respondentų pasirinko atsakymą „visos mokyklos bendruomenės komandiniu darbu“, dirbančių trumpiau (16 - 25 metus) nuomonės išsiskyrė: dauguma (75 proc.) taip pat pasirinko komandinį darbą, o 25 proc. kaip būdą plėtrai nurodė viešumą ir informacijos sklaidą. Dar mažesnę pedagoginio darbo stažą (6 - 15 metus) turintys respondentai būtent viešumą ir informacijos sklaidą nurodė kaip vienintelį būdą Mažeikių choreografijos mokyklos plėtrai. Mažiausiai pedagoginio darbo patirties turintys respondentai norodė 2 būdus, abiem skirdami po 50 proc.: komandinį darbą ir, ko nenurodė kiti, didesnę stažą turintys respondentai, operatyvų reagavimą į pokyčius nuolatinės įstaigos vidinės ir išorinės aplinkos analizės pagrindu. Šie duomenys statistiškai nereikšmingi, nes  $p$  reikšmė lygi 0,149 ( $p > 0,05$ ).

### Tyrimo rezultatų ir jų analizės apibendrinimas

Apibendrinami tyrimo rezultatų ir jų analizės duomenis, matome, kad Mažeikių choreografijos mokykloje dirba išsilavinę, didelę pedagoginio darbo patirtį ir kvalifikacines kategorijas turintys pedagogai. Visi respondentai vyrai (100 proc.) kaip mokyklos privalumą įvardijo pedagogų ir kito personalo kvalifikaciją ir kompetenciją. Šį privalumą įvardijo ir 14,3 proc. moterų, likę 85,7 proc. moterų privalumu nurodė puikų, sutelktai dirbantį kolektyvą.

90 proc. respondentų yra susipažinę su Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiu veiklos planu, jų profesinė veikla nukreipta iškeltiems strateginiams tikslams pasiekti. Taip pat 90 proc. respondentų visiškai pritaria Mažeikių choreografijos mokyklos misijai ir vizijai, o 10 proc. respondentų pritaria iš dalies.

Tyrimo metu gauti rezultatai patvirtino profesijos pasirinkimo teoriją (asmenybės profesinio kryptingumo ištakų reikia ieškoti ankstyvajame vaiko raidos laikotarpyje), taip pat ir profesinės raidos teoriją (profesijos pasirinkimas yra ilgalaikis procesas, kuris prasideda nuo vienuolikos metų ir baigiasi apie aštuonioliktuosius metus arba ankstyvajame brandos laikotarpyje), nes net 68,0 proc. tiriamų ugdytinių, būdami jaunesni nei 17 metų amžiaus, nurodė, kad jie planuoja savo tolimesnę karjerą. Kai kurie iš jų net nurodė konkrečias būsimas profesijas: vairuotojas, fotografas, kulinaras, sportininkas, mokslininkas.

Tyrimo metu gauti duomenys ir jų analizė įrodė, kad choreografinis ugdymas gali padėti mokinių tolimesniam gyvenimui, jų būsimai karjerai, nepriklausomai nuo to, kokią specialybę jaunuolis ateityje pasirinktų. Taip mano 62,6 proc. apklaustų ugdytinių. Apibendrinę visų respondentų ir informantų nuomones, galime teigti, kad choreografinis ugdymas teikia didelę naudą ugdant asmenines savybes, stiprinant sveikatą ir įgyjant žinias.

## IŠVADOS

Išanalizavę teorinius nagrinėjamos temos aspektus ir remdamiesi atlikto tyrimo rezultatais, teikiame tokias išvadas:

1. Neformalusis ugdymas, kaip neatsiejama nenutrūkstamo ugdymo dalis, užima svarbią vietą Lietuvos švietimo sistemoje. 2014 m. gruodžio 4 d. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino 2015 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių pavirtinimo įstatymą, kuriame numatyta nuo 2015 m. spalio 1 d. nacionaliniu mastu įdiegti neformaliojo ugdymo krepšelį, vienam moksleiviui skiriant 15 eurų per mėnesį, ir tam tikslui skirti 3,24 mln. eurų.

2. Lietuvoje, kaip ir kiekvienoje Europos Sąjungos narėje, neformalusis ugdymas priklauso nuo šalies kompetencijos, supratimo apie neformaliojo švietimo ir ugdymo reikšmę, taip pat nuo valstybės tradicijų ir jau esamų ugdymo sampratų. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas ir kiti teisės aktai aiškiai reglamentuoja neformalųjį vaikų ir suaugusiųjų švietimą, bet neišskiria neformalaus jaunimo ugdymo.

3. Profesijos pasirinkimas yra ilgalaikis procesas, kuris prasideda nuo vienuolikos metų ir baigiasi apie aštuonioliktuosius metus arba ankstyvajame brandos laikotarpyje. Racionalus profesijos pasirinkimas reikalauja laiko, pastangų, drausmės ir valios. Konkretios profesijos pasirinkimą lemia asmenybės biologinės ir psichologinės charakteristikos bei įvairūs socialiniai veiksniai (šeima, mokykla, draugai, geografinė šalies padėtis, darbo rinkos situacija ir pan.), o pasitenkinimą darbu, sėkmę pasirinktame darbe – asmenybės ir darbo aplinkos darna. Pasirinktos profesijos ir asmenybės atitikimas lemia aukštesnį atitikties lygį, didesnę pasitenkinimą darbu, profesinį pastovumą.

4. Karjera – visą žmogaus gyvenimą trunkanti mokymosi ir darbo patirčių seka. Karjeros tikslai turėtų būti derinami su gyvenimo tikslais, ji prasminga tiek, kiek padeda sukurti ir įgyvendinti prasmingo gyvenimo modelį, todėl čia svarbu ir darbo, laisvalaikio, šeimos derinimo aspektai.

5. Darbe išnagrinėtoje mokslinėje literatūroje randami skirtingi požiūriai į strateginį valdymą ir jo proceso struktūrą, tačiau dauguma mokslininkų akcentuoja penkis pagrindinius strateginio valdymo etapus: veiklos sąlygų analizė; organizacijos misijos ir tikslų formulavimas; strategijos formavimas; strategijos įgyvendinimas; strategijos kontrolė.

6. Tyrimo metu gauti rezultatai patvirtino profesijos pasirinkimo teoriją (asmenybės profesinio kryptingumo ištakų reikia ieškoti ankstyvajame vaiko raidos laikotarpyje), taip pat ir profesinės raidos teoriją (profesijos pasirinkimas yra ilgalaikis procesas, kuris prasideda nuo vienuolikos metų ir baigiasi apie aštuonioliktuosius metus arba ankstyvajame brandos



laikotarpyje), nes net 68,0 proc. tiriamų ugdytinių, būdami jaunesni nei 17 metų amžiaus, nurodė, kad jie planuoja savo tolimesnę karjerą. Kai kurie iš jų netgi nurodė konkrečias būsimas profesijas: vairuotojas, fotografas, kulinaras, sportininkas, mokslininkas.

7. Choreografinis ugdymas gali padėti mokinių tolimesniam gyvenimui, jų būsimai karjerai, nepriklausomai nuo to, kokią profesiją jaunuolis ateityje pasirinktų. Choreografinis ugdymas daro didelę įtaką žmogaus raidai. Taip mano 62,6 proc. apklaustų ugdytinių. Apibendrinę visų respondentų ir informantų nuomones, galime teigti, kad choreografinis ugdymas jaunimui teikia didelę naudą ugdant asmenines savybes, stiprinant sveikatą ir įgyjant žinias, reikalingas ne tik bet kuriame darbe, bet ir gyvenime.

8. Remdamiesi tyrimo rezultatais, galime teigti, kad Mažeikių choreografijos mokyklos plėtra yra tikslinga, nes:

1) mokyklą lanko pakankamai didelis skaičius vaikų ir jaunuolių (virš 300). Nors ugdytinių skaičius mokykloje kasmet mažėja, tačiau mažėjimo tendencijos nesiekia vaikų ir jaunuolių, gyvenančių Mažeikių rajone, mažėjimo tendencijų: per penkerius pastaruosius metus atitinkamai sumažėjo 15,0 proc. ir 15,3 proc.

2) mokykloje dirba aukštos kvalifikacijos pedagogai: 90 proc. respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 40 proc. respondentų turi mokytojo eksperto arba vyresniojo mokytojo kvalifikacines kategorijas, 10 proc. – mokytojo metodininko;

3) mokykloje dirbantys pedagogai supranta strateginio valdymo prasmę ir reikšmę: 90 proc. respondentų yra susipažinę su Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiu veiklos planu, jų profesinė veikla nukreipta iškeltiems strateginiams tikslams pasiekti. Taip pat 90 proc. respondentų visiškai pritaria Mažeikių choreografijos mokyklos misijai ir vizijai, o 10 proc. respondentų pritaria iš dalies.

9. Apibendrinami atliktą tyrimą, galime teigti, kad pasitvirtino autoriaus iškelta hipotezė, jog Mažeikių choreografijos mokykloje jaunimo choreografinio ugdymo strategija sudaro prielaidas būsimai karjerai, nes:

1) tiek ugdytiniai, tiek ir pedagogai bei ekspertai įžvelgia ir supranta choreografinio ugdymo naudą renkantis bet kurią profesiją;

2) mokyklos misija nukreipta asmens kultūrinėms ir asmeninėms kompetencijoms įgyti;

3) tyrimo rezultatai parodė, kad mokykla įgyvendina savo misiją.

## **SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS**

Šiuose siūlymuose ir rekomendacijose atsispindi esminės Mažeikių choreografijos mokyklos jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginio valdymo tobulinimo kryptys.

Siekiant tobulinti strateginio valdymo principų realizavimą Mažeikių choreografijos mokykloje, siūloma:

1) teikti ugdytinių tėvams daugiau informacijos apie choreografinio ugdymo metu išryškėjusias jaunuolių savybes, nes dauguma jaunuolių, rinkdamiesi profesiją pasikliauja tėvų patarimais;

2) mokyklos administracijos vadovams nuolat atnaujinti žinias apie strateginio valdymo principų taikymo galimybes mokyklose;

3) mokyklos administracijos vadovams į strateginio valdymo procesą įtraukti kuo daugiau mokyklos darbuotojų, skatinant juos už iniciatyvą ir pasiekimus;

4) parengti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginį veiklos planą 2015 metams;

5) parengti argumentuotą raštą ir su juo kreiptis į Mažeikių rajono savivaldybę dėl finansavimo mokyklai padidinimo.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Daukilas, S., Krikščiūnas, B., Maknienė, I., Palujanskienė, A. (2001). Profesinio ugdymo pagrindai. Vilnius: Petro ofsetas.
2. Albrechtas, J. (2005). Asmenybė ir karjera. Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto leidybos centras.
4. Arimavičiūtė, M. (2007). Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose. Viešoji politika ir administravimas.
5. Arnold, J. (2006). Managing careers into the 21<sup>st</sup> century. Londonas, D. Britanija.
6. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 26.
7. Augienė, D. (2009). Karjera: nuo profesijos pasirinkimo iki profesinės veiklos organizacijoje. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
8. Bakanauskas, A., Bakanauskienė, J. ir kt. (2011). Organizacijos strategija. Strateginis valdymas. Organizacijų vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
9. Baltrėnienė, Z., Volbekienė, V. (1998). Profesinės karjeros vadovas. Vilnius: Solertija.
10. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Leidykla Technologija.
11. Barzdžiukienė, L. D., Celiešienė, V. ir Kaulakienė, A. (2005). Baigiamasis studijų darbas. Kalbininkų patarimai: teorija ir tvarkyba. 2–asis pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius: Technika.
12. Bitinas, B. (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius: Jošara.
13. Brazienė, M. (2006). Organizacijos konkurencijos strategijos pasirinkimas. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
14. Butkienė G., Kepalaitė A. (1996). Mokymasis ir asmenybės brendimas. Pedagoginės psichologijos įvadas studentams, mokytojams, tėvams. Vilnius. Margi raštai.
15. Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. MIT Press, Cambridge, MA.
16. Dalin, P., Rolf, H. G., Kleekamp, B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto Alba.
17. Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
18. Dessler, G. (1997). Human Resource Management. – Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

19. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. K.: poligrafija ir informatika.
20. Друкер, П. Ф. (2001). Задачи менеджмента в XXI веке. – Москва, стр. 19.
21. Elijošius, E. (2001). Profesijos orientavimas socializacijos procese. Darbinis ir profesinis neįgaliųjų rengimas: turinio kaita. Šiauliai.
22. Elijošius, E. (2001). Profesinio apsisprendimo metas. Šiauliai: Šiaurės Lietuvos leidykla.
23. Everaldo, B., Morris, G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
24. Fidler, B. (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara.
25. Gaižutis, A. (1998). Meno sociologija. – Vilnius: Enciklopedija.
26. Ginevičius, R. (2000). Įmonių prisitaikymo prie išorinės aplinkos strategijos. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 1.
27. Griffiths, A., Zammuto, R. (2005) Institutional governance systems and variations in national competitive advantage: an integrative framework. *Academy of management review*, (4), 823–824.
28. Gruževskis, B., Zabarauskaitė, R., Martinaitis, Ž., Pocius, A., Biveinytė, S. (2007) Sėkmingos karjeros darbo rinkoje veiksniai. Vilnius: VIA RECTA.
29. Gunnigle, P., Moore, S. *Linking business Strategy and Human Resource Management*.
30. Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood cliffs. NJ Prentice Hall.
31. Hussey, D. (1999). *Strategy and Planning. A Manager's Guide*. England: John Wiley.
32. Jasiūnienė, I. (2006). Profesinės karjeros metodologinių koncepcijų apžvalga. Žiūrėta [2014–11–05] Prieiga per internetą: [http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2006/pedagogika/Jasiuniene%20Inga.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2006/pedagogika/Jasiuniene%20Inga.pdf)
33. Jovaiša, L. (1970). *Mokinių parengimo rinktis profesiją pagrindai*. Vilnius.
34. Jovaiša, L. (1981). *Asmenybė ir profesija*. Kaunas.
35. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas.
36. Jovaiša, L. (1999). *Profesinio konsultavimo psichologija*. Vilnius.
37. Jovaiša, L. (2001). *Ugdymo mokslas ir praktika*. Vilnius.
38. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
39. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas. Monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

40. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). Mokyklos strategija. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
41. Kardelis, K. (1997). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.
42. Keršienė, R. (2008). Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, (13). Kaunas: technologija.
43. Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, (14). Kaunas: Technologija.
44. Kregždė, S. (1975). Profesinių interesų psichologija. Vilnius.
45. Kregždė, S. (1988). Profesinio kryptingumo formavimosi psichologiniai pagrindai. Kaunas.
46. Krumboltz, D. (1994). Improving Career Development theory from Social Learning Perspective, *Convergence in Career Development Theories* (Ed.M.I.Savickas, R.W.Lent).
47. Kučinskienė, R. (2003). Ugdymo karjerai metodologija. Klaipėda.
48. Kvieskienė, G., Petronienė, O. (2007). Neformaliojo vaikų švietimo prieinamumas. *Socialinis ugdymas*. Nr. 3 (14) Žiūrėta [2014–08–21] Prieiga per internetą: [http://www.upc.smm.lt/ugdymas/neformalusis/failai/neformalus5/Kvieskiene\\_tyrimas\\_NVS\\_prieinamumas.pdf](http://www.upc.smm.lt/ugdymas/neformalusis/failai/neformalus5/Kvieskiene_tyrimas_NVS_prieinamumas.pdf)
49. Laužikas, J. (1993). *Aplinka ir žmogus*. Kaunas.
50. Lileikienė, A., Šaparnis, G. ir Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
51. Lisabonos strategija. Žiūrėta [2014–09–30] Prieiga per internetą: <http://www.e-library.lt/resursai/DB/IVPL/Lisabonos%20strateg/LISABONOS%20STRATEGIJA.pdf>
52. Маслоу, А. (1971). *Мотивация и личность*. Санкт–Петербург.
53. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija*.
54. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
55. Минцберг, Г., Альстрэнд, Б., Лемпел, Д. (2000). *Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента*. Санкт–Петербург. Москва. Харьков . Минск.
56. Mitchell, L. D., Krumboltz, J. D. (1990). *Social Learning Approach to Career Decision Making: Krumboltz Theory. Career Choice and Development: Applying Contemporary Theory to Practice/ D.Brown, L. L.Brooks (Eds.)*.

57. Moradi, H. (2012). The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity. *European journal of Social Sciences*, Vol. 30 No. 1, Žiūrėta [2014–07–12] Prieiga per internetą: <http://www.europeanjournalofsocialsciences.com>.
58. Morkūnienė, A. (2012). Neformaliojo vaikų švietimo kaitos nuostatos. Žiūrėta [2014–10–10] Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/svietimas/kaitos-nuostatos.pdf>
59. Norton, A. (2008). *CIMA Official Learning System Integrated Management / 1<sup>st</sup> edition*. – Oxford: Elsevier.
60. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
61. Perry N., Vanzandt Z. (1998). *Žvilgsnis į ateitį. Knyga mokytojui*. Kaunas.: Atviros leidybos fondas.
62. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras.
63. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
64. *Psichologijos žodynas*. (1993). Red. Augis R. ir Kočiūnas R. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
65. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga*. Kaunas.
66. Puzinavičius, B. (2005). *Asmenybės ir grupės psichosocialinė diagnostika. Anketų, klausimynų ir anketų rinkinys*. Vilnius: generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
67. Raipa, A., Staponkienė, J. (2007). *Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.
68. Rajeckas, V. (2004). *Pedagogikos pagrindai*. Vilnius.
69. Robbins, Stephen P. (2002). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. UAB „Poligrafija ir informatika“.
70. Ruškus, J., Žvirdauskas, D., Stanišauskienė, V. (2009). *Neformalusis švietimas Lietuvoje. Faktai, interesai, vertinimai. Mokslo studija*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. Žiūrėta [2014–07–12] Prieiga per internetą: [http://www.sac.smm.lt/images/file/e\\_biblioteka/Neformalus%20svietimas.pdf](http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Neformalus%20svietimas.pdf)
71. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
72. Smilga, E. (2009). *Strateginis valdymas ir strateginė kūryba. Mokslas ir technika*.
73. Smith, R. J. (1994). *Strategic Management and Planing in the Public Sector*. Logman. – London.

74. Snieška, V. (2008). Research into international competitiveness in 2000–2008. *Engineering Economics*, 4 (59). Kauno technologijos universitetas.
75. Souriau, E. (1994). Muzikos įtaka vaiko psichikos raidai. *Gama* Nr. 6.
76. Stanišauskienė, V. (2002). Ugdymas karjerai mokykloje: kaip padėti moksleiviui įgyti šiuolaikinę karjeros kompetenciją? Žiūrėta [2014–11–12] Prieiga per internetą: <http://www.scribub.com/limba/lituaniana/vilija-staniauskien-ugdymas-ka84941818.php>
77. Stanišauskienė, V. (2004). Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai. Kaunas: Technologija.
78. Super, D. E. (1972). *Psychologia zainteresowan*. Państwowe wydawnictwo naukowe. Warszawa.
79. Super, D. E. (1994) A life-span, life-space perspective on convergence//M. L. Savickas and R. W. Lent (Eds.), *Convergence in caree development theories*. – Palo Alto.
80. Suslavičius, A. (1998). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
81. Tamaševičius, V. (1996). Integratyvus požiūris į verslo strategijos koncepcijas. *Ekonomika. Vadyba'96: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 123–147), Kaunas: Technologija.
82. Tamošaitis, R. (2004). *Projektų vadybos metodiniai nurodymai*. Vilnius: Technika.
83. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
84. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
85. Vaitkevičiūtė, V. (2004). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
86. Vaitkevičius, R. (2005). *SPSS įvadas mokyklų vadovams ir mokytojams*. Mažeikiai.
87. Valackienė, A. (2005). *Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
88. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas. Studentams ir verslininkams*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegijos leidykla.
89. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
90. Vosiliūtė, L. (1997). *Asmenybė ir charakteris*. Vilnius. Lietuvos etinės kultūros draugija „Ethos“.
91. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla.
92. Žemaitytė, I. (2006). *Jaunimo nusikalstamumo prevencija: neformaliojo ugdymo aspektas*. Socialinis darbas Nr.5 (2).

93. Žingsniai link veiksmingo planavimo. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos (2010). Žiūrėta [2014–11–10] Prieiga per internetą: [www.privatimokykla.lt/uploads/Medziaga/11789%20NMVA%20knyga%20internetui.pdf](http://www.privatimokykla.lt/uploads/Medziaga/11789%20NMVA%20knyga%20internetui.pdf)
94. Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. Valstybės žinios. – 2002, Nr. 57–2312. Žiūrėta [2014–03–10] Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=435456](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=435456).
95. Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas. Valstybės žinios. – 2002, Nr. 113–5029. Žiūrėta [2014–10–10] Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=193888&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888&p_tr2=2)
96. Europos Komisijos komunikatas „Švietimo persvarstymas. Investavimas į gebėjimus siekiant geresnių socialinių ir ekonominių rezultatų“. Žiūrėta [2014–07–12] Prieiga per internetą: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1233\\_lt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1233_lt.htm)
97. Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas. Žiūrėta [2014–07–12] Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=267613](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=267613).
98. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Žiūrėta [2014–07–12] Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=458774](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=458774).
99. Mažeikių rajono plėtros strateginis planas. Žiūrėta [2013–12–20] Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt>.
100. Mažeikių rajono savivaldybės jaunimo problematikos tyrimas. (2012). Žiūrėta [2014–10–10] Prieiga per internetą: [http://ijpp.lt/file/Ataskaita\\_\\_\\_JRD\\_Mazeikiu\\_r\\_2012\\_06.pdf](http://ijpp.lt/file/Ataskaita___JRD_Mazeikiu_r_2012_06.pdf)
101. Mažeikių choreografijos mokyklos interneto svetainė. Žiūrėta [2014–10–10] Prieiga per internetą: <http://choreografija.wix.com/kauskutis>.
102. Mažeikių choreografijos mokyklos nuostatai. Žiūrėta [2014–10–10] Prieiga per internetą: [http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Mazeikiu\\_choreografijos\\_mokykla/1078](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Mazeikiu_choreografijos_mokykla/1078)
103. Mažeikių choreografijos mokyklos strateginis veiklos planas. Žiūrėta [2014–10–10] Prieiga per internetą: [http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Mazeikiu\\_choreografijos\\_mokykla/1078](http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Mazeikiu_choreografijos_mokykla/1078)
104. Neformalusis ugdymas Lietuvoje. Žiūrėta [2014–09–16] Prieiga per internetą: <http://www.sarmatija.lt/index.php/ukis-ir-aplinka/1453-neformalus-ugdymas-lietuvoje>
105. Neformaliojo ugdymo aktualijos. Žiūrėta [2014–09–16] Prieiga per internetą: [http://old.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/analizes/2012-12\\_Nr.20\\_Neformaliojo%20ugdymo%20aktualijos.pdf](http://old.smm.lt/svietimo_bukle/docs/analizes/2012-12_Nr.20_Neformaliojo%20ugdymo%20aktualijos.pdf)
106. Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija. Žiūrėta [2014–07–12] Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/neformalus%20ugdymas/KONCEPCIJA%20012%2003%2029%20isak%20Nr.%20V-554.pdf>.



107. Regionų kultūrinių iniciatyvų centras. Žiūrėta [2014–10–21] Prieiga per internetą:  
<http://samogitia.mch.mii.lt/TAUTOSAKA/choreogr.lt.htm>

108. Profesinio orientavimo vykdymo tvarkos aprašas. [žiūrėta 2014–10–12] Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=430003&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=430003&p_query=&p_tr2=2)

109. Sąvokų žodynelis. Žiūrėta [2014–08–16] Prieiga per internetą:  
[http://uks.lmnc.lt/lt/savoku\\_zodynelis/src%7CKarjera/](http://uks.lmnc.lt/lt/savoku_zodynelis/src%7CKarjera/)

110. Šeimų ir administracijos požiūris į pasirenkamąjį vaikų ugdymą: situacija, problemos bei tobulinimo galimybės. Kokybinio tyrimo ataskaita. Žiūrėta [2014–09–16] Prieiga per internetą:

<http://www.upc.smm.lt/ugdymas/neformalusis/failai/neformalus5/SEIMU%20%20IR%20ADMINISTRACIJOS%20POZIURIS.pdf>

111. Valstybių narių vyriausybės atstovų konferencija. Sutartis Dėl Konstitucijos Europai (2004). Žiūrėta [2014–07–12] Prieiga per internetą:  
<http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=LT&t=PDF&f=CG+87+2004+REV+1>

112. Valstybinė švietimo 2013 - 2022 m. strategija. Žiūrėta [2014–10–21] Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382>

113. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Žiūrėta [2014–07–15] Prieiga per internetą:  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=425517&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2)

## **PRIEDAI**

## 1 Priedas

### ANKETA UGDYTIAMIAMS

Magistro darbo tema: Jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginis valdymas: Mažeikių Choreografijos mokyklos atvejais

Gerbiamas respondente, maloniai prašau atsakyti į visus žemiau pateiktus klausimus, reikiamą atsakymo variantą atitinkamame langelyje pažymint kryželiu. Atsakinėdami ilgai nemąstykite, remkitės pirmu į galvą atėjusiu, Jūsų manymu, teisingu atsakymo variantu. Nesistenkite „pagerinti“ savo atsakymų ir suteikti jiems pageidaujama kryptį. Nepraleiskite nei vieno klausimo.

Ši anketa yra anoniminė, todėl pildant savo vardo ar pavardės nurodyti nereikia. Jūsų pateikti atsakymai bus laikomi paslapyje, o gauti duomenys bus panaudoti apibendrintai, siekiant išsiaiškinti, kas įtakoja Mažeikių choreografijos mokyklos ugdytinių būsimą karjerą.

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto viešojo valdymo magistro studijų 2 kurso studentas Vytautas Balvočius. Nuoširdžiai dėkoju už pateiktus atsakymus.

#### 1. Jūsų lytis :

- moteris
- vyras

#### 2. Jūsų amžius:

- iki 14 m.
- 14 - 15 m.
- 16 - 17 m.
- daugiau nei 17 m.

#### 3. Kiek metų Jūs lankote Choreografijos mokyklą?

- iki 1 m.
- 1 - 3 m.
- 4 - 5 m.
- daugiau nei 5 m.

#### 4. Pagal kokią ugdymo programą Jūs mokotės šiuo metu?

- Ankstyvasis choreografinis ugdymas (0 klasė)
- Pradinis choreografinis ugdymas (1-3 klasės)
- Pagrindinis choreografinis ugdymas (4-7 klasės)
- Kryptingas meninis ugdymas (po mokyklos baigimo)

#### 5. Kokį kolektyvą lankote?

- tautinių šokių liaudies ansamblį „Kauškutis“
- modernaus šokio kolektyvą „Niuanas“
- kita (nurodykite)\_\_\_\_\_

**6. Kas Jus paskatino pasirinkti Mažeikių choreografijos mokyklą?**

- tėvai
- bendrojo lavinimo mokyklos pedagogai
- draugai
- sugalvojau pats
- kita (nurodykite)\_\_\_\_\_

**7. Įvertinkite, kokią naudą, Jūsų nuomone, teikia choreografinis ugdymas?**

(kiekvienoje eilutėje pažymėkite labiausiai tinkantį variantą)

Choreografinio ugdymo nauda	Labai naudinga	Naudinga	Iš dalies naudinga	Nenaudinga
teigiamos emocijos, gerina nuotaiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lavina atmintį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lavina judesį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lavina muzikalumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gerina koordinaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ugdo valią, ištvermę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gerina sveikatą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
išmokstama disciplinos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ugdo kūrybiškumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tobulina bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
moko siekti užsibrėžto tikslo ir rezultatų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Ar jau žinote, kokią profesiją rinksitės?**

- tikrai taip
- iš dalies taip
- nežinau

**9. Ar Jūsų pasirinktoji profesija bus susijusi su choreografija?**

*(atsakykite, jeigu į 8 klausimą atsakėte teigiamai)*

- Taip
- Ne

**10. Ar planuojate savo tolimenę karjerą?**

*(atsakykite, jeigu į 8 klausimą atsakėte teigiamai)*

- Taip
- Ne

**11. Jūsų nuomone, kas lemia karjeros sėkmę?**

- tinkamas profesijos pasirinkimas
- karjeros planavimas
- asmenybės ir darbo aplinkos darna
- motyvacija
- sėkmė
- pašaukimas
- atsitiktinumas
- kita (nurodykite)\_\_\_\_\_

**12. Kaip manote, ar choreografinis ugdymas padės Jūsų tolimesnei karjerai?**

- Taip
- Ne

**13. Kaip choreografinis ugdymas padės Jūsų tolimesnei karjerai?**

*(atsakykite, jeigu į 12 klausimą atsakėte teigiamai)*

- įgytos žinios, išugdytas kūrybiškumas padės man realizuoti save kultūrinėje veikloje
- gera sveikata, ištobulintas kūnas, išlavinta koordinacija ir judesys padės lengviau gauti bet kokį darbą
- įgytos savybės, tokios, kaip punctualumas, disciplinos laikymasis, ištvermė ir pan., padės geriau atlikti pavestą darbą bet kurioje srityje
- suformuotas įprotis siekti užsibrėžto tikslo ir rezultatų padės man gauti norimą darbą ir įgyvendinti visas savo svajones gyvenime
- kita (nurodykite)\_\_\_\_\_

**14. Jeigu galite, paaiškinkite, kodėl manote, kad choreografinis ugdymas nepadės Jūsų tolimesnei karjerai?**

*(atsakykite, jeigu į 12 klausimą atsakėte neigiamai)*

---

---

---

---

---

---

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus ☺

## 2 Priedas

### ANKETA PEDAGOGAMS IR EKSPERTAMS

Magistro darbo tema: Jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginis valdymas: Mažeikių Choreografijos mokyklos atvejis

Gerbiamas respondente, maloniai prašau atsakyti į visus žemiau pateiktus klausimus, reikiamą atsakymo variantą atitinkamame langelyje pažymint kryželiu. Atsakinėdami ilgai nemąstykite, remkitės pirmu į galvą atėjusiu, Jūsų manymu, teisingu atsakymo variantu. Nesistenkite „pagerinti“ savo atsakymų ir suteikti jiems pageidaujamą kryptį. Nepraleiskite nei vieno klausimo.

Ši anketa yra anoniminė, todėl pildant savo vardo ar pavardės nurodyti nereikia. Jūsų pateikti atsakymai bus laikomi paslapyje, o gauti duomenys bus panaudoti apibendrintai, siekiant išanalizuoti Mažeikių choreografijos mokyklos jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginį valdymą ir ir numatyti jo tobulinimo kryptis.

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto viešojo valdymo magistro studijų 2 kurso studentas Vytautas Balvočius. Nuoširdžiai dėkoju už pateiktus atsakymus.

#### 1. Jūsų lytis:

- moteris
- vyras

#### 2. Jūsų amžius:

- iki 30 m.
- 31 - 40 m.
- 41 - 50 m.
- daugiau nei 50 m.

#### 3. Jūsų išsilavinimas:

- aukštasis universitetinis
- aukštasis koleginis išsilavinimas
- aukštesnysis išsilavinimas
- specialusis vidurinis išsilavinimas
- kita (nurodykite)\_\_\_\_\_

#### 4. Jūsų pedagoginio darbo stažas (metais):

- iki 1 m.
- 1 – 5 m.
- 6 – 15 m.
- 16 – 25 m.
- daugiau nei 25 m.

- pedagoginio darbo stažo neturiu

**5. Jūsų įgyta kvalifikacinė kategorija:**

- mokytojas
- vyresnysis mokytojas
- mokytojas metodininkas
- mokytojas ekspertas
- kita (nurodykite)\_\_\_\_\_

**6. Kiek metų Jūs dirbate Choreografijos mokykloje?**

- iki 1 m.
- 1 - 10 m.
- 11 - 25 m.
- daugiau nei 25 m.
- nedirbu

**7. Kas, Jūsų nuomone, turi būti atsakingas už neformalaus ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų kokybę ir plėtrą?**

- Švietimo ir mokslo ministerija
- įstaigos steigėjas (savininkas)
- įstaigos vadovas
- įstaigos bendruomenė
- įstaigoje dirbantys pedagogai
- kita (nurodykite)\_\_\_\_\_

**8. Kaip manote, ar pedagogas gali įtakoti neformalaus ugdymo įstaigos, kurioje jis dirba, plėtrą?**

- taip, gali
- ne, negali
- neturiu nuomonės

**9. Kokiu būdu pedagogas gali įtakoti neformalaus ugdymo įstaigos, kurioje jis dirba, plėtrą?**

*(atsakykite, jeigu į 8 klausimą atsakėte teigiamai)*

- dalyvaudamas rengiant strateginį įstaigos veiklos planą
- atlikdamas savo tiesioginį pedagoginį darbą
- atlikdamas pedagogo – vadybininko darbą
- kita (nurodykite)\_\_\_\_\_

**10. Ar esate susipažinęs su Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiu veiklos planu?**

- tikrai taip
- iš dalies taip
- ne

**11. Ar pritariate Mažeikių choreografijos mokyklos misijai ir vizijai?**

- taip
- ne
- neturiu nuomonės

**12. Ar Jūsų profesinė veikla nukreipta iškeltiems Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiams tikslams pasiekti?**

- tikrai taip
- iš dalies taip
- ne
- neturiu nuomonės

**13. Nurodykite, kaip Jūsų profesinę veiklą įtakoja įstaigos strateginis veiklos planas?**

- profesinė veikla tampa kokybiškesnė
- pagal strateginį veiklos planą planuoju ugdomąją veiklą
- strateginiu veiklos planu nesivadovauju

**14. Kaip manote, kokie veiksniai gali lemti Mažeikių choreografijos mokyklos konkurencingumą?**

- pedagogų profesiniai gebėjimai
  - geresnis materialinis ir finansinis aprūpinimas
  - puiki įstaigos vadyba
  - sustiprintas choreografinis ugdymas
  - naujų ugdytinių paieška
  - naujos neformalaus ugdymo paslaugos
  - gerai parinkta įstaigos strategija ir jos įgyvendinimas
  - kita (nurodykite)\_\_\_\_\_
- 

**15. Jūsų nuomone, kuriai Mažeikių choreografijos mokyklos ugdymo programai reikėtų teikti prioritetą?**

- Ankstyvasis choreografinis ugdymas
- Pradinis choreografinis ugdymas
- Pagrindinis choreografinis ugdymas
- Kryptingas meninis ugdymas

**16. Nurodykite 3, Jūsų nuomone, svarbiausius Mažeikių choreografijos mokyklos privalumus:**

- puikus, sutelktai dirbantis kolektyvas
- pedagogų ir kito personalo kvalifikacija ir kompetencija
- atsakingas požiūris į ugdytinį ir patį ugdymo procesą
- bendravimu ir bendradarbiavimu paremta tėvų ir pedagogų sąveika
- kryptinga, orientuota į ateitį vadyba



- teikiamų paslaugų įvairovė ir plėtra
  - įstaiga atsižvelgia į aplinkos pokyčius ir prie jų prisitaiko
  - įstaiga atsižvelgia į vartotojų interesus
  - nedidelis mokestis už paslaugas
  - kita (nurodykite)\_\_\_\_\_
- 

**17. Nurodykite 3, Jūsų nuomone, svarbiausius Mažeikių choreografijos mokyklos trūkumus:**

- įstaiga yra nepatogioje vietoje
  - prastas įstaigos finansavimas
  - nepakankama pedagogų ir kito personalo kvalifikacija ir kompetencija
  - kolektyve nuolat vyksta konfliktai
  - netaikomi arba nepakankamai taikomi komandinio darbo principai
  - nėra tarpusavio supratimo, pasitikėjimo ir pagalbos tarp tėvų ir pedagogų
  - nekryptinga, orientuota tik į dabartį vadyba
  - teikiama mažai paslaugų
  - įstaiga nekreipia dėmesio į vartotojų interesus
  - didelis mokestis už paslaugas
  - kita (nurodykite)\_\_\_\_\_
- 

**18. Kokiais būdais siūlytumėte siekti Mažeikių choreografijos mokyklos plėtros?**

*(galimi keli atsakymų variantai)*

- visos mokyklos bendruomenės komandiniu darbu
  - įstaigos vadovybės ir personalo atviresniu bendravimu
  - viešumu ir informacijos sklaida
  - aktyvesniu tėvų ir pedagogų bendravimu ir bendradarbiavimu
  - plėsti teikiamų paslaugų spektrą
  - ugdymo proceso organizavimo pokyčiais
  - nuolatinės įstaigos vidinės ir išorinės aplinkos analizės pagrindu operatyviai reaguoti į pokyčius
  - pedagogų kompetencijų tobulinimu
  - kita (nurodykite)\_\_\_\_\_
- 

**19. Kaip choreografinis ugdymas gali padėti mokinių tolimesniam gyvenimui, jų būsimai karjerai?**

---

---

---

---

---

---

---

---

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus ☺

### 3 Priedas

#### KOKYBINIS TYRIMAS – INTERVIU

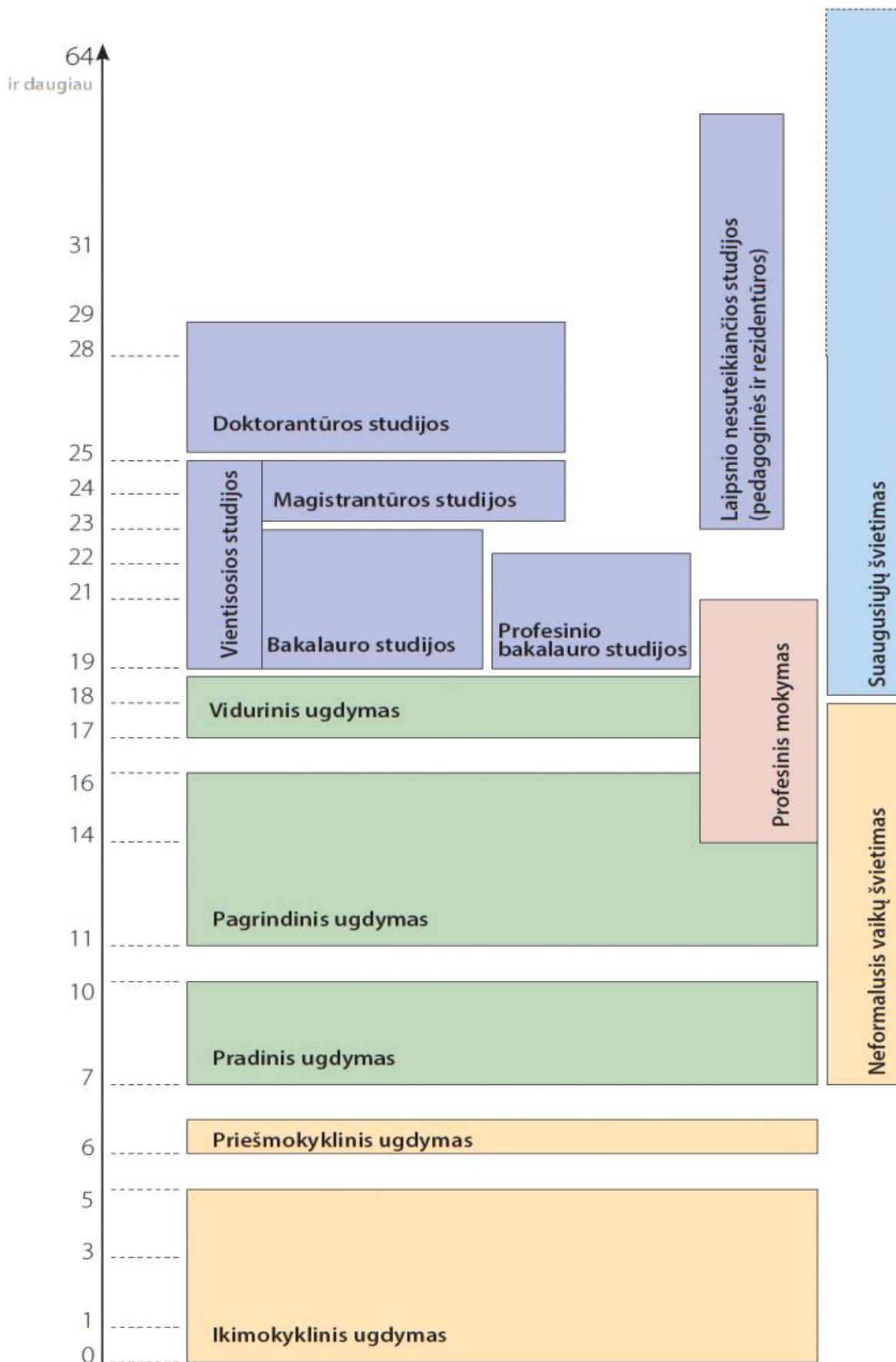
##### DUOMENYS:

Užimamos pareigos	
Pedagoginio darbo stažas (metais)	
Lytis	
Amžius	
Interviu atlikimo laikas, trukmė	

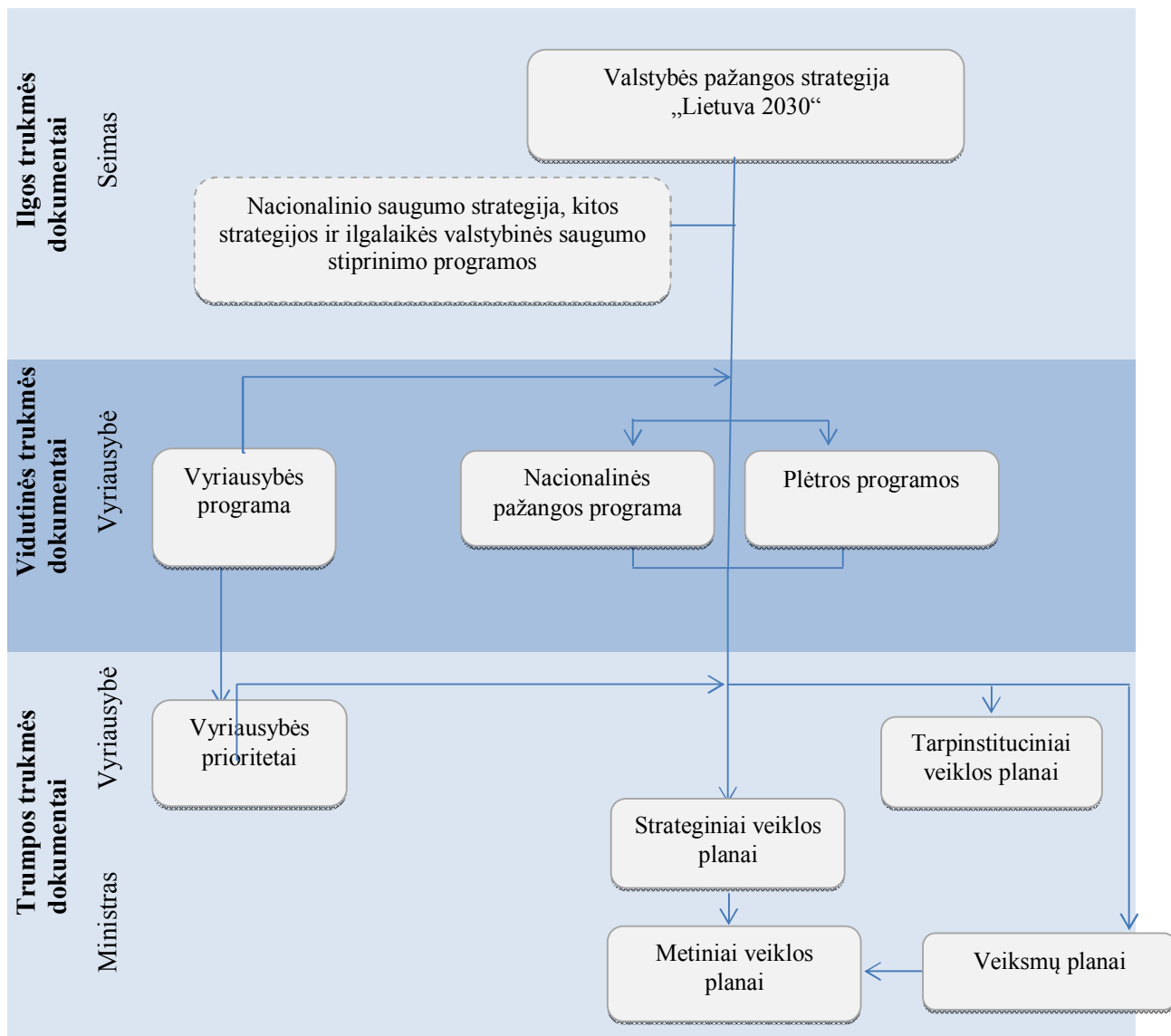
##### Interviu klausimai

1. Mažeikių choreografijos mokyklos misijoje yra nurodyta: „Padėti asmeniui įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją, sudarant sąlygas tapatybės išsaugojimui bei pasirengimui galimai profesinei karjerai.“ Kaip manote, ar ši mokykla atlieka įvardytą misiją?
2. Kaip manote, kokiais būdais choreografinis ugdymas gali įtakoti profesijos pasirinkimą?
3. Kokias asmenines savybes ugdo choreografinis ugdymas?
4. Kaip manote, ar daug baigusiujų visą choreografinio ugdymo programą mokinių savo tolimesnę karjerą susies su šokiu?
5. Kaip choreografinis ugdymas ateityje bus naudingas mokiniui, pasirinkusiam, pvz., techninę, specialybę?
6. Kaip manote, ką reikėtų patobulinti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiame valdyme, kad choreografinis ugdymas sudarytų prielaidas jaunimo būsimai karjerai?

### Švietimo sistema

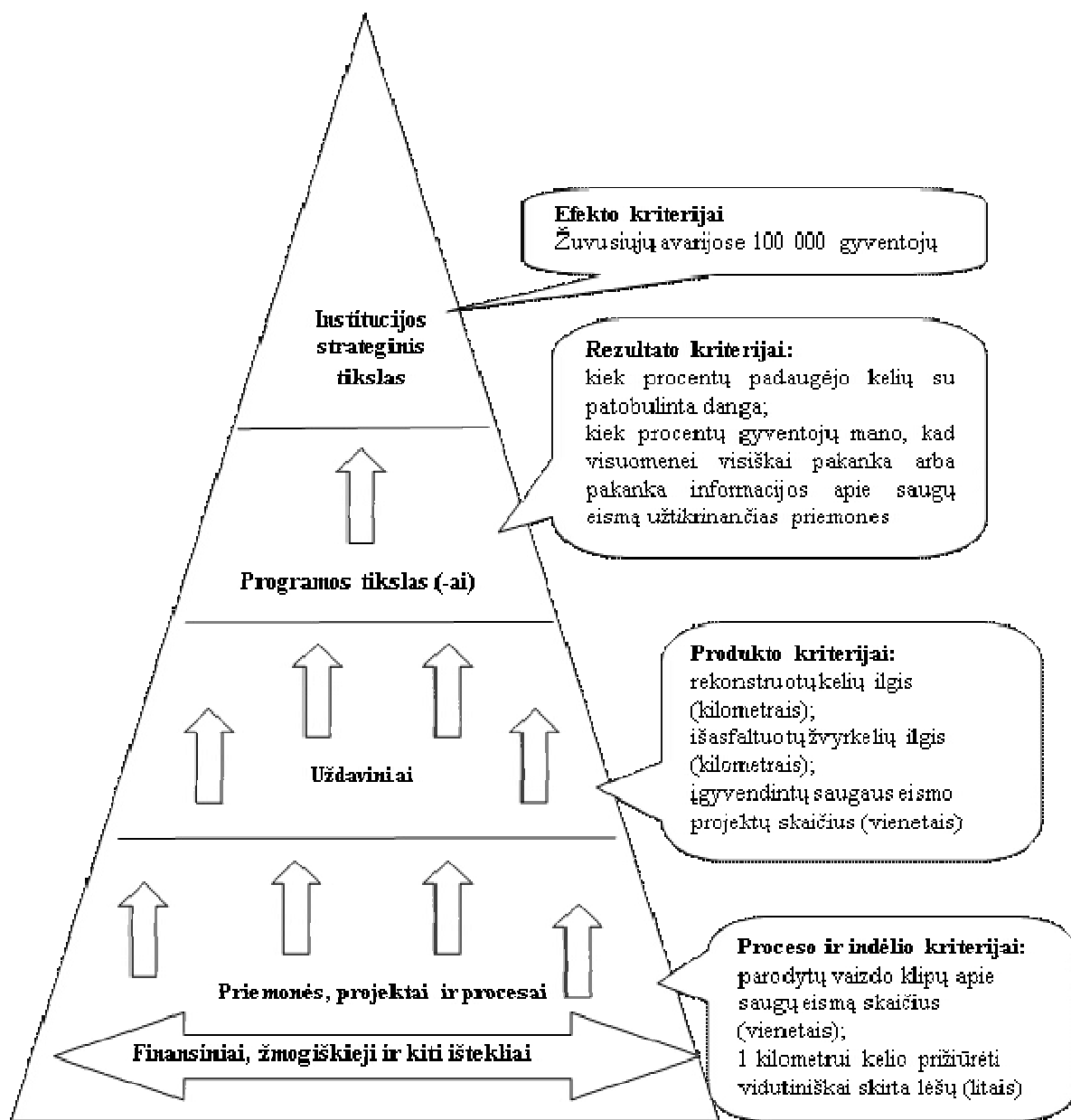


### PLANAVIMO DOKUMENTŲ SCHEMA



Šaltinis: Strateginio planavimo metodika (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 16 d. nutarimo Nr. 125 redakcija)

## VERTINIMO KRITERIJŲ HIERARCHINIO – LOGINIO RYŠIO PAVYZDYS



Šaltinis: Strateginio planavimo metodika (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. spalio 16 d. nutarimo Nr. 125 redakcija)

## INTERVIU PROTOKOLAI

### INFORMANTO NR. 1 INTERVIU PROTOKOLAS

#### DUOMENYS:

Užimamos pareigos	Choreografijos mokyklos direktoriaus pavaduotoja
Pedagoginio darbo stažas (metais)	24 m.
Lytis	Moteris
Amžius	58 m.
Interviu atlikimo laikas, trukmė	2014 m. gruodžio 10 d., 10 min.

1. Mažeikių choreografijos mokyklos misijoje yra nurodyta: „Padėti asmeniui įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją, sudarant sąlygas tapatybės išsaugojimui bei pasirengimui galimai profesinei karjerai.“ Kaip manote, ar ši mokykla atlieka šią misiją?

*Taip. Visiems jauniems specialistams teikiama įvairiapusiška pagalba adaptuotis ir tobulėti mokyklos bendruomenėje.*

2. Kaip manote, kokiais būdais choreografinis ugdymas gali įtakoti profesijos pasirinkimą?  
*Choreografinis ugdymas įtakoja tik šokėjų ir choreografijos pedagogų profesijos pasirinkimą.*

3. Kokias asmenines savybes ugdo choreografinis ugdymas?  
*Tobulina orientaciją laike ir erdvėje, ugdo valią, vysto komunikabilumą.*

4. Kaip manote, ar daug baigusiujų visą choreografinio ugdymo programą mokinių savo tolimesnę karjerą susies su šokiu?

*Mažeikių choreografijos mokyklos duomenimis 4,5% baigusiujų mokinių pasirinko choreografijos specialybę.*

5. Kaip choreografinis ugdymas bus naudingas ateityje mokiniui, pasirinkusiam, pvz., techninę specialybę?

*Techninis specialistas turės didesnę išprusimą.*

6. Kaip manote, ką reikėtų patobulinti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiame valdyme, kad choreografinis ugdymas sudarytų prielaidas jaunimo būsimai karjerai?

*Padidinti finansavimą (esant galimybei).*

## INFORMANTO NR. 2 INTERVIU PROTOKOLAS

### DUOMENYS:

Užimamos pareigos	Choreografijos mokyklos direktorius
Pedagoginio darbo stažas (metais)	31 m.
Lytis	moteris
Amžius	53 m.
Interviu atlikimo laikas, trukmė	2014 m. gruodžio 10 d., 15 min.

1. Mažeikių choreografijos mokyklos misijoje yra nurodyta: „Padėti asmeniui įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją, sudarant sąlygas tapatybės išsaugojimui bei pasirengimui galimai profesinei karjerai.“ Kaip manote, ar ši mokykla atlieka šią misiją?

*Taip, žinoma. Manau, padedame pasirengti ne tik karjerai, bet ir gyvenimui. Mūsų mokykloje jaunimas įgyja įvairių įgūdžių, pavyzdžiui, bendravimo, tarpusavio supratimo ir pagalbos. Vaikai stengiasi būti pasitempę, gražiai atrodyti ir už mokyklos ribų. O dėl tapatybės išsaugojimo – taigi, mokome įvairių tautinių šokių, koncertuose, juos šokdami, vaikai dėvi tautinius kostiumus.*

2. Kaip manote, kokiais būdais choreografinis ugdymas gali įtakoti profesijos pasirinkimą?

*Choreografinis ugdymas plėtoja bendruosius mokinių gebėjimus, kūrybiškumą, ugdo visą gyvenimą reikalingas dalykines ir bendrąsias kompetencijas. Mokinys lengviau atskiria tikslųjų ir humanitarinių mokslų skirtumą ir t. t.*

3. Kokias asmenines savybes ugdo choreografinis ugdymas?

*Darbštumą, valingumą, pareigingumą, toleranciją, muzikalumą, gebėjimą valdyti savo kūną. Atskleidžia ir plėtoja vaikų meninius, kūrybinius gebėjimus.*

4. Kaip manote ar daug baigusiujų visą choreografinio ugdymo programą mokinių savo tolimesnę karjerą susies su šokiu?

*Per 31 mokyklos gyvavimo metus jau 25 ugdytiniai tapo choreografais. Tikiuos, kad ir toliau bus norinčių susieti savo gyvenimą su šokiais.*

5. Kaip choreografinis ugdymas bus naudingas ateityje mokiniui, pasirinkusiam, pvz., techninę specialybę?

*Pasirinkusiam techninę specialybę, choreografinis ugdymas vistiek padėtų įvairiose situacijose. Žmogaus išvaizda, pasitempimas, mokėjimas bendrauti.*

6. Kaip manote, ką reikėtų patobulinti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiame valdyme, kad choreografinis ugdymas sudarytų prielaidas jaunimo būsimai karjerai?

*Sustiprinti pedagoginę bazę, padidinti šokių salių kiekį.*

*Rasti galimybių daugiau koncertuoti patiems ir pažiūrėti kitų.*

*Domėtis kitų gerąja patirtimi ir kt.*

### INFORMANTO NR. 3 INTERVIU PROTOKOLAS

#### DUOMENYS:

Užimamos pareigos	Mokytoja - ekspertė
Pedagoginio darbo stažas (metais)	21 m.
Lytis	moteris
Amžius	48 m.
Interviu atlikimo laikas, trukmė	2014 m. gruodžio 10 d., 25 min.

1. Mažeikių choreografijos mokyklos misijoje yra nurodyta: „Padėti asmeniui įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją, sudarant sąlygas tapatybės išsaugojimui bei pasirengimui galimai profesinei karjerai.“ Kaip manote, ar ši mokykla atlieka šią misiją?

*Manau, kad tikrai atlieka. Mokykla yra išleidusi daugiau nei dvidešimt laidų. Tenka susitikti su buvusiais ugdytiniais, daugelis iš jų kultūringi, socialiai atsakingi, šiltai bendraujantys žmonės. Dažnas iš jų šalia savo profesijos, laisvalaikiu dalyvauja meninėje veikloje, yra puikūs organizatoriai. Be to, Klaipėdos universiteto Menų fakultete choreografijos studijas kasmet pasirenka bent vienas mūsų mokyklą baigęs ugdytinis. O juk reikia įvertinti, kad šias studijas iš visos Lietuvos (60 savivaldybių) pasirenka tik apie 10-15 stojančiųjų. Manau, kad vien tas faktas daug pasako apie mūsų mokyklą ir jos atliekamą misiją.*

2. Kaip manote, kokiais būdais choreografinis ugdymas gali įtakoti profesijos pasirinkimą?

*Choreografija, kitaip – šokio menas, nėra vien šokis. Ši disciplina gali būti glaudžiai susijusi su kitais bendrojo lavinimo dalykais, turinčiais didelę reikšmę ateityje pasirenkant ir bet kurią kitą specialybę, tačiau tokio ugdymo metu įgytos žinios, pasiekti rezultatai visada labiau orientuoti būtent į šios, o ne kitos profesijos atstovus.*

3. Kokias asmenines savybes ugdo choreografinis ugdymas?



*Ugdo kūrybiškumą, valią ir atsakomybę, turi įtakos dvasinio pasaulio tobulėjimui, asmeninių vertybių formavimuisi.*

4. Kaip manote, ar daug baigusiujų visą choreografinio ugdymo programą mokinių savo tolimesnę karjerą susies su šokiu?

*Choreografo specialybė nėra itin patraukli karjeros prasme. Deja, dažniausiai ši veikla lieka tik papildomu užsiėmimu ar laisvalaikiu ir tik nedaugeliui – gyvenimo būdu ir siekiamybe.*

5. Kaip choreografinis ugdymas bus naudingas ateityje mokiniui, pasirinkusiam, pvz., techninę specialybę?

*Ateityje nesiejant savo gyvenimo su choreografija, įgytų žinių nauda lieka. Juk mokiniai ne tik susipažįsta su bendrąja meno istorija ir estetika, bet įgyja net ir matematinių žinių bandydami perprasti ritmikos, simetrijos subtilybes, stengdamiesi suvokti, pritaikyti ir panaudoti erdvinius kūnus.*

6. Kaip manote, ką reikėtų patobulinti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginiame valdyme, kad choreografinis ugdymas sudarytų prielaidas jaunimo būsimai karjerai?

*Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas gaunamų lėšų paskirstymui, bendradarbiavimui su kitų miestų bei kaimyninių šalių šios srities atstovais, kolegiškiems santykiams kurti ir puoselėti.*



## MAŽEIKIŲ CHOREOGRAFIJOS MOKYKLA

Biudžetinė įstaiga, Draugystės g. 32, 89165 Mažeikiai.  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 191815364.  
Tel. (8 443) 73 468, mob. tel. (8 620) 13075, tel./faks. (8 443) 70 991, el. p. choreografija@takas.lt

Šiaulių universiteto  
Socialinių mokslų fakulteto  
Viešojo administravimo katedrai

### PAŽYMA

2015 m. sausio 12 d.

Mažeikių choreografijos mokykla pažymi, kad Vytautas Balvočius 2015 m. sausio 12 dieną mokyklos bendruomenei pristatė magistro darbą, kurio tema – Jaunimo choreografinio ugdymo, kaip prielaidos būsimai karjerai, strateginis valdymas: Mažeikių choreografijos mokyklos atvejis.

Kadangi dauguma mokyklos darbuotojų dalyvavo tyrime (pildė anketas ir/ar atsakinėjo į interviu klausimus), buvo labai įdomu išgirsti apie atlikto tyrimo rezultatus. Magistrantas Vytautas Balvočius juos apibūdino, taip pat pateikė išvadas ir pasiūlymus, į ką labiau reikėtų atkreipti dėmesį, kaip reikėtų tobulinti Mažeikių choreografijos mokyklos strateginį valdymą. Po pristatymo kilo aktyvi darbuotojų diskusija mokyklos veiklos tobulinimo klausimais, visi bendrai pritarė, kad strateginis veiklos planas tikrai svarbus dokumentas, kuris nuolat turi būti peržiūrimas ir koreguojamas, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką.

Direktore



Jolanta Tendienė