

## SOCIALINIO PEDAGOGO VADYBINĖ VEIKLA

**Prof. dr. Irena Leliūgienė**  
**Prof. dr. Viktorija Baršauskienė**  
**Eglė Mertinkaitytė**

Kauno technologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Ugdymo sistemų katedra  
Donelaičio g. 20-405, LT-44239 Kaunas  
Telefonas 8 37 300 130  
Elektroninis paštas ei@ktu.lt

*Pateikta 2008 m. rugpjūčio 13 d.  
Parengta spausdinti 2008 m. gruodžio 11 d.*

### Santrauka

Socialinio ugdymo proceso bendrojo lavinimo mokyklose valdymas, socialinės pagalbos vaikams organizavimas ir koordinavimas bei kontrolė – ypač sunkus ir alinantis darbas, todėl neplanuojant ir griežtai neregamentuojant savo veiklos socialiniam pedagogui labai lengva „perdegti“. Straipsnyje analizuojama tema aktuali, nes visa socialinio pedagogo veikla yra vadybinė. Pagal veiklos pobūdį specialistui tenka planuoti, organizuoti, kontroliuoti, vadovauti moksleivių socialinio ugdymo procesui. Socialinio pedagogo vadybinė veikla tiesiogiai iki šiol netyrinėta, todėl šiame straipsnyje bus siekiama atsakyti į klausimą: kaip ir kaip dažnai vadybinę veiklą atlieka socialinis pedagogas įgyvendindamas savo funkcijas?

Socialinio pedagogo vadybinės veiklos teorinių žinių tyrimo rezultatai parodė, jog socialiniai pedagogai planuoja, organizuoja, vadovauja ir kontroliuoja tiek socialinio ugdymo procesą, tiek savo paties veiklą, bet dėl vadybos srities teorinių žinių stokos nelaiko jos vadybine. Atliekamoje vadybinėje veikloje pastebėta ir trūkumų. Socialiniai pedagogai neracionaliai paskirsto laiką, prisiima jų veiklai nenumatytas funkcijas, nors kiekybiniame tyrime socialiniai pedagogai nurodė, jog yra linkę įsivertinti savo veiklos stipriąsias ir tobulintinas sritis, tačiau atvirų klausimų rezultatai atskleidė, kad, analizuodami savo veiklą remdamiesi PTGP analize, neskiria veiklos stipriųjų pusių nuo ergonominių darbo sąlygų, o tai taip pat rodo vadybinės kompetencijos stoką.

**Pagrindinės sąvokos:** socialinio pedagogo vadybinė veikla, socialinio ugdymo proceso kontrolė, organizavimas, planavimas ir vadovavimas.

### Įžanga

Šiandiniame gyvenime vykstantys ekonominiai, politiniai pokyčiai daro įtaką žmonių būčiai, buičiai ir sunkesnei adaptacijai visuomenėje. Naujai iškyla tokios problemos kaip didėjantis vaikų nusiikalstamumas, prostitucija, narkomanija, mokyklos nelankymas ir t. t. Socialinio pedagogo pareigybės įtvirtinimas Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose žymi naują socialinio ugdymo raidos etapą. Socialinis pedagogas tampa tarpininku tarp į keblią padėtį patekusio asmens, šeimos, kolektyvo bei visuomenės, turi aiškinti savo globotinio teises bei pareigas šeimoje ir visuomenėje, ginti jo teises ir padėti jam augti ir tobulėti socialiai.

Socialinio pedagogo veiklą nusakyti nėra paprasta, nes ją apibūdina skirtingi parametrai (Bitinas, 2001, p. 10): 1) veiklos būdai, nusakomi veiksmažodžiais *informuoti, aiškinti, aktyvinti, skatinti, patarti, konsultuoti, planuoti, organizuoti* ir kt.; 2) sąveikos objektai, tai yra asmenys, su kuriais socialinis pedagogas dirba arba bendradarbiauja – pavieniai mokiniai, jų grupės, tėvai, mokytojai, klasių auklėtojai, mokyklų vadovai, vaikų socialinių tarnybų darbuotojai, teritorinės bendruomenės veikėjai ir kt.; 3) socialinės pedagoginės veiklos turiniu (pagalbos poreikių atskleidimas, pozityvios ugdomosios aplinkos kūrimas, deviantiškos elgsenos prevencija bei korekcija, auklėjamosios veiklos organizavimas ir

kt.). Šie parametrai menkai susieti, tad remiantis kiekvienu iš jų galima suformuoti veiklos sistemą.

*Temos aktualumas ir ištirtumas.* Pastarąjį dešimtmetį Lietuvos socialinių pedagogų veiklos bendrojo lavinimo mokykloje problematika įvairiais aspektais bei lygiais vis dažniau ir išsamiau nagrinėjama. Šių specialistų veiklos ypatumus vienu ar kitu aspektu aptarinėjo Ž. Barkauskaitė-Lukšienė (2002), B. Bitinas ir A. Šidlauskienė (2001), V. Kučinskas (1999), V. Kučinskas ir R. Kučinskienė (2000), G. Kvieskienė (2001, 2002, 2005), I. Leliūgienė (1997, 2003), I. Lukoševičienė (1999), L. Majauskienė (2008) ir kt. R. Čepukas (1997) pirmasis atliko tyrimą – įvertino šios profesijos specialistų poreikį bendrojo lavinimo mokyklose bei išryškino socialinio pedagogo profesinės veiklos ypatumus. J. Buzaitytė-Kašalynienė (2003) tyrė socialinių pedagogų veiklą bendrojo lavinimo mokykloje, R. Markevičiūtė (2002) nagrinėjo socialinio pedagogo ugdymo įstaigoje funkcijų, teisių ir pareigų dermės įgyvendinimo galimybes praktinėje veikloje, J. Andriuškevičienė (2005) tyrė profesinių mokyklų vadovų lūkesčius, nustatydamą, ko jie tikisi iš socialinio pedagogo jų vadovaujamoje mokykloje, A. Baušytė (2001) nagrinėjo socialinių pedagogų profesinės raidos ir nuovargio problemas, kurios, kaip paaiškėjo, gali atsirasti dėl netinkamo socialinio pedagogo veiklos planavimo, organizavimo ir kt. O L. Majauskienė (2008) daktaro disertacijoje ieškojo mokyklos socialinio pedagogo veiklos bendrosios struktūros skirtinguose kontekstuose (Lietuvos ir Vokietijos lyginamoji studija).

Socialinio pedagogo pareiginėje instrukcijoje (2001) nurodyta, jog jam būtina išklausti vaiko problemas, palaikyti jį ar jo globėjus, būti tarpininku tarp vaiko ir kitų profesionalų, padėti spręsti iškilusius klausimus arba telkti specialistus (institucijas), galinčius padėti sėkmingos socializacijos sunkumų turinčiam vaikui. Todėl socialinio pedagogo veiklos negalima nagrinėti vien iš jo pareigybės, asmens savybių pozicijų: jei vadybinis veiklos aspektas nelemia, tai bent iš esmės turi įtakos socialinio pedagogo darbo turiniui bei jo organizavimui. Galima teigti, jog socialiniam pedagogui kasdienėje veikloje reikia įgyvendinti ir vadybines funkcijas. Ne paslaptis, jog socialinio ugdymo institucijose proceso valdymas, socialinės pagalbos proceso organizavimas ir koordinavimas – sunkus ir šiurkšnių kompetencijų reikalaujantis darbas, todėl neplanuojant ir griežtai neregamentuojant savo veiklos socialiniam pedagogui labai lengva „perdegti“. Ši tema *aktuali, todėl, kad visa socialinio pedagogo veikla yra vadybinė jau tuo, jog socialiniam pedagogui atsižvelgiant į jo veiklos pobūdį tenka planuoti, organizuoti, kontroliuoti, vadovauti moksleivių socialinio ugdymo procesui mokykloje.*

Socialinio pedagogo vadybinė veikla tiesiogiai iki šiol netyrinėta, todėl šiame straipsnyje siekiama atskleisti, kokią vadybinę veiklą atlieka socialinis pedagogas įgyvendindamas savo funkcijas.

Straipsnyje gvildenama ši **mokslinė problema**: kokią ir kaip dažnai atliekamą vadybinę veiklą galima įžvelgti socialinio pedagogo veikloje?

**Objektas:** socialinio pedagogo vadybinė veikla.

**Straipsnio tikslas:** atskleisti, kokią ir kaip dažnai vadybinę veiklą vykdo socialinis pedagogas.

Autorės, įgyvendindamos tikslą, išsikėlė šį **uždavinį**: atlikti socialinio pedagogo vadybinės veiklos tyrimą ir apibendrinti gautus rezultatus.

## 1. Socialinio pedagogo vadybinės veiklos tyrimas

### 1.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo metodai. Socialinio pedagogo vadybinei veiklai tirti buvo taikomi šie metodai:

- Duomenų rinkimo: *apklausa raštu naudojant pusiau atviro tipo klausimyną.*
- Duomenų analizės: *statistinė bei kokybinė turinio (content) analizė.* Tyrimo duomenys buvo apdorojami naudojantis SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) ir Microsoft Excel programomis. Tyrimo rezultatai pateikti žodiniu ir statistiniu pavidalu.

Tyrimo imtis:

*Tiriamųjų populiacija* – bendrojo lavinimo mokyklose dirbantys socialiniai pedagogai;

*Imties atrankos tipas* – netikimybinis, nes ne visi socialiniai pedagogai galėjo patekti į tiriamųjų imtį.

*Imties charakteristikos* – tyrimo imtis patogi, nes ją sudarė respondentai, kuriuos buvo nesunku rasti atsižvelgiant į tyrėjas dominančias tiriamųjų charakteristikas.

*Tiriamųjų imties dydis ir atrankos kriterijai* – Marijampolės apskrityje bendrojo lavinimo mokyklose dirbantys socialiniai pedagogai, 2008 m. balandžio mėn. dalyvavę socialinių pedagogų pasitarimuose, metodiniuose susirinkimuose, keturiuose šios apskrities miestuose rajonų centruose. Tiriamųjų imtis N = 61. Tai sudarė 72 proc. visų Marijampolės apskrityje bendrojo lavinimo mokyklose dirbančių socialinių pedagogų.

\* Tyrime dalyvavo socialiniai pedagogai iš 61 Marijampolės apskrities bendrojo lavinimo ir pagrindinių mokyklų.

Tiriamiesiems klausimynai buvo pateikti 4 etapais, įvairių apskričių miestų socialinių pedagogų pasitarimų metu.

Klausimynų pateikimas minėtuose susirinkimuose buvo patogus laiko ir vietos atžvilgiu, nes respondentams nereikėjo atsitraukti nuo kasdienių darbų, o prieš pasitarimą skirta keliolika minučių klausimynui užpildyti. Susitikimai buvo iš anksto suderinti telefonu su pedagogų pasitarimo, metodinių susirinkimų pirmininkais.

Tyrimo etika. Visi tyrime dalyvavusieji respondentai į klausimus atsakinėjo savo noru. Asmenims, dalyvavusiems tyrime, buvo suteikta informacija apie tyrimo tikslus ir turinį, garantuojant jų konfidencialumą. Tyrimas buvo vykdomas nepažeidžiant tiriamųjų teisių bei laikantis tyrimo etikos principų (Žydžiūnaitė V., 2007).

Klausimyno pagrindimas. Siekiant nustatyti socialinių pedagogų atliekamą vadybinę veiklą, išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindi tyrimo klausimus, indikatoriai – požymius, pagal kuriuos buvo sprendžiama apie atliekamos veiklos dažnumą bei ieškoma atsakymų į klausimus (žr. 1 priedą).

Demografinės charakteristikos atspindi bendrąsias Marijampolės apskrityje bendrojo lavinimo vidurinėse mokyklose dirbančių socialinių pedagogų tendencijas.

Dauguma socialinių pedagogų yra moterys. Jų net 56, o vyrų tik 4. Taip pat dalis apklaustųjų yra jauni žmonės. 25 socialiniai pedagogai tyrimo dieną neturėjo trisdešimties, o 21 – keturiasdešimties metų. Tik kiek daugiau nei ketvirtadalis socialinių pedagogų tyrimo metu buvo sulaukę 41 metų ir daugiau.

Tyrimas parodė, jog daugiausia yra socialinio pedagogo kvalifikaciją turinčių darbuotojų (41), vyr. socialinio pedagogo – 14, 4 – metodininko, o tik vienas turi socialinio pedagogo eksperto kvalifikacinį laipsnį.

Tiriant socialinių pedagogų vadybinę veiklą pirmaisiai buvo siekiama išsiaiškinti, kokias ir kaip dažnai socialiniai pedagogai atlieka planavimo funkcijos veiklas.

Gauti tyrimo rezultatai patvirtino teorinį teiginį, jog socialinis pedagogas savo veikloje atlieka vadybines funkcijas, šiuo atveju – planavimo.

Prieš planuojant socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikui procesą, socialiniai pedagogai turi numatyti konkrečius socialinės pedagoginės pagalbos tikslus bei uždavinius. Tyrimo metu paaiškėjo, kad minėtus tikslus dažnai numato 45 (75 proc.) socialiniai pedagogai. Tačiau patį socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikui procesą planuoja šiek tiek mažiau, tai yra 43 (72 proc.) socialiniai pedagogai. Uždavinius, kuriuos reikia atlikti savo veikloje, dažnai apsibrėžia 44 (73 proc.) socialiniai pedagogai. *Iš šių atsakymų matyti, jog yra šiek tiek daugiau dažniau nusimatančių konkrečius socialinės pedagoginės pagalbos tikslus, tačiau neparengiančių pagalbos teikimo vaikui proceso plano.*

Darbų atlikimo kokybė priklauso ir nuo tinkamų darbo metodų parinkimo. Šis procesas yra vadybos kategorijos, priklauso planavimo funkcijai, kurį dažnai atlieka 80 proc. apklaustų socialinių pedagogų.

Pasak R Želvio (2003, p. 33), planavimas – vienas iš galimų sprendimo priėmimo būdų, todėl socialinių pedagogų buvo klausama, ar jie priima tam tikrus sprendimus, susijusius su vaiko socialinėmis problemomis. Tyrimo rezultatai parodė, jog dažnai tai daro 49 (82 proc.) socialiniai pedagogai. Norint priimti sprendimą, labai svarbus žingsnis yra išsiaiškinti visas galimas alternatyvas. Jį dažnai žengia 51 (85 proc.) socialinis pedagogas, o įvertina vaiko socialines problemas dar daugiau – 55 (92 proc.) socialiniai pedagogai. *Apibendrinant specialistų atsakymus, susijusius su sprendimų priėmimo procesu, galima teigti, kad tai yra neatsiejama socialinių pedagogų darbo dalis, todėl dažnai priimdami sprendimus jie linkę išsiaiškinti visas galimas alternatyvas bei įvertinti vaiko poreikius.*

Racionalus laiko panaudojimas padeda ne tik išvengti streso darbe, bet ir palengvina darbą. O tam, kad būtų galima racionaliai laiką panaudoti, būtina planuoti savo darbo dieną. Tyrimas parodė, kad dažnai veiklą planuoja daugiau nei pusė, tai yra 38 socialiniai pedagogai, sudarantys 63 proc. visų respondentų.

Įgyvendinant planavimo funkciją, tam, kad būtų galima suteikti kokybišką pagalbą, reikia parengti veiklos planą. Remiantis tyrimo duomenimis, pagalbos ugdytiniams planus dažnai rengia 21 socialinis pedagogas, o savo veiklos – visi, tai yra 60 socialinių pedagogų. Šio atsakymo rezultatus galbūt lėmė tai, jog ši veikla visiems socialiniams pedagogams yra privaloma.

*Apibendrinant šiuos atsakymus galima teigti, jog socialinio pedagogo veikloje nėra nė vienos veiklos, kuri būtų niekada neatliekama. Išskyrus pagalbos ugdytiniui plano rengimą, kurį dažnai rengia 35 proc. respondentų, visas kitas planavimo funkcijos veiklas dažnai vykdo daugiau nei 63 proc. socialinių pedagogų.*

Organizavimas – antroji vadybos funkcija. Lyginant su planavimo funkcijos veiklomis, kurias dažnai atlieka socialiniai pedagogai, šioje funkcijoje atliekamų veiklų dažnis yra mažesnis, kadangi tik 3 proc. respondentų dažnai organizuoja palaikymo ir savipagalbos grupių veiklą, bei 5 proc. koordi-

nuoja kitų mokyklos darbuotojų veiklą. Tačiau, nepaisant minėtų rezultatų, jie dažnai organizuoja kitas veiklas, kaip antai grupinio darbo ir komandinę veiklą (25 proc.), susirinkimus vaikų socialinio ugdymo problemoms spręsti (27 proc.), o net 70 proc. socialinių pedagogų dažnai koordinuoja socialinės-pedagoginės pagalbos teikimo procesą.

Nors rūpintis moksleivių nemokamo maitinimo organizavimu socialiniam pedagogui nepriklauso, tačiau siekiant išsiaiškinti, kokias organizavimo veiklas socialiniai pedagogai vykdo, jų buvo apie tai klausama. Rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė respondentų – 62 proc. dažnai organizuoja nemokamą moksleivių maitinimą. Tai rodo, jog socialiniai pedagogai vykdo jiems primestas užduotis, nors jos ir nepriklauso jų kompetencijai.

Iš tyrimo rezultatų taip pat matyti, jog socialiniai pedagogai ne tik linkę dažnai numatyti ir derinti savo veiklos atlikimo terminus, bet ir optimizuoti savo veiklą, tačiau nors užduočių perdavimas siekiant numatytų tikslų gali padidinti jų pasiekimus, darbą padaryti efektyvesnį, vis dėlto socialiniai pedagogai nelinkę perduoti užduočių kitiems, o viską dažnai stengiasi daryti patys.

Apibendrinant respondentų atsakymus galima teigti, jog socialiniai pedagogai taip pat vykdo visas organizavimo funkcijos veiklas, tačiau vienas vykdo dažniau, kitas – rečiau. Iš dažniausiai vykdomų veiklų yra šios: savo veiklos optimizavimas, nustatymas ir derinimas veiklos atlikimo terminų, socialinės-pedagoginės pagalbos teikimo proceso koordinavimas bei rūpinimasis moksleivių nemokamo maitinimo organizavimu.

Vadovavimas – trečioji vadybos funkcija, kurios veiklas tenka atlikti socialiniam pedagogui.

Tyrimo rezultatai parodė, jog iš visų vadybinių, vadovavimo funkcijai priklausančių veiklų dažniausiai socialiniai pedagogai informuoja švietimo įstaigos administraciją, pedagogus, kitus specialistus apie socialinio ugdymo srities probleminę situaciją, konsultuoja bendruomenės narius sprendžiant socialines pedagogines problemas bei padeda spręsti mokinio(-ių) ir mokytojo(-ų) konfliktus. O rečiau – numato veiksmus, kad būtų galima išvengti streso darbe, skatina partnerystės ryšius tarp mokyklos ir jos aplinkos, nors tai padeda siekti geresnių socialinio ugdymo rezultatų, bei inicijuoja tiriamąją veiklą institucijos bendruomenėje ir išteklių, kurie būtini vaikų ir jų šeimų poreikiams tenkinti, paieškos. Socialiniai pedagogai dažnai inicijuoja įvairių socialinių projektų įgyvendinimą (55 proc.) bei moksleivių mokymosi motyvacijos, pamokų lankomumo programas (32 proc.).

Apibendrinant galima teigti, jog socialiniai pedagogai savo kasdienėje veikloje taip pat atlieka ir vadovavimo funkcijos veiklas. Dažnai šias veiklas atlieka nuo 18 iki 77 proc. socialinių pedagogų.

Socialinis pedagogas – socialinės pedagoginės pagalbos teikėjas. Remiantis vadybos teorija, tam, kad rezultatai būtų efektyvūs, jis turi lyginti juos su numatytais tikslais, o atsiradus neatitikimams imtis veiksmų, tobulinančių veiklą ateityje. Tyrimo rezultatai parodė, jog dažnai savo socialinės pedagoginės veiklos rezultatus su numatytais tikslais lygina 16 (27 proc.) socialinių pedagogų. Tačiau net 72 proc. respondentų nurodė, jog jie dažnai įsivertina savo veiklos stipriąsias ir tobulintinas sritis bei nusistato savo asmeninius veiklos standartus (normas), 70 proc. – galvoja, ką gali padaryti iš anksto, kad pasiektų numatytą veiklos tikslą, o jau daug mažiau, tai yra 23 proc., socialinių pedagogų stebi savo veiklą kiekvienu momentu, atlieka refleksiją. Todėl galima teigti, jog socialiniai pedagogai linkę įsivertinti savo veiklos stipriąsias ir tobulintinas sritis, nusistatyti savo asmeninius veiklos standartus (normas), bei galvoja, ką gali padaryti iš anksto, kad pasiektų numatytą veiklos tikslą, tačiau jau kiek mažiau socialinių pedagogų stebi savo veiklą kiekvienu momentu, atlieka refleksiją.

Lankymasis vaikų šeimose, pamokose bei papildomo ugdymo užsiėmimuose, nors netiesiogiai, tačiau yra kontrolės funkcijai priklausančios veiklos. Ir nors socialinis pedagogas šias veiklas turi atlikti tik prireikus arba kai klasės auklėtojas jau išsėmė visas savo galimybes, tyrimo metu paaiškėjo, jog beveik pusė, tai yra 27 (45 proc.) socialiniai pedagogai netgi dažnai lanko vaikus jų namuose, o 13 (22 proc.) – papildomo ugdymo užsiėmimuose. Tai rodo, jog veiklos, kurios turi būti atliekamos tik epizodiškai, socialinio pedagogo veikloje vis dėlto atliekamos gana dažnai.

Apibendrinant šiuos atsakymus galima teigti, jog socialiniai pedagogai savo kasdienėje praktikoje gana dažnai įgyvendina vadybines veiklas, priklausančias kontrolės funkcijai. Iš dažniausiai socialinių pedagogų vykdomų veiklų galima paminėti šias: įsivertinimas stipriųjų ir tobulintų sričių, nusistatymas asmeninių veiklos standartų (normų) bei galvojimas, ką galima padaryti iš anksto, kad būtų pasiekti numatyti veiklos tikslai.

Išanalizavus visas vadybines funkcijas tapo aišku, kad nebuvo nė vienos veiklos, kurios neatliktų socialiniai pedagogai, o iš keturiasdešimt teiginių buvo pažymėtas dvidešimt vienas, kurį dažnai atlieka daugiau kaip 50 proc. visų respondentų.

Vadyboje labai svarbus yra laiko pasiskirstymo aspektas, nes ji reikalauja kuo geriausiai jį panaudoti. Tyrimo rezultatai parodė, kad socialiniai pedagogai mažiausiai linkę nutolinti svarbius, bet nemalonius sprendimus bei dirbti nekoncentruotai, nesusikaupus, o didžiausios racionalaus laiko panaudojimo problemos yra dėl to, kad socialiniai pedagogai užsiima keliomis problemomis vienu metu

bei dažnai nebaigia darbo iki galo, dėl nenumatytų kliūčių. Todėl galima daryti prielaidą, kad socialiniai pedagogai nėra racionaliai savo laiką panaudojantys specialistai.

Siekiant išsiaiškinti, kokių vadybinių žinių trūkumą labiausiai jaučia socialiniai pedagogai ir ar norėtų tą stygių kompensuoti, pirmiausia socialinių pedagogų buvo klausama apie bendrąsias vadybos funkcijas, tai yra planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontrolę.

Tyrimas parodė, jog beveik pusei apklaustųjų, tai yra 27 socialiniams pedagogams, trūko žinių apie veiklos planavimą. Organizuojant veiklą žinių trūkumą jaučia 24 (40 proc.) socialiniai pedagogai. 22 (37 proc.) socialiniai pedagogai jaučia žinių trūkumą, kurių norėtų įgyti koordinuodami savo ir kitų darbuotojų veiklą. Daugiausiai socialiniams pedagogams žinių trūksta vadovaujant socialinio ugdymo procesui. Tai nurodė 38 (63 proc.) socialiniai pedagogai.

Tačiau dar didesnis vadybos žinių trūkumas socialiniams pedagogams atsiskleidė paklausus jų apie konkrečias atliekamas vadybines veiklas. Rezultatai parodė, jog didžiausią žinių stygių socialiniai pedagogai jaučia kuriant partnerystės ryšius su išoriniais partneriais. Tai nurodė daugiau nei 2/3 socialinių pedagogų, tai yra 46. Tačiau iš jų 10 apklaustųjų tos žinios, pasirodo, yra nereikalingos. Tiek pat, tai yra 46 (77 proc.), socialinių pedagogų žinių trūkumą jaučia rengiant, valdant projektus bei teikiant paraiškas. 45 nurodė, jog jiems trūksta žinių valdant stresą ir nuovargį. 2/3 visų apklaustųjų, tai yra 40 (67 proc.) socialinių pedagogų jaučia, konfliktų sprendimo žinių trūkumą ir norėtų jų įgyti. Mažiausiai žinių trūkumą iš išvardytų veiklų socialiniai pedagogai jaučia racionaliai panaudodami darbo laiką. Tai nurodė 24 (40 proc.) apklaustieji.

Iš atsakymų matyti, jog klausiant apie pačias vadybos funkcijas socialinių pedagogų atsakymai parodė, kad šioms funkcijoms vykdyti jiems trūksta mažiau žinių nei kitoms konkrečioms veikloms. Tai galbūt lėmė tas faktas, jog socialiniai pedagogai nežino vadybos funkcijų, kadangi konkrečios veiklos yra tik vadybos funkcijų dalys. Taip pat apibendrintai galima teigti, jog didelei daliai socialinių pedagogų trūksta vadybinės kompetencijos žinių, todėl jie jų norėtų įgyti.

Atliekant tyrimą buvo siekiama sužinoti, kiek socialiniams pedagogams yra tekę susipažinti su vadybos teorija bei ar, jų nuomone, ji yra reikalinga.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog respondentų nuomone, vadybinė kompetencija socialinio pedagogo veikloje yra reikalinga, o įvairių vadybinės srities modulių socialinių pedagogų rengimo programose galėtų būti kuo daugiau. Taip pat išaiškėjo, jog aukštojoje mokykloje 28 (47 proc.) socialiniai pedagogai yra išklause 2 ir daugiau, 20 (33 proc.) – vieną švietimo vadybos, organizacinės elgsenos, vadovavimo psichologijos ir kt. modulį bei 34 (57 proc.) socialiniai pedagogai nurodė, jog jiems yra tekę dalyvauti seminaruose vadybinėmis temomis, todėl galima daryti prielaidą, kad socialiniams pedagogams su vadybos teorija yra tekę šiek tiek susipažinti.

## 1.2. Kokybinė turinio (content) analizė

Siekiant išsiaiškinti, kaip socialiniai pedagogai vertina socialinio ugdymo srities, už kurią yra atsakingi, situaciją, buvo pateikti keturi atviro tipo klausimai, tikintis gauti išsamesnius socialinių pedagogų atsakymus ir nuomonę remiantis R. Želvio (2001, p. 19) nurodyta PTGP analize, padedančia atskleisti socialinio ugdymo privalumus, trūkumus, galimybes ir pavojus, kuri naudojama dirbant vadybinį darbą.

Pirmuoju atviro tipo klausimu respondentų buvo prašoma išvardyti jiems priskirtas socialinio ugdymo srities stipriausias puses, kurios, remiantis PTGP situacijos analize, atspindi privalumus (žr. 1 lentelę).

Analizuojant tyrimo rezultatus buvo skirtos keturios kokybinės kategorijos: *veikla, kiti žmonės, socialinio pedagogo savybės ir galimybės*.

Pirmąją kategoriją (veikla) sudarė 7 subkategorijos, susidedančios iš įvairių veiklų. Socialiniai pedagogai kaip stipriausias savo puses įvardijo šias veiklas: *projektinę, konsultavimo, prevencinę, vadybinę, komandinio darbo, ryšių palaikymo, bendradarbiavimo ir kitas*, kurios sudaro minėtas septynias subkategorijas.

Nors klausimas buvo susijęs su socialinio pedagogo veiklos stipriosiomis pusėmis, tačiau antroje kategorijoje (kiti žmonės), išryškėjo tai, kad prie socialinio pedagogo veiklos privalumų, respondentai priskyrė ir žmonių palaikymą bei jų požiūrį.

Trečioji kategorija (socialinio pedagogo savybės) atspindi socialinių pedagogų asmenines savybes ir kompetenciją kaip stipriausias puses.

Ketvirtojoje kategorijoje (galimybės) išryškėjo tai, jog socialiniai pedagogai, nurodydami savo stipriausias puses, skyrė tobulinimosi, veiklos galimybes.

Apibendrintai galima teigti, jog socialinių pedagogų stipriosios pusės yra įvairių veiklų vykdymas (projektinės, konsultavimo, prevencinės, vadybinės, komandinio darbo, ryšių palaikymo, bendradar-

biavimo ir kt.), jų pačių asmeninės savybės, kitų žmonių palaikymas, teigiamas požiūris bei tobulinimosi ir veiklos galimybės.

1 lentelė. Socialinių pedagogų vadybinės veiklos stipriosios pusės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Veikla	Projektinė veikla	„projektinė veikla“, „projektai...“, „...projektų koordinavimas“, „...projektai...“; „kompetencija projektų vadyboje“; „...projektinę veiklą...“; „projektinė veikla...“; „...projektinė“.
	Konsultavimas	„konsultavimas“, „...efektyvus konsultavimas“, „...konsultuojant mokinius, tėvus, klasių vadovus...“; „konsultacinė...“; „...individualios konsultacijos...“; „...konsultacijos...“.
	Prevencinė veikla	„...už prevencinį darbą...“; „...prevencinis darbas...“; „...už prevencinės darbo grupės veiklos vykdymą...“.
	Vadybinė veikla	„...sugebėjimas organizuoti, inicijuoti veiklą...“; „...išvykų, ekskursijų organizavimas...“; „...įvertinimo...“; „...planavimo, koordinavimo, vadovavimo, kontrolės...“.
	Kitos veiklos	„...individualus darbas su mokiniais...“; „...duomenų saugojimas, tyrimai...“; „...už profesinį informavimą...“; „...darbas su rizikos grupės vaikais...“; „...kūrybingas įvairių programų vykdymas...“; „...sekasi bendrauti su mokiniais, būnu nuolat jų apsupta...“; „...stengiuosi pažinti ugdytinius, jų šeimų narius, gyvenamąją aplinką...“.
	Komandinis darbas	„...už socialinės pedagoginės darbo grupės veiklos vykdymą...“; „...komandinis darbas...“; „...mokykloje dirba visa specialistų komanda...“; „...socialinės-pedagoginės komandos darbą...“; „...išklausu visada vaikų problemas...“.
	Ryšių palaikymas, bendradarbiavimas	„...palaikau ryšius su jų šeimomis...“; „...siekiama bendradarbiavimo su tėvais...“; „...“; „...“; „...rasti bendrą kalbą su tėvais (socialinės rizikos)...“; „...bendradarbiavimo srityje...“.
Kiti žmonės	Žmonių palaikymas	„didelis administracijos, bendruomenės palaikymas...“.
	Žmonių požiūris	„...pripratimas, jog socialinis pedagogas yra tas asmuo, kuris gali padėti mokiniui...“.
Socialinio pedagogo savybės	Asmeninės savybės	„...komunikabilumas, geri bendravimo įgūdžiai, atsakingumas...“.
	Kompetencija	„...geras žinių bagažas, praktikos studijuojant įgijimas...“; „...kompetencija mokinių įvairiais klausimais...“; „...sugebėjimas prakalbinti mokinius ir analizuoti susidariusias konfliktines situacijas...“.
Galimybės	Tobulinimosi galimybės	„...galimybė tobulėti, daugiau sužinoti, išmokti...“; „...galimybė tobulėti...“.
	Veiklos galimybės	„...vykdyti įvairiapusišką veiklą...“.

Antruoju atviro tipo klausimu respondentų paprašyta išvardyti veiklos trūkumus, dėl kurių patiriami sunkumai atliekant pareigas. Tai, remiantis PTGP situacijos analize, atitinka trūkumus (žr. 2 lentelę).

Analizuojant tyrimo rezultatus buvo skirtos trys kokybinės kategorijos: *veikla, materialinis aprūpinimas, santykiai su žmonėmis*.

Veiklos kategorijoje skirtos keturios subkategorijos, kuriose atsispindi trūkumai, susiję su darbo krūviu, žinių trūkumu, darbo metodų įvairove bei darbo reglamentavimu. Iš šioje kategorijoje pateiktų atsakymų matyti, jog *socialiniai pedagogai daugiausia sunkumų patiria dėl didelio darbo krūvio, dėl kai kurių žinių trūkumo bei dėl to, kad darbo sfera yra didelė bei neapibrėžta*.

Materialinio aprūpinimo kategorijoje daugiausia socialinių pedagogų nurodė, jog jiems *trūksta įvairių priemonių*. Kiek mažiau išsakė trūkumus, susijusius su darbo vieta.

Respondentų buvo klausiama apie „veiklos srities trūkumus“, o ne kliūtis, galinčias sutrukdyti atlikti darbus, todėl, straipsnio autorių nuomone, respondentų atsakymai apie materialinį aprūpinimą yra netinkamai įvertinti.

Santykių su žmonėmis kategorijoje išryškėjo 3 subkategorijos. Tai – kitų žmonių, mokyklos bendruomenės narių nusistatymo subkategorija, kurioje matyti, jog *socialiniai pedagogai jaučia išankstinį kitų kolegų, mokinių nusistatymą. Antroje subkategorijoje išryškėjo tai, kad socialiniai pedagogai yra nepalaikomi, jie jaučia kitų asmenų, pavyzdžiui, klasės auklėtojų, tėvų nenorimą atlikti pareigų*. Pasikutinė šios kategorijos subkategorija yra susijusi su bendradarbiavimo stoka.

2 lentelė. Veiklos trūkumai, dėl kurių patiriami sunkumai atliekant pareigas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Veikla	Darbo krūvis	„per didelis krūvis“; „per didelis darbo krūvis“; „...didelio darbo krūvio“; „didelis mokyklos bendruomenės narių skaičius“; „...daug rizikos grupės vaikų“; „...popierizmas...“
	Žinių trūkumas	„trūksta kai kurių žinių...“; „trūksta patirties ir informacijos“; „projektų vadybos žinių trūkumas“; „projektinės veiklos“.
	Darbo metodai	„socialinio darbo metodų įvairovė“; „per mažai darbo metodų dirbti su vaikais, arba kaip juos geriau panaudoti“.
	Darbo reglamentavimas	„per plati darbo sfera“; „darbo neapibrėžtumas“; „...konkrečių užduočių nebuvimas arba mėtymasis nuo vienos užduoties prie kitos...“; „per daug neapibrėžtos veiklos...“.
Materialinis aprūpinimas	Materialinės priemonės	„dalimosios medžiagos (lankstinukų ir kt.) nepakankamas turėjimas“; „...neturėjimas reikalingų kanceliarinių priemonių...“; „techninių priemonių trūkumas“; „dėl priemonių, aprūpinimo technologijomis...“; „aprūpinimas mokinio“
	Darbo vieta	„dėl mažo kabineto“; „darbo vietos nebuvimas“; „nėra tinkamos darbo vietos“
Santykiai su žmonėmis	Kitų asmenų nusistatymas	„skirtingas kolegų požiūris į išskylančias socialines problemas...“; „mokytojų – dalykininkų klaidingas požiūris į socialinio pedagogo veiklą bei darbą“; „suaugusiųjų išankstinis priešiškas nusiteikimas“; „kitų darbuotojų išankstinis nusistatymas...“; „dažnai socialinis pedagogas mokinių laikomas prieš...“; „...[vaikų] baimė su manim susidurti“.
	Nepalaikymas, nenorėjimas atlikti pareigų	„kitų darbuotojų...palaikymo trūkumas“; „tėvų abejingumas vaiko gerovei“; „administracijos pasyvumas“; „mano darbo neįvertinimas arba per mažas įvertinimas“; „...sunku prikalbinti klasių auklėtojas atlikti jų funkcijas“; „...Kai kurių tėvų savo pareigų nevykdymas“
	Bendradarbiavimo stoka	„komandinio darbo nebuvimas...“; „...netolygus pasidalijimas veikla su kitais pedagogais, mokyklos darbuotojais“; „per menkas ryšių palaikymas su kitomis institucijomis“.

Apibendrinant socialinių pedagogų išsakytas mintis apie trūkumus, dėl kurių jie patiria sunkumus atlikdami savo pareigas, galima teigti, jog *daugiausia pastebėta trūkumų, susijusių su jų kasdiene veikla, tai yra per dideliu darbo krūviu bei jo reglamentavimu, dėl materialinio aprūpinimo stokos ir kitų mokyklos darbuotojų nusistatymo, nepalaikymo.*

Remiantis PTGP situacijos analize buvo siekiama sužinoti, kokias galimybes turi socialiniai pedagogai savo užsibrėžtiems darbams mokykloje įgyvendinti. Kokybinės turinio (*content*) analizės metu skirtos šios kategorijos: santykiai su žmonėmis, socialinio pedagogo savybės, darbo vieta ir galimybės (žr. 3 lentelę).

Pirmąją kategoriją – santykiai su žmonėmis – sudarančios subkategorijos – *pagalba, palaikymas, atmosfera, komandinis darbas, bendradarbiavimas* – patvirtina, kad *socialinį pedagogą supantys žmonės daro didelę įtaką jo veiklai.* Tai reiškia, jog kolegų, administracijos palaikymas, pagalba, mokykloje tvyranti gera atmosfera, komandinis darbas bei bendradarbiavimas, pasak apklaustųjų, suteikia galimybes įgyvendinti užsibrėžtus darbus.

Antroji kategorija – *socialinio pedagogo savybės* – *atspindi tokias socialinių pedagogų profesinės veiklos vertybes kaip motyvacija* („...didelė motyvacija dirbti...“) bei kompetencija („...esu kompetentingas...“).

Trečioji kategorija (darbo vieta) – *socialiniai pedagogai nurodė, jog jie turi galimybių įgyvendinti užsibrėžtus darbus, kai yra aprūpinti priemonėmis* („...turiu priemones“; „...kompiuteris...“) bei geras darbo sąlygas („...turiu geras darbo sąlygas...“).

Ketvirtoji kategorija (galimybės). Į klausimą, kokias galimybes turi socialiniai pedagogai savo užsibrėžtiems tikslams mokykloje įgyvendinti, dalis apklaustųjų atsakė, jog geras, visas / beveik visas galimybes ir kt. arba, priešingai, jog galimybės gan mažos (žr. 3 lentelę). Dalis apklaustųjų, kaip ir buvo tikėtasi, nurodė tikslias galimybes. Tai – informuoti, koordinuoti, dirbti individualų darbą ir t. t.

Apibendrintai galima teigti, kad *santykiai su žmonėmis, tai yra jų palaikymas, pagalba, gera atmosfera, komandinis darbas, bendradarbiavimas, taip pat pačių socialinių pedagogų motyvacija ir kompetencija bei aprūpinimas darbui reikalingomis priemonėmis ir atskirų veiklų įgyvendinimas, socialinių pedagogų nuomone, yra galimybės, padėsiančios įgyvendinti užsibrėžtus darbus.*

3 lentelė. Socialinių pedagogų galimybės mokykloje įgyvendinti užsibrėžtus tikslus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Santykiai su žmonėmis	Pagalba, palaikymas	„administracijos pagalba...“; „daugumos mokytojų bei vadovo pagalba...“; „...labai palaiko administracija“; „administracijos palaikymą...“; „...kolegų palaikymas“; „visos administracijos palaikymas...“; „bendruomenės palaikymas“; „kolegų parama, mokyklos administracijos palaikymas ir supratingumas“; „pritarimą administracijos...“; „administracijos palaikymą!...“; „...mažai kas pritaria“; „administracijos, bendruomenės palaikymas...“; „administracijos palaikymas...“; „direktorius visuomet pritaria...“; „mokyklos administracijos skatinimas“; „...yra iniciatyvių kolegų...“; „motyvuotų mokinių...“; „administracijos palaikymas...“
	Atmosfera	„pakankamai jauki atmosfera...“; „...gera atmosfera mokykloje“
	Komandinis darbas	„...komandinis darbas su klasių auklėtojais“; „...dirbti socialinio pedagogo komandoje“; „...komandinis darbas...“
	Bendradarbiavimas	„...bendradarbiauti su kitomis institucijomis...“; „...dauguma bendradarbiaujančių kolegų“; „...bendrauti su specialiuju poreikių mokiniais, jų tėvais, pedagogais...“
Socialinio pedagogo savybės	Motyvacija	„visada savo užsibrėžtus darbus atlieku, nors reikalauja daug pastangų“; „didelė motyvacija dirbti...“;
	Kompetencija	„...esu kompetentingas...“; „...kompetencija savo darbo srityje“;
Darbo vieta	Materialinis aprūpinimas	„...turiu priemones“; „...kompiuteris...“;
	Darbo sąlygos	„...turiu geras darbo sąlygas“;
Galimybės	Galimybių turėjimas	„geras“; „...gan geros...“; „turiu visas galimybes...“; „visos galimybės sudarytos“; „beveik visas“; „galimybės turiu pakankamas“;
	Veiklos galimybės	„koordinuoti, informuoti...“; „...įgyvendinant tikslus“; „informuoti...“; „dirbti individualų darbą...“; „vykdyti daugiau...programų“.
	Galimybių neturėjimas	„galimybės gan mažos...“.

Ketvirtuoju atviru klausimu, remiantis PTGP situacijos analize, buvo siekiama sužinoti pavojus, grėsmes, su kuriomis socialiniai pedagogai, jų nuomone, gali susidurti. Kokybinės analizės metu skirtos šios kategorijos: santykiai su žmonėmis, veiklos reglamentas bei materialinis aprūpinimas (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Kliūty, kurios gali sutrukdyti planingai atlikti darbus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Santykiai su žmonėmis	Žmonių nuomonės	„vyresniosios kartos pedagogų neigiamas požiūris...“; „administracijos požiūriai, mokytojų požiūris, nusistatymai...“; „...nuomonių skirtumai“; „vyresniosios kartos pedagogų požiūris...“; „socialinis pedagogas mokykloje – tas žmogus, kuris gali bet kuriuo metu atlikti bet kokį darbą“; „mokytojų nesupratimas mano keliamų reikalavimų“.
	Abejingumas	„mokinių bei kai kurių mokytojų abejingumas...“; „tėvų nenoras spręsti problemas kartu. Kai kurių mokytojų abejingas požiūris...“; „mokytojų abejingumas“; „kolegų pasyvumas, tėvų nesidomėjimas vaikais“; „palaikymo trūkumas...“; „mokyklos bendruomenės abejingumas“; „administracijos, pedagogų nepalaikymas“.
Veiklos reglamentas	Nenumatytos problemos (įvykiai)	„nenumatytos problemos“; „nenumatyti ir skubūs individualūs darbai“; „nenumatyti darbai, ekstra situacijos“; „nenumatyti įvykiai, konfliktai ir kt. problemos“; „nenumatytos problemos“; „netikėtumai“; „nenumatyti atvejai...“; „nenumatyti atvejai, apsilankymai“; „nenumatyti atvejai“;
	Laikas	„laiko trūkumas...“; „...laiko stoka“;
	Darbo krūvis	„...per didelis krūvis“; „per didelis krūvis su popierizmu...“; „didelis darbo krūvis“; „dėl nesukonkretintos pareiginės instrukcijos atliekant daug veiklų galima fiziškai nespėti“; „per didelis skaičius komandų, grupių, komisijų mokykloje, kuriose visose tenka dalyvauti, dirbti ir kitus darbus“; „nekonkretus darbas...“.
Materialinis aprūpinimas	Ištekliai	„finansiniai ištekliai...“; „...lėšų trūkumas...“; „...nebus pakankamai lėšų...“
	Darbo sąlygos	„darbo sąlygas...“; „...dalijimasis kabinetu...“

Pirmoji kategorija – santykiai su žmonėmis – susideda iš dviejų subkategorijų, tai žmonių nuomonių ir abejingumo. Nemažai socialinių pedagogų įvardijo kitus žmones kaip kliūtį, kadangi tiek nei-



giamas jų požiūris į socialinio pedagogo vadybinę veiklą, išankstiniai nusistatymai, tiek ir abejingumas, nenoras spręsti problemų, nepalaikymas apsunkina specialisto darbą.

Antroje kategorijoje – veiklos reglamentas – išryškėjo daugiausia kliūčių, kurias įvardijo socialiniai pedagogai. Ši kategorija susideda iš trijų subkategorijų: nenumatytų problemų (įvykių), laiko bei darbo krūvio. Kaip parodė tyrimas, *dažniausiai socialiniams pedagogams planingai atlikti savo darbus trukdo nenumatyti darbai ir įvykiai*. Tai atsiskleidė ir L. Majauskienės (2008, p. 114) tyrime, todėl galima daryti išvadą, jog netikėti atvejai yra didelis socialinių pedagogų planingos veiklos trukdis.

Trečioji kategorija yra materialinis aprūpinimas. Ji susideda iš dviejų subkategorijų, tai *išteklių stoka, kuri gali sukelti kliūtis atlikti darbą planingai, ir darbo sąlygų pablogėjimas*.

Apibendrinant galima teigti, jog *didžiausias kliūtis planingai atlikti savo veiklą socialiniams pedagogams sukelia nenumatytos problemos (įvykiai) bei kitų mokyklos bendruomenės narių išankstinės neigiamos nuomonės ir abejingumas*.

*Šie atviro tipo klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti socialinių pedagogų veiklos privalumus, trūkumus, galimybes ir pavojus, padėjo atskleisti socialinių pedagogų refleksijos kompetenciją, tačiau paaiškėjo ir tai, kad socialiniai pedagogai neteisingai supranta, įvertina savo veiklos stipriąsias puses.*

## Išvados

Atlikto socialinio pedagogo vadybinės veiklos tyrimo rezultatai parodė, jog socialiniai pedagogai ją iš tikrųjų *dažnai* savo veikloje atlieka, tai yra planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja tiek socialinio ugdymo procesą, tiek savo paties veiklą, bet dėl teorinių žinių stokos nelaiko jos vadybine. Tačiau jų atliekamoje vadybinėje veikloje pastebėta ir trūkumų, kadangi socialiniai pedagogai neracionaliai paskirsto laiką, prisiima jų veiklai nenumatytas funkcijas. Nors kiekybiniame tyrime socialiniai pedagogai nurodė, jog yra linkę įsivertinti savo veiklos stipriąsias ir tobulintinas sritis, tačiau atvirų klausimų rezultatai atskleidė, kad, vertindami savo veiklą remdamiesi PTGP analize, neskiria veiklos stipriųjų pusių nuo ergonominių darbo sąlygų, o tai taip pat rodo vadybinės kompetencijos stoką.

## Literatūra

1. Andriuškevičienė, J. *Socialinis pedagogas profesinėje mokykloje*. Magistro darbas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2005.
2. Barkauskaitė Lukšienė, Ž. Socialinio pedagogo veiklos reglamentavimo gairės. *Socialinis ugdymas*. 5. 2002.
3. Baušytė, A. *Socialinių pedagogų profesinės raidos ir nuovargio problemos. Lyginamasis aspektas*. Magistro darbas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2001.
4. Buzaitytė Kašalynienė, J. Socialinio pedagogo veikla bendrojo lavinimo mokykloje. *Acta Paedagogica Vilnensia*. 10. 2003.
5. Čepukas, R. Socialinių pedagogų veiklos, profesinių kompetencijų ir studijų tikslų santykis. *Pedagogika*. 53. 2002.
6. Kučinskas, V.; Kučinskienė, R. *Socialinis darbas švietimo sistemoje: teoriniai aspektai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2000.
7. Kučinskas, V.; Kučinskienė, R. *Vadybos įvadas. Vadovėlis*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002.
8. Kvieskienė, G. Socialinio pedagogo profesinė kompetencija. *Socialinis ugdymas*. 3. 2000.
9. Kvieskienė, G. Socialinių pedagogų kompetencijos metmetys. *Pedagogika*. 53. 2001.
10. Kvieskienė, G. Socialinio pedagogo kompetencija. *Socialinis ugdymas*. 5. 2002.
11. Kvieskienė, G. *Socializacija ir vaiko gerovė. Monografija*. Vilnius, 2003.
12. Kvieskienė, G. *Pozityvioji socializacija. Monografija*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2005.
13. Leliūgienė, I. *Žmogus ir socialinė aplinka. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 1997.
14. Leliūgienė, I. *Socialinė pedagogika. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2003.
15. Majauskienė, L. *Mokyklos socialinio pedagogo veiklos bendros struktūros paieška skirtinguose kontekstuose. Lietuvos ir Vokietijos lyginamoji studija*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2008.
16. Markevičiūtė, R. *Socialinis pedagogas ugdymo įstaigoje: funkcijų, teisių ir pareigų dermės realizavimo galimybės praktinėje veikloje*. Bakalauro baigiamasis darbas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002.
17. Žydžiūnaitė, V. *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2007

## SOCIAL PEDAGOGUE'S MANAGERIAL ACTIVITY

**Prof. Dr. Irena Leliūgienė**  
**Prof. dr. Viktorija Baršauskienė**  
**Eglė Mertinkaitytė**  
Kaunas University of Technology

### Abstract

The process of management, the organization of the social help process and its coordination in social educational institutions is a rather complicated and tiring activity. If a social pedagogue does not plan and regulate his/her activity, he/she may experience a lot of difficulties. This topic is relevant because all the activity of a social pedagogue is full of management as he/she constantly plans, organizes, controls, and supervises the process of students' social education. Due to the fact that the managerial activity of a social pedagogue has not been directly investigated, the author of this final paper is trying to answer the following question: what kind of a social activity does a social worker perform? How often does a social pedagogue perform it while fulfilling his/her functions?

*The object of the research:* the managerial activity of a social pedagogue.

*The aim:* to reveal the managerial activity of a social worker and find out how often he/she performs it.

*The objectives of the research:* to show the theoretical and judicial aspects of a social pedagogue's activity; to justify the managerial activity of a social pedagogue; to theoretically substantiate the managerial activity of a social pedagogue.

*The methods of the research:* collecting the data: the analysis of the scientific literature; a questionnaire using a semi-structural form. The analysis of the data: the statistical and qualitative analysis of the content.

*The results of the research.* The performed research on social pedagogue's managerial activity showed, that social pedagogues often in their work do, plan, organize, lead, control social education process and their own activity, but due to the lack of theoretical knowledge, they do not treat it as managerial. In their work there are some limitations because social pedagogues distribute their time irrationally, do not perform their functions, though during the quantitative research social pedagogues pointed out that they would like to rate the strengths and weaknesses of their activity. However, the answers to open questions revealed that while making SWOT analysis, they did not distinguish the strengths of their work from the point of ergonomic work conditions. This showed that they lack managerial competence.

**Keywords:** social pedagogue's managerial activity, control of social education process, organization, planning and management.

## Socialinio pedagogo vadybinės veiklos tyrimo kriterijai ir indikatoriai

Kriterijai	Indikatoriai
Planavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikui proceso planavimas</li> <li>• Konkrečių socialinės pedagoginės pagalbos tikslų numatymas</li> <li>• Uždavinių, kuriuos reikės atlikti savo veikloje, apibrėžimas</li> <li>• Efektyvių darbo su klientais metodų parinkimas</li> <li>• Sprendimų, susijusių su vaiko socialinėmis problemomis, priėmimas</li> <li>• Ieškant sprendimo visų galimų alternatyvų išsiaiškinimas</li> <li>• Vaiko socialinių problemų bei poreikių įvertinimas</li> <li>• Savo darbo dienos planavimas, atsižvelgiant į paraiškas gauti konsultacijas, įstaigos, kurioje dirbama, ypatumus bei vaikų poreikius</li> <li>• Pagalbos ugdytiniui plano parengimas</li> <li>• Metinio savo veiklos plano parengimas</li> </ul>
Organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susirinkimų organizavimas vaikų socialinio ugdymo problemoms spręsti</li> <li>• Grupinio darbo ir komandinės veiklos organizavimas</li> <li>• Palaikymo ir savipagalbos grupių veiklos organizavimas</li> <li>• Kitų mokyklos darbuotojų veiklos koordinavimas</li> <li>• Pokyčių įgyvendinimas socialinio ugdymo srityje</li> <li>• Socialinės-pedagoginės pagalbos teikimo proceso koordinavimas</li> <li>• Rūpinimasis moksleivių nemokamo maitinimo organizavimu</li> <li>• Savo veiklos atlikimo terminų nustatymas ir derinimas</li> <li>• Stengimasis optimizuoti savo veiklą, t. y. parinkti tinkamiausius žmones, darbo metodus, pakankamus išteklius, patogiausią laiką ir kt.</li> <li>• Tam tikrų užduočių kitiems mokyklos darbuotojams perdavimas</li> </ul>
Vadovavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktų tarp mokinio(-iu) ir mokytojo(-ų) sprendimas</li> <li>• Partnerystės ryšių tarp mokyklos ir jos aplinkos skatinimas</li> <li>• Tiriamosios veiklos institucijos bendruomenėje iniciavimas</li> <li>• Veiksmų numatymas, kad būtų galima išvengti streso darbe</li> <li>• Specialistų, gebančių padėti spręsti iškilusias problemas, komandos telkimas</li> <li>• Bendruomenės narių konsultavimas, sprendžiant socialines pedagogines problemas</li> <li>• Moksleivių mokymosi motyvacijos, pamokų lankomumo programų iniciavimas</li> <li>• Švietimo įstaigos administracijos, pedagogų, kitų specialistų informavimas apie probleminę socialinio ugdymo situaciją</li> <li>• Socialinių projektų kūrimo iniciavimas ir jų įgyvendinimas</li> <li>• Išteklių, kurie būtini vaikų ir jų šeimų poreikiams patenkinti, gavimo iniciavimas</li> </ul>
Kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialinės pedagoginės veiklos rezultatų lyginimas su numatytais tikslais</li> <li>• Savo veiklos stebėjimas</li> <li>• Galvojimas, ką galima padaryti iš anksto, kad būtų pasiektas numatytas veiklos tikslas</li> <li>• Savo asmeninių veiklos standartų (normų) numatymas</li> <li>• Savo veiklos stipriųjų ir tobulintinų sričių įsivertinimas</li> <li>• Veiksmų, kaip tobulinti panašią veiklą ateityje, rengimas</li> <li>• Dalyvavimas vertinant ir nustatant kitų institucijų socialinių pedagogų, įgijusių socialinio pedagogo metodininko ar eksperto kvalifikacines kategorijas, profesinę kompetenciją</li> <li>• Esant reikalui lankymasis pamokose ir papildomojo ugdymo užsiėmimuose</li> <li>• Socialinės-pedagoginės pagalbos teikimo kokybės vertinimas</li> <li>• Lankymasis vaikų namuose</li> </ul>
Neracionalus laiko panaudojimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atidėti nemalonius reikalus</li> <li>• Nutolinti svarbius, bet nemalonius sprendimus</li> <li>• Užsiimti keliomis problemomis vienu metu</li> <li>• Atidėti pradėtą spręsti problemą tam, kad būtų galima imtis kitų darbų</li> <li>• Dirbti nekoncentruotai, nesusikaupus</li> <li>• Dažnai nebaigti darbo iki galo, nes jus kažkas vis pertraukinėja</li> <li>• Sunaudoti daug Jums brangaus laiko ne patiems svarbiausiems darbams atlikti</li> <li>• Užsiimti kitais reikalais vien todėl, kad jie jus sudomino</li> <li>• Imtis bet kuriuo laiku bet kokios užduoties vien todėl, kad negalite pasakyti „ne“</li> </ul>
Vadybinių žinių ir įgūdžių stygius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planuojant veiklą</li> <li>• Organizuojant veiklą</li> <li>• Vadovaujant socialinio ugdymo procesui</li> <li>• Kontroliuojant savo ir kitų darbuotojų/ klientų veiklą</li> <li>• Sprendžiant konfliktus</li> <li>• Racionaliai panaudojant darbo laiką</li> <li>• Mokantis valdyti stresą ir nuovargį</li> <li>• Rengiant, valdant projektus bei teikiant paraiškas</li> <li>• Kuriant partnerystės ryšius su išoriniais partneriais</li> </ul>