

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA**

ŽANETA ŠADBARAITĖ – GRIGIENĖ
TEISĖS IR VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA

**BENDRADARBIAVIMO SISTEMOS PLĖTOTĖ
MOKYKLOJE: OPTIMALAUS MODELIO PAIEŠKA**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. habil. dr. Juozas Lakis

el.paštas: zsadbaraite@gmail.com

VILNIUS, 2008

TURINYS

Įvadas	5
1. skyrius TEORINIS BENDRADARBIAVIMO REIKŠMĖS ŠIUOLAIKINĖJE ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE PAGRINDIMAS	13
1.1. Bendravimo ir bendradarbiavimo samprata.....	13
1.2. Mokyklinės bendruomenės ypatumai.....	19
1.3. Bendradarbiavimo kultūra – šiuolaikinės mokyklos vidinės aplinkos veiksnys.....	22
1.4. Bendrojo lavinimo mokykla – savita švietimo sistemos organizacija.....	29
1.5. Vadovo vaidmuo skatinant bendradarbiavimą	34
2. skyrius BENDRADARBIAVIMO TYRIMO UGDYMO ĮSTAIGOSE ORGANIZAVIMAS	39
2.1. Tyrimo metodika.....	39
2.2. Statistiniai duomenų apdorojimo metodai.....	42
2.3. Demografinės respondentų charakteristikos.....	43
3. skyrius BENDRADARBIAVIMO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TENDENCIJOS	45
3.1. Požiūris į bendradarbiavimą.....	45
3.2. Bendradarbiavimo įvertinimas nuostatų aspektu.....	51
3.3. Bendradarbiavimo vyksmas vidurinėje mokykloje ir gimnazijoje.....	54
3.4. Bendradarbiavimo plėtotės prielaidos	59
3.5. Bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų ir vadovavimo stiliaus švietimo organizacijose statistinio sąryšio nustatymas.....	72
Išvados	75
Rekomendacijos	78
Literatūra	82
Santrauka lietuvių kalba	88
Santrauka anglų kalba	89
Priedai	90

LENTELĖS

1 lentelė. Klausimyno diagnostinės skalės, komponentės.....	40
2 lentelė. Bendradarbiavimo ugdymo įstaigoje įvertinimas: pedagogų ir administracijos vidurkių palyginimas.....	53
3 lentelė. Darbo organizavimas: vidurkių palyginimas.....	60
4 lentelė. Informacijos sklaida ir viešumas: vidurkių palyginimas.....	62
5 lentelė. Įgūdžiai ir pastangos bendradarbiauti: vidurkių palyginimas.....	66
6 lentelė. Tarpusavio santykiai: vidurkių palyginimas.....	67
7 lentelė. Bendradarbiavimo atmosfera: vidurkių palyginimas.....	68
8 lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp vadovavimo stiliaus ir bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų (Pearson).....	72
9 lentelė. Vadovavimo stilių įtaka bendradarbiavimo plėtotę lemiančioms dimensijoms: daugiamatė regresija.....	74

PAVEIKSLAI

1 pav. Nuostatos į bendradarbiavimo teikiamą naudą: vidurkių palyginimas.....	46
2 pav. Savanoriškumas ir savaimiškumas bendradarbiavimo santykiuose: vidurkių palyginimas	48
3 pav. Prievarta ir reguliavimas bendradarbiavimo santykiuose: vidurkių palyginimas	49
4 pav. Individualumas ir kolektyviškumas bendradarbiavimo santykiuose: vidurkių palyginimas.....	50
5 pav. Bendradarbiavimo švietimo institucijose vertinimas (N=99).....	51
6 pav. Bendradarbiavimo iniciatyvumo dažnumas: respondentų atsakymų palyginimas	54
7 pav. Bendradarbiavimo su kitais bendruomenės nariais dažnumas: respondentų atsakymų palyginimas.....	56
8 pav. Bendradarbiavimo su kitais bendruomenės nariais kokybė: respondentų vertinimų palyginimas.....	57
9 pav. Bendradarbiavimas įvairioje mokyklinėje veikloje: respondentų atsakymų palyginimas.....	58
10 pav. Informacijos judėjimo formų raiška ugdymo įstaigose: vidurkių palyginimas...	63
11 pav. Tarpusavio bendradarbiavimą skatinančios priemonės: vidurkių palyginimas...	64
12 pav. Bendradarbiavimo ir profesinius įgūdžius tobulinančių mokomųjų renginių pasiūla: atsakymų palyginimas.....	65
13 pav. Pedagogų ir administracijos vadovavimo stilių vertinimas.....	69
14 pav. Ugdymo įstaigų vadovų vadovavimo stiliaus vertinimas.....	69
15 pav. Vadovavimo stilių dominavimas ugdymo institucijose: vidurkių palyginimas...	70
16 pav. Bendradarbiavimo įtaka švietimo organizacijos veiklos efektyvumui: optimalaus bendradarbiavimo žemėlapis.....	81

Įvadas

Mokslinis problemos aktualumas. Pastaruoju metu pasaulyje vykstančios permainos, pokyčiai socialiniame, ekonominiame, politiniame kontekste kelia vis naujesnius reikalavimus organizacijai, visuomenei, asmeniui ir juos ugdančiai švietimo sistemai. Kaita neišvengiama ir, reikia pripažinti, kad švietimo sistema yra palanki terpė priimti permainų iššūkius. Nors kaita sudaro palankias sąlygas plėstis naujovėms, kūrybiškumui visose gyvenimiškose srityse, tačiau neišvengiamai pokyčiai susiję ir su įvairiais probleminiais klausimais.

Šiandieninėje visuomenėje vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų tampa bendradarbiavimu grįsta veikla. Vis labiau akcentuojama ne tik individų, organizacijų, bet ir valstybių, kultūrų bendravimo ir bendradarbiavimo tendencija. Pasak A.Hargreaves¹, viena iš kylančių ir daugiausia žadančių postmoderniojo amžiaus metaparaigmų yra bendradarbiavimas, kaip veikimo, planavimo, kultūros tobulinimo, organizavimo bei vienijantis principas. Bendradarbiavimas tampa kaip veiksmingas atsakas pasauliui, kuriame neįmanoma numatyti problemų, kai pastarųjų sprendimai neaiškūs, o reikalavimai tampa vis intensyvesni. Tokiame kontekste bendradarbiavimas yra įvairus, platus ir siūlomas kaip sprendimas daugeliui įvairių iššūkių, su kuriais susiduria visuomenė, švietimo organizacijos bei jų bendruomenė.

Taigi, bendradarbiavimas dabartiniu laikotarpiu yra ypač reikšmingas visuomenės tobulėjimo ir vystimosi veiksnys, kuris mokslininkų traktuojamas kaip naujas metodas, strategija².

Lietuvos mokykla, siekdama ne tik prisitaikyti prie kintančios aplinkos, bet ir ją valdyti ar net keisti, turi tapti efektyvia, suvokiančia tikrovę ir padėti, išsiskiriančia iš kitų ir nuolat tobulėjančia vadybos sistema, turi mokėti balansuoti tarp nuolatinės kaitos ir stabilumo bei tęstinumo užtikrinimo, kurių sudėtinė dalis yra nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir bendradarbiavimas³. Plėtojant Europos Sąjungos šalių švietimo erdvę, atsižvelgiant į Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje⁴ apibrėžtus žinių visuomenės, saugios visuomenės ir konkurencingos ekonomikos prioritetus, Lietuvos valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose nurodoma, jog švietimui tenka misija⁵: padėti asmeniui suvokti šiuolaikinį pasaulį, įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją ir būti savarankišku, veikliu, atsakingu žmogumi, norinčiu ir gebančiu nuolat mokytis bei kurti savo ir bendruomenės gyvenimą. Kad būtų užtikrinta švietimo plėtotės kokybė: švietimo turinys susiejamas su asmens ir visuomenės gyvenimui būtinų vertybinių nuostatų, bendrųjų gebėjimų ir

¹ Hargreaves, A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto Alba, 1999. P. 320.

² Kontautienė, R. Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje // Tiltai: mokslo darbai. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2004. Nr. 3(28). P.93.

³ Kudokienė, N., Repečkienė, A. Dėstytojų ir studentų bendradarbiavimas – prielaida vidinei komunikacijai gerinti//Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje / Red. S.Puškorius (atsakingasis), A.Raišienė. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006. P.77.

⁴ Lietuvos Respublikos seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 "Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos"/Valstybės žinios, 2002-11-27, Nr.113, Publ. Nr.5029.

⁵ Lietuvos Respublikos seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“// Valstybės žinios, 2003-07-18, Nr71, Publ.Nr:3216.P.3.

kompetencijų suteikimu, ugdomi pagrindiniai raštingumo gebėjimai, socialinė, kultūrinė ir komunikacinė kompetencija, kritinio mąstymo ir problemų sprendimo įgūdžiai, gebėjimas mokytis; iš esmės atnaujinami švietimo turinio perteikimo būdai visuose švietimo lygiuose. Įdiegiami aktyvūs, savarankiškumą ir bendradarbiavimą skatinantys mokymosi metodai ir savarankiškos veiklos praktika⁶.

Taigi, vienas iš svarbiausių tikslų yra bendrųjų gebėjimų, atitinkančių žinių visuomenės reikalavimus, ugdymas, akcentuojant asmeninės kompetencijos, informacinių, komunikacinių, problemų sprendimo, o taip pat ir bendradarbiavimo įgūdžių reikšmingumą.

Bendradarbiavimo svarba itin aktuali mokyklos kontekste, kuris tampa esmine ir veiksmingiausia prielaida, gerinant atskirų ugdymo institucijos individų ar jų grupių tarpusavio sąveiką. Ugdymo įstaigos bendruomenės narių pagarba vienas kitam, nuoširdumas ir atvirumas yra pirmoji demokratijos puoselėjimo sąlyga.

Švietimo sistemoje sparčiai vykstantys kaitos procesai ir su jais susijusių problemų gausa išryškina aktualumą vystyti įvairius tyrimus bendradarbiavimo mokykloje bei tarp mokyklų kontekste. Tyrimų pasėkoje atskleidžiama partnerystės svarba, jos galimybės švietimo organizacijoje, o taip pat vykdoma skatinančioji, šviečiamoji veikla, įgalinanti mokyklos bendruomenę siekti tobulinti ne tik savo gebėjimus, bet ir esamas sąlygas tarpusavio bendradarbiavimo srityje.

Pastaruoju metu Lietuvos ir užsienio autoriai vis dažniau domisi ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimo klausimais. Bendradarbiavimo procesui organizacijos vidinėje aplinkoje daug dėmesio skyrė užsienio mokslininkai A. Hargreaves⁷, M.Fullan⁸, L.Stoll, D. Fink⁹. Minėti autoriai bendradarbiavimą traktuoja kaip mokyklų kaitos strategiją ir kaip inovaciją, įtakojančią humanistinio ugdymo plėtotę; aptaria žmogaus gebėjimus bendradarbiauti, generuoti ir keistis idėjomis, būti atviram kitų idėjoms bei kultūroms, kritiškai ir kūrybiškai mąstyti, turėti viziją ir prisitaikyti prie naujų sąlygų, dirbti komandose, būti atsakingam už savo poelgius, vadovauti sau ir kitiems, tobulėti pačiam (nuolat mokantis) ir tobulinti bendruomenę ar organizaciją.

Lietuvos mokslininkai nagrinėjo šiuos bendradarbiavimo ugdymo įstaigoje aspektus: mokytojų bendradarbiavimą su mokinių tėvais¹⁰, tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą, tenkinant mokinių specialiuosius ugdymosi poreikius¹¹; mokytojų, mokinių ir pedagogų tarpusavio bendradarbiavimo, kaip sistemos, ypatumus¹²; bendradarbiavimą, kaip humanistinio ugdymo

⁶ Ten pat. P.10.

⁷ Hargreaves, A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto Alba, 1999;

⁸ Fullan M. Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes Vilnius. Tyto Alba, 1998;

⁹ Stoll, L., Fink, D. Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai, 1998;

¹⁰ Dapkienė, S. Klasės auklėtojas ir tėvai – partneriai. Šiauliai:Litera, 2002.

¹¹ Miltenienė, L. Bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S) /Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2005. P.162.

¹² Kontautienė, R. Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotė pradinėje mokykloje: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (04 S)/Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2000. P.182.

sąlygą¹³. Bendradarbiavimas mokslininkų dėmesio sulaukė kaip grupinio mokymo metodas¹⁴, kaip mokytojo ir mokinių veiklos forma diferencijuoto ir individualizuoto ugdymo sąlygose¹⁵, kaip prielaida vidinei komunikacijai gerinti¹⁶. Bendradarbiavimą kaip vieną esminių besimokančios mokyklos bruožų akcentuoja B.Simonaitienė¹⁷, N.Kudokienė¹⁸. V.Targamadžė¹⁹ akcentuoja švietimo organizacijos bendradarbiavimo su įvairių tinklų nariais svarbą, kurie padidintų galimybes tapti jai permainų lydere.

Nors ir pripažįstamas bendradarbiavimo poveikis mokyklos veiklos efektyvumui, sėkmei, tačiau švietimo organizacijų specifika turi įtakos bendradarbiavimo procesų jose formavimosi ir raiškos ypatumams, kurie vis dar išlieka problemiški ir aktualūs klausimai.

Iki šiol mokyklos pedagogų ir administracijos požiūriu mažai tyrinėti bendradarbiavimo tobulinimą įtakojantys organizaciniai aspektai. Šiame magistro darbe remiamasi nuostata, jog švietimo organizacijoje bendradarbiavimo tobulinimas priklauso nuo tokių dimensijų kaip: darbo organizuotumo, informacijos sklaidos, bendradarbiavimo skatinimo, tarpusavio santykių ir atmosferos, asmeninių gebėjimų ir pastangų, o taip pat nuo vadovo vadovavimo stiliaus.

Praktinis problemos aktualumas. Besikeičianti Lietuvos švietimo sistemos realybė pareikalavo įvairių pokyčių bendrojo lavinimo mokyklose: keitėsi prioritetai, mokyklų struktūra, modernizuotas ugdymo turinys. Bendrojo lavinimo mokykla tapo nuolatinių pokyčių, tolydaus atsinaujinimo vieta. Dinamiška šiandieninė aplinka kelia naujus reikalavimus pedagogui ir mokyklai, kaip organizacijai, bei siūlo naujas alternatyvas veiklai.

Bendrojo lavinimo mokyklos vienas iš tobulinimo uždavinių – sukurti bendradarbiavimo kultūrą kaip būtiną sąlygą siekiant geresnių rezultatų, kaip galimybę sėkmingiau organizuoti darbą, skatinti profesinį tobulėjimą, bendruomenės narių tarpusavio priklausomumą, atsakomybę, kolektyvinį bei asmeninį įsipareigojimą. Įgyvendinant naujus švietimo plėtotės uždavinius mokyklos bendruomenė tampa švietimo pertvarkos partnere, todėl ypatingas vaidmuo tenka pastarosios tarpusavio santykiams. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosiose programose ir išsilavinimo standartuose²⁰ bendravimas ir bendradarbiavimas laikomi nuo mokyklos neatsiejamu dalyku. Bendradarbiavimas nutiesia gyvybiškai svarbius tiltus tarp mokyklos bendruomenės tobulinimo ir tobulinimosi, vertinamas kaip skatinantis bendruomenės profesinį augimą ir mokyklos tobulinimą iš vidaus, pripažįstamas kaip garantuojantis sėkmę diegiant pokyčius.

¹³ Gailienė, D., Bulotaitė, L., Sturlienė, N. Aš myliu kiekvieną vaiką. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1996. P. 118.

¹⁴ Butkienė, G., Kepalaitė, A. Mokymasis ir asmenybės brendimas. Vilnius: Margi raštai, 1996.; Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis, 2000. P.133.

¹⁵ Šiaučiukėnienė, L. Mokymo individualizavimas ir diferencijavimas : monografija. Kaunas : Technologija, 1997. P. 252.

¹⁶ Kudokienė, N., Repečkienė, A. Dėstytojų ir studentų bendradarbiavimas – prielaida vidinei komunikacijai gerinti//Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje / Red. S.Puškorius (atsakingasis), A.Raišienė. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006. P.77.

¹⁷ Simonaitienė, B. Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija. Kaunas: Technologija, 2007. P.21.

¹⁸ Kudokienė, N. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas. // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos / Red. J. Ruškus, G. Šaparnis. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. P.187.

¹⁹ Targamadžė, V. Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekste. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2006.

²⁰ Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2003.

Pasiekti, kad ugdymo įstaigoje vyrautų bendradarbiavimo santykiai, nelengva, nes tam būtinas palankus požiūris į tarpusavio sąveiką, bendruomenės narių tolerancija, rūpinimasis vienu kitais, pozityvus savęs vertinimas, tam tikrų gebėjimų įvaldymas, individualių pastangų raiška, bendruomenės darna, pasireiškianti demokratiškai priimamais sprendimais ir atsakomybe. Tačiau veikti bendradarbiaujant mokykloje nėra lengva dar ir dėl to, jog negalima varžyti pavienių mokytojų veiksmų laisvės. Mokymas yra sudėtinga, kartais nenuspėjama veikla, kurioje turi būti šiek tiek improvizacijos ir kūrybos. Mokytojams būtina autonomija, kad jie galėtų priimti sprendimus, atsižvelgdami į mokinių individualumą ir situacijos savitumą.

Mokyklos bendruomenėje nuolat vyksta dialogas, skirtas jos kaitai, veiklos planavimui, veiklos modelio paieškai. Bendruomenės narių grupės (komandos) siekia bendrų tikslų, sprendžia konkrečias problemas, bendradarbiauja tarpusavyje. Taip kiekvienas ugdymo įstaigos narys tampa aktyvus mokyklos gyvenimo dalyvis ir organizatorius. Vadinasi, svarbus mokytojų veiklos aspektas yra gerai koordinuojamas, bendradarbiavimo principais grindžiamas darbo stilius, kad kiekvienas mokytojas galėtų drąsiai improvizuoti ieškodamas būdų tinkamai elgtis, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms.

Pagrindinio švietimo organizacijos tikslo (ugdymo) ir iškeltų uždavinių įgyvendinimas daug priklauso ne tik nuo tarpusavio bendradarbiavimo, bet ir nuo ugdymo procesą išmanančių vadovų bei efektyvios mokyklos, kaip organizacijos, veiklos. Tik efektyviai funkcionuojanti vadybos sistema gali padėti mokyklai tobulinti bendradarbiavimo procesus, o tuo pačiu tapti kokybiškai nauja, konkurencinga bei paklausia organizacija. Kaip teigia N.Kudokienė²¹, mokyklos vadybos tobulinimas yra būtina sąlyga planingai švietimo kaitai – reformai, mokyklos kultūros kaitai, pedagogo profesinės raidos ir institucinės raidos sintezei, bendradarbiavimo kultūrai, visų organizacijos narių mokymuisi ir veikimui komandose, besimokančios bendruomenės kūrimui.

Spartėjantys mokyklą supančios aplinkos lūkesčiai, reikalavimai tarsi įtakoja administraciją siekti kuo didesnio mokyklos funkcionalumo (darbuotojų bendravimo, bendradarbiavimo, veiksmų derinimo, kompetencijos didinimo, atvirumo naujovėms ir pan.). Mokyklos funkcionalumo ir joje vykstančio tarpusavio bendradarbiavimo tobulėjimui svarbus vaidmuo tenka vadovo organizavimo stiliui. Vadovui svarbu ne tik diegti naujoves, bet ir sugebėti pačiam keistis, tobulėti. Vadovavimo sėkmę lemia vadovų ir pedagogų tarpusavio sąveika ugdymo įstaigoje, kurios įtakoje formuojasi bendruomenės mikroklimatas, profesinis kūrybiškumas, iniciatyvumas, savarankiškumas, noras tobulėti, stiprėja organizacijos autoritetas.

Prieita išvados, jog nagrinėjant bendradarbiavimą šiandieninėje bendrojo lavinimo mokykloje aktualu susitelkti ties *nagrinėjamais probleminiais klausimais*:

²¹ Kudokienė, N. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* / Red. J. Ruškis, G. Šaparnis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005. P.187.

- Kokie veiksniai lemia ir trukdo bendradarbiavimo plėtojimą?
- Kokios yra galimos bendradarbiavimo plėtotės prielaidos?
- Koks jų ryšys su ugdymo įstaigos vadovo vadovavimo stiliumi?

Tyrimo objektas: bendradarbiavimo ugdymo įstaigoje organizaciniai ryšiai ir vadybinės charakteristikos.

Tyrimo dalykas: bendradarbiavimo raiškos ypatumai bendrojo lavinimo mokykloje.

Hipotezė. Bendradarbiavimo kultūra siejasi su visos švietimo organizacijos funkcionalumu. Tikėtina, kad tokios bendradarbiavimą apibūdinančios dimensijos kaip: pozityvus tarpusavio sąveikos vertinimas, aktyvus dalyvavimas įvairioje mokyklinėje veikloje, skatinantis vadovavimas bei valdymas (darbo organizavimas, informacijos sklaida, motyvavimas), palankūs tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimo atmosfera, o taip pat individualūs gebėjimai bei pastangos bendradarbiauti yra prielaida mokyklos veiklos efektyvumui ir bendradarbiavimo kultūrai plėtoti.

Tyrimo tikslas: atskleisti bendradarbiavimo raiškos ypatumus švietimo organizacijoje bei pateikti optimalaus bendradarbiavimo žemėlapi.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti bendradarbiavimo sampratą; bendradarbiaujančios kultūros svarbą švietimo organizacijoje; vadovo vadovavimo stiliaus reikšmę kuriant glaudžius tarpusavio santykius mokyklinėje bendruomenėje;
2. Išanalizuoti tiriamųjų požiūrį į bendradarbiavimo teikiamą naudą, savanoriškumą ir savaimiškumą, prievartą ir reguliavimą, individualumą ir kolektyvumą bei neformalius santykius;
3. Atskleisti kaip vertinamas švietimo organizacijoje vykstantis bendradarbiavimas;
4. Iširti bendradarbiavimo ypatumus tyrimui pasirinktoje vidurinėje mokykloje bei gimnazijoje, ypatingą dėmesį koncentruojant į veiklos įvairovę, iniciatyvumą, tarpusavio sąveikos dažnumą bei kokybės vertinimą.
5. Nustatyti bendradarbiavimo plėtotę skatinančius ir trukdančius veiksnius.
6. Atskleisti kaip tiriamieji vertina bendradarbiavimo plėtotę įtakančias dimensijas: darbo organizuotumą, informacijos sklaidą, bendradarbiavimo skatinimą, tarpusavio santykius ir atmosferą, asmeninius gebėjimus ir pastangas bendradarbiauti.
7. Atskleisti vadovavimo stilių ir bendradarbiavimo tobulinimą lemiančių dimensijų ryšį ugdymo institucijose, interpretuojant gautus tyrimo rezultatus.
8. Gautų duomenų pagrindu sudaryti švietimo organizacijos optimalaus bendradarbiavimo žemėlapi ir pateikti rekomendacijas dėl tolesnių tarpusavio sąveikos tobulinimo galimybių, sėkmingesnio ugdymo įstaigos tikslų įgyvendinimo.

Respondentai. Tyrimas vyko 2008 m. spalio mėnesį Vilniaus „X“ bendrojo lavinimo mokykloje ir „Y“ gimnazijoje. Iš viso tyrime dalyvavo 99 respondentai (pedagogai, administracijos darbuotojai bei ugdymo įstaigų vadovai).

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas tarpusavyje derinant kokybinius ir kiekybinius metodus:

- *mokslinės literatūros ir dokumentų analizė* - švietimą reglamentuojančių dokumentų studijavimas ir literatūros šaltinių analizė pasirinkto tyrimo aspektu;
- *duomenų rinkimo metodas* – dominavo kiekybinis tyrimo metodas. Pusiau uždaro tipo apklausos raštu (anketavimo) metodu buvo siekiama identifikuoti ugdymo institucijose esančią bendradarbiavimo situaciją;
- *statistinė ir psichometrinė duomenų analizė* – statistinei analizei atlikti taikyta aprašomoji (deskriptyvinė) statistika kuri leido sutvarkyti ir apibendrinti tiriamas imtis apibrėžiant pagrindinius statistinius parametrus (vidurkį, standartinį nuokrypį, absoliutinius dažnius). Taip pat taikyti ir analitinės statistikos daugiamatės analizės metodai: faktorinė analizė (atskiri klausimyno (anketos) teiginiai apjungiami į stambesnes dimensijas (skales)); koreliacinė analizė (įgalinusi modeliuoti abipusį statistinį ryšį tarp vadovavimo stilių ir bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų), panaudotas Pirsono tiesinės koreliacijos koeficientas, regresinė analizė (įgalinusi modeliuoti vienpusį funkcinį ryšį tarp vadovavimo stilių ir tam tikrų bendradarbiavimo plėtotę įtakojančių dimensijų), Stjudento t - kriterijus nepriklausomoms imtims.
- *kokybinė duomenų analizė* – interpretaciniai (turinio analizės) metodai: interpretavimas, sisteminimas, apibendrinimas, išvadų ir rekomendacijų pateikimas.
- *grafiniai duomenų pateikimo metodai* – gautiems tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti ir grafiškai vaizduoti naudotos Windows Microsoft Word, Windows Microsoft Excel bei kompiuterinės SPSS 11.0. (*Statistical Package for Social Sciences*) versijos programos. Faktams ir dėsningumams iliustruoti naudojamos lentelės, diagramos.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Įvado rengimas, teorinės medžiagos kaupimas (2008 m. gruodžio - sausio mėn.).
2. Konceptualiosios dalies rengimas: pasirinktos literatūros analizė, sisteminimas (2008 m. vasario – balandžio mėn.).
3. Instrumentarijaus rengimas, pasiruošimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2008 m. gegužės, birželio, rugsėjo mėn.).
4. Empirinio tyrimo vykdymas, duomenų sisteminimas, apdorojimas statistiniais metodais, interpretavimas (2008 m. spalio mėn. – lapkričio mėn. pabaiga).
5. Tyrimo ataskaitos rengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2008 m. lapkričio mėn. pabaiga – gruodžio mėn. pradžia).

Magistro darbo struktūra. Šį magistro darbą sudaro: įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, trys skyriai (konceptualusis, metodologinis, empirinis), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (87 šaltiniai), santrauka lietuvių bei anglų kalba, 7 priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 9 lentelės, 16 paveikslų. Prieduose pateiktas anketos pavyzdys, kai kurie duomenys apie respondentus bei empirinės tyrimo dalies kiekybiniai rezultatai.

Tyrimo rezultatų teorinis reikšmingumas. Šis tyrimas susietas su mokslinėmis studijomis, kurios nagrinėja vadovavimo stilių poveikį bendradarbiavimui organizacijoje. Buvo siekiama atskleisti, kaip reiškiasi teorija konkrečių tyrimo dalyvavusių švietimo organizacijų socialinėje aplinkoje.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Tyrimo rezultatai ypač aktualūs švietimo organizacijų vadovams, bendruomenės nariams (pedagogams, administracijos darbuotojams), norintiems pagilinti savo žinias apie tarpusavio bendradarbiavimą, jo plėtojimo galimybes. Šiuolaikinės švietimo organizacijos nariams pateikiamos rekomendacijos padės plėtoti tarpusavio bendradarbiavimą tirtose organizacijose.

Tyrimo duomenys bus pristatyti Vilniaus „X“ vidurinėje mokykloje ir „Y“ gimnazijoje.

Pagrindinės sąvokos

Bendradarbiavimas (angl. colloboration): tai dviejų ar daugiau asmenų bendra veikla dalijantis patirtimi, ieškant optimalių problemų sprendimo būdų kai patenkinami abiejų pusių poreikiai. Tai darbas siekiant bendro tikslo.

Bendravimas (angl. communication): bendrų reikalų, santykių turėjimas²²; tai informacijos perdavimo, priėmimo arba pasikeitimo aktas, idėjų raiškos menas. Bendravimas apima kalbėjimą, klausymą, tarpusavio konfliktų sprendimą, problemų iškėlimą ir pan. Sėkmingo bendravimo komponentai yra supratimas, pasitikėjimas, autonomija, lankstumas. Tinkamas bendravimas sudaro gerą pagrindą kooperavimuisi ir bendradarbiavimui²³.

Komunikacija (angl. communication): vienas bendravimo komponentų; išskiriami trys komponentai: socialinis (pasikeitimas psichinės veiklos rezultatais), interakcinis (aktyvi vieno individo sąveika su kitais individais, keitimasis veiksmais, judesiais bei tarpusavio poveikiu), percepinis (tarpusavio suvokimas bei supratimas, socialinis pažinimas, kito žmogaus asmenybės pažinimas)²⁴;

Sąveika (angl. interaction): abipusis poveikis²⁵; individų, šeimos ir visuomenės santykių, tiek vieno asmens su kitu, tiek su aplinka, kurioje žmonės bendrauja, kūrimas sprendžiant žmonių socialinio funkcionavimo problemas²⁶

²²Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. <http://www.autoinfo.lt/webdic/> [žiūrėta 2008-12-03]

²³Ališauskienė, S., Miltenienė, L. Tėvų, specialistų ir specialiųjų poreikių turinčių vaikų bendradarbiavimo plėtotė ugdymo institucijose (ankstyvosios reabilitacijos tarnybose ir bendrojo lavinimo mokyklose): tyrimo ataskaita. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2003. P.7. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/ataskaita_smm_03.doc [žiūrėta 2008-06-11]

²⁴Večkienė N., Grebliauskiene B., Sokolovienė D., Chreptavičienė V. Komunikacija ir bendravimas: sampratų santykio problema socialinių mokslų vystymosi kontekste // Socialiniai mokslai: mokslinis žurnalas. Kaunas: Technologija, 1996. Nr. 1 (5), P.45.

²⁵Dabartinės lietuvių kalbos žodynas <http://www.autoinfo.lt/webdic/> [žiūrėta 2008-12-03]

²⁶Vaicekauskienė, V. Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą // Socialinis darbas: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003. Nr.1(3). P. 58.

Kooperacija arba kooperacinė sąveika (angl. cooperation): žmonių tarpasmeninių santykių rūšis, kuriai būdinga abipusis pastiprinimas, tarpusavio pagalba, siekiant bendrų tikslų, bei jos dalyvių jėgų koordinacija²⁷.

Partnerystė (angl. partnership): 1) bendras darbas, bendradarbiavimas; 2) dalijimasis lygiaverčiu pagrindu; 3) bendro tikslo siekimas; 4) bendri tikslai su savais prioritetais²⁸.

Nuostata (angl. attitude): tai žmogaus pasirengimas, polinkis vienaip ar kitaip suvokti kokį nors objektą, numatyti situaciją, atlikti tam tikrą su tuo objektu susijusią tikslingą veiklą. Subjektyvus nusiteikimas vienokių ar kitokių objektų ar vertybių atžvilgiu²⁹. Pasak Uznadės (ten pat), nuostata yra tam tikras reiškinių suvokimas, elgesio modifikacija ir pasirengimas atlikti tam tikros krypties veiksmus, tikslingo selektyvaus aktyvumo pagrindas, kai susiduria du veiksniai – poreikis ir jo patenkinimo situacija. Nuostatos lemia visų žmogaus psichikos apraiškų ir elgesio kryptingumą.

Nuostatų struktūriniai komponentai: 1) kognityvinis – žmogaus žinios apie objektą ar reiškinį; 2) afektyvinis – objekto, reiškinio emocinis – motyvacinis vertinimas; 3) konatyvinis komponentas – parengtis atlikti tam tikrą tikslingą veiklą, remiantis žiniomis apie objektą ir emociniu-motyvaciniu vertinimu³⁰.

Vadovavimas (angl. leadership) – instruktavimas kaip daryti, derinimas, pagrindimas ir koordinavimas³¹; tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus³².

²⁷ Kontautienė, R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda:Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. P. 27.

²⁸ Gerulaitis, D. Tėvų įtraukimo į vaiko ugdymo(si) procesą plėtotė specialiojoje mokykloje: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S) // Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2007. P. 198 http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070502_082352-20343/DS.005.0.02.ETD [žiūrėta 2008 - 06 – 14]

²⁹ Psichologijos žodynas / Red. R. Augis, ir kt. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. P.190

³⁰ Современная западная социология: словарь / Сост. Ю.Н. Давыдов. Москва : Политиздат, 1990.

³¹ Mikoliūnienė, V. Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras, 2002. P.28.

³² Robbins, S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 168.

I. skyrius. TEORINIS BENDRADARBIAVIMO REIKŠMĖS ŠIUOLAIKINĖJE ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE PAGRINDIMAS

1.1. Bendravimo ir bendradarbiavimo samprata

Bendravimo ir bendradarbiavimo idėjų sklaidą Lietuvos mokyklose paskatino švietimo reforma. Šiandieninėje visuomenėje bendradarbiavimas itin svarbus, įsiliejęs į visas gyvenimo sferas (asmeniniame gyvenime, moksle ir darbe), taip pat ir ugdymo institucijas, nes bendra veikla efektyvesnė.

Bendravimas ir bendradarbiavimas yra integrali žmogaus egzistencijos dalis, kadangi jais paremta beveik visa žmogaus veikla: mes kalbame bendra kalba, praleidžiame laiką įvairiose bendruomenėse, tarpusavyje susietose bendrų interesų.

Bendradarbiavimo terminas neturi aiškaus apibrėžimo ir įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja bendradarbiavimo konceptą, pateikia skirtingus apibrėžimus.

Anot R. Kontautienės³³, bendradarbiavimo genėzė siekia senus antikos laikus ir yra socialinių humanitarinių mokslų kategorija, sąlygota filosofinių apmąstymų apie žmogaus sąveiką su žmogumi, priklausančią nuo pažiūrų į žmogų ir sąveikos kultūros.

Bendradarbiavimą galima traktuoti kaip ypatingą veiklos rūšį, kuomet ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms.³⁴ Bendradarbiavimas suprantamas kaip darbas kartu su kitais, sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu³⁵.

Mokslo pasaulyje bendradarbiavimas apima bendravimo ir veiklos komponentus, kai pastarieji atspindi tris požiūrius³⁶: (1) bendravimas – kaip antrinė, išvestinė iš bendros veiklos kategorija (produktas), kaip „specifinė bendros veiklos rūšis arba forma“. (2) Bendravimas ir veikla kaip savarankiškos kategorijos. Bendravimas žmogui yra ne tik priemonė, bet ir tikslas. Bendravimas ne būtinai turi būti nulemtas bendros veiklos poreikio, jis gali būti savo paties motyvacijos procesas (pagrindinis asmenybės poreikis). (3) Bendravimas – sąlyginai savarankiška kategorija, turinti subjektyvų pradą, atspindi žmogaus aktyvumą, poreikį kontaktuoti su kitais. Tai yra tarpusavio sąveikos procesas, kurio atsiradimą lemia partnerių poreikių įvairovė bei nukreiptas į pastarųjų tenkinimą.

³³ Kontautienė, R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda:Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. P. 21.

³⁴ Puškorius, S. Bendradarbiavimo efektyvumas//Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 20, P. 24 – 31.

³⁵ Dabartinės lietuvių kalbos žodynas <http://www.autoinfa.lt/webdic/> [žiūrėta 2008-06-03]

³⁶ Kontautienė, R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda:Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. P. 21.

A.Radugina (1999) išskiria šiuos bendravimo aspektus³⁷: (1) *komunikacinį* – tai bendraujančių individų pasikeitimas informacija (perteikimas, priėmimas ir pan.); apima ne tik informacijos judėjimą, bet ir žinių, nuomonių tikslinimą, plėtimą; panaudojamos įvairios komunikacinio proceso priemonės: ženklų (kalbinė, optinė ir kinetinė (pvz.: gestai, mimika, pantomimika), paralingvistinė ir ekstralingvistinė (pvz.: intonacija, ne kalbos elementai kalbant (pvz., pauzės)), komunikacijos erdvės ir laiko organizavimo, kontaktų akimis) sistemos; (2) *interakcinį* – tai individų pasikeitimas tarpusavio sąveikos metu ne tik žiniomis, idėjomis, bet ir veiksmais (sąveikos metu palaikomi partnerių sinchroniniai ir desinchroniniai veiksmai); (3) *percepcinį* – bendravimo partnerių vienas kito priėmimas bei pripažinimas, tuo pagrindu atsiranda tarpusavio supratimas, gilesnis pažinimas;

A.Anzenbacher³⁸ įsitikinimu, bendradarbiavimas, kaip visuomeniškumo forma, glaudžiai siejama su bendravimu. Abi formos viena kitą lemia bei papildo. Pasak autoriaus, bendravimas – tai žmonių betarpiškų santykių sritis, kuomet žmonės pripažįsta vieni kitus esant asmenybėmis ir vieni kitus auklėja, skatina išreikšti save, vieni su kitais sudaro bendriją.

Bendravimas apibūdinamas kaip žmonių sąveika, kuomet apsieikiama mintimis, emocijomis, susipažįstama ir pasiekama socialinio bendrumo³⁹; kaip kontakto tarp žmonių užmezgimas ir palaikymas, keitimasis informacija, patirtimi, jos turtinimas naudojant žodžius ir nežodinius ženklus (signalus)⁴⁰; tai pagrindinė žmonių sąveikos forma ir būdas, kuriuo formuojamos ir įtvirtinamos dorovinės vertybės, plėtojami ir palaikomi savitarpio santykiai visuomenėje, o taip pat tai pagrindinė žmogaus atsiskleidimo sąlyga⁴¹.

Anot R. Kontautienės⁴², bendravimą pripažinus tarpusavio sąveika, idealia jos forma laikytina bendradarbiavimo sąveika, kur susilieja bendravimas ir veikla. Sąveika būna dviejų priešingų tipų:⁴³ kooperacijos – būtinas bendros veiklos elementas; konkurencijos – pagrindą sudaro skirtingi sąveikos dalyvių tikslai, jų siekimo būdai, interesų, pomėgių, norų nesutapimas. Anot O.Jacikevicienės ir L.Rupšienės,⁴⁴ beveik visa žmogaus veikla yra bendradarbiavimo ir tarpusavio kooperacijos pobūdžio.

P.Dettmer, N.Dyck, L.P.Thurson ir kt.⁴⁵ ir L.Miltenienė⁴⁶ nurodo, jog bendradarbiavimo pagrindą sudaro: (1) komunikacija (bendravimas); (2) kooperacija - tam tikra darbo organizavimo

³⁷ Cit. pagal Kontautienė, R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. P.24.

³⁸ Anzenbacher, A. Filosofijos įvadas. Vilnius: Katalikų pasaulis, 1992. P.227, 228.

³⁹ Jacikevičius, A. Siela, mokslas, gyvenimas: psichologijos įvadas studijų pradžiai. Vilnius: Žodynas, 1999. P.158

⁴⁰ Jovaiša, L. Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa, 1993. P.27.

⁴¹ Žemaitis, V. Bendravimo etika: žodynėlis. Vilnius: Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, 1998. P.17,18.

⁴² Kontautienė, R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda:Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. P. 27

⁴³ Jacikevičius, A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. Vilnius: Žodynas, 1995. P.56

⁴⁴ Jacikevicienė, O., Rupšienė, L. Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus: mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1999. P.9

⁴⁵ Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L P. Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs. Boston: Person Education, 2005. P.1

⁴⁶ Miltenienė, L. Bendradarbiavimo realybė tenkinant vaiko specialiuosius ugdymosi poreikius bendrojo lavinimo mokykloje // Specialusis ugdymas: mokslo darbai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005b. Nr.2 (13), P.35.

forma, kai žmonės ar jų kolektyvai dalyvauja tame pačiame arba artimuose darbo procesuose⁴⁷. Egzistuoja trijų tipų kooperacijos tikslai⁴⁸: bendro darbo rezultato siekimas; abipusis mokymasis iš skirtingų dalyvių kompetencijų bei geresnis tarpusavio pažinimas ir pasitikėjimas vienas kitu; bendra kūrybinė inovacijų paieška. (3) koordinacija (tikslus, suderintas veikimas); (4) nuolatinė komandos narių sąveika/interakcija; (5) dalijimasis patirtimi (žinojimu). Abipusį keitimą informacija akcentuoja ir I. Jorutytė, A. Budreikaitė⁴⁹, o tarpusavio priklausomybės, psichologinio kontakto, paremto pagarba ir atsakomybe, suvokimą akcentuoja ir R. Kontautienė⁵⁰, kai žmonės žino, kad jiems gali pasisekti tik tuomet, jei jie koordinuos savo pastangas su kitų žmonių pastangomis.

Dažniausiai literatūroje minimi tokie bendradarbiavimo procesą įtakojantys veiksniai kaip: vyraujančios vertybės, vaidmenys ir įgūdžiai būtini bendradarbiavimui. Taip pat akcentuojamos ir vertybinės nuostatos: lygiavertiškumas (reiškiantis visų dalyvaujančių asmenų lygiavertį statusą grupėje), tikslų (vizijos) bendrumas, bendra atsakomybė.

Taigi, bendravimas – tai žmonių tarpusavio sąveika, kurią sąlygoja sudėtingi, įvairialypiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių. Jis apima keitimą informacija, bendros sąveikos strategijos parengimą, kito žmogaus suvokimą ir supratimą⁵¹. Tai gana sudėtingas ir daugiaplanis reiškinys.

Bendravimo svarbą bendradarbiaujant, kartu dirbant bendrą darbą pabrėžia ir M. Teresevičienė, G. Gedvilienė⁵². Autorių teigimu, bendravimas – tai procesas, kai per kalbą siekiama suprasti vienas kito suvokimą, idėjas, patirtį. Bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas, tačiau pripažįstama, kad vien tik bendravimas neužtikrina bendradarbiavimo. L. Jovaiša⁵³ akcentuoja, kad bendravimas ne visada atskleidžia tikrus žmonių santykius, nes šypsena gali slėpti priešišumą, o pyktis – meilę. Todėl bendradarbiavimas yra daug daugiau, negu fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga.

Bendradarbiavimas – elgesys ir procesai, suprantami kaip žmonių veiklos pagrindas, ant kurio galima kurti ir išlaikyti tvirtas demokratines bendruomenes⁵⁴; tai bendravimas, kurio metu asmenys padeda realizuoti vienas kito poreikius⁵⁵; tai visų pastangos bendram tikslui pasiekti, nes tik bendradarbiaujant galima greičiau ir lengviau atlikti darbą⁵⁶; tai žmonių socialinė sąsaja su kitais, atsirandanti dirbant kartu, kai materialines gėrybes bei kultūrinės vertybes, kurių jiems reikia

⁴⁷ Dabartinės lietuvių kalbos žodynas <http://www.autoinfa.lt/webdic/> [žiūrėta 2008-06-03]

⁴⁸ Ališauskienė, S., Miltenienė, L. Tėvų, specialistų ir specialiųjų poreikių turinčių vaikų bendradarbiavimo plėtotė ugdymo institucijose (ankstyvosios reabilitacijos tarnybose ir bendrojo lavinimo mokyklose): tyrimo ataskaita. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2003. P. 7. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/ataskaita_smm_03.doc [žiūrėta 2008-06-11]

⁴⁹ Jorutytė, I. Budreikaitė, A. Tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese // Pedagogika: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2005. Nr. 76. P. 56-63.

⁵⁰ Kontautienė, R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. P. 184

⁵¹ Psichologijos žodynas//red. R. Augis, R. Kočiūnas, B. Abraitienė ir kt. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. P. 42

⁵² Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis, 2000. P. 38

⁵³ Jovaiša, L. Edukologijos įvadas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 1996. P. 105

⁵⁴ Arends, R. Mokomės mokyti. Vilnius: Margi raštai, 1998. P. 337, 338

⁵⁵ Leonavičius, J. Sociologijos žodynas. Vilnius: Academia, 1993. P. 23

⁵⁶ Schiller, P.B., Bryant, T. Vertybių knyga: supažindiname vaikus su 16 svarbiausių vertybių. Kaunas: Šviesa, 2004. P. 34

saviraiškai, galima realizuoti tik veikiant drauge⁵⁷. Bendradarbiavimas reiškia, kad dirbama išvien taip, jog grupės laimėjimas svarbesnis už pavienio žmogaus rezultatą⁵⁸.

Dažnai vietoj bendradarbiavimo vyksta tik lygiagretus darbas arba dirbama tik toje pačioje vietoje, bet ne kartu. Todėl svarbu visiems, ketinantiems bendradarbiauti, aptarti ir įsisąmoninti tikslą, išsiaiškinti, ką tas tikslas reiškia kiekvienam iš dalyvių, o darbo viduryje pasidalinti mintimis ir jausmais⁵⁹. Bendradarbiavimą, kaip bendrą darbą su kitais, siekiant bendro tikslo, pabrėžia S. Dapkienė⁶⁰. Autorės teigimu, bendradarbiaudami žmonės vadovaujami įvairiais motyvais, siekia skirtingų tikslų, o bendras darbas, tikslų įgyvendinimas ir problemų sprendimas padeda geriau pažinti save ir kitus, numatyti jų ketinimus, išmokti klausytis ir išsiklausyti, padeda išvengti vienpusiško ir netinkamo reagavimo.

Anot V. Vaicekauskienės⁶¹, bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip socialinės sąveikos (lotyniškas atitikmuo – „interakcija“) forma, naudojama siekiant: a) organizuoti bendrą partnerių veiklą ir derinti bendrus veiksmus, vienyti individualias pastangas, t. y. kurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą; b) plėtoti socialinius bendradarbiavimo ir pagalbos santykius, bendrauti partneriams darant įtaką ir keičiant vienas kitą.

Taigi, vieniems bendradarbiavimas reiškia bendravimo formą, kitiems – sąveiką, bendrą darbą su kitais asmenimis.

Pasak D.W.Johnson, R.T.Johnson, K.A.Smith (1991), bendradarbiaujant yra svarbūs penki pagrindiniai elementai⁶²: 1) teigiama tarpusavio priklausomybė – dalyviai suvokia, jog tik bendro darbo rezultatas gali būti vertingas, kad jie vienas kitam yra reikalingi norint atlikti skirtą užduotį; 2) skatinanti sąveika – dalyviai vienas kitam padeda, drąsina, pastebi ir skatina vienas kito pastangas aiškinantis problemas, jų sprendimo būdus; 3) individuali atsakomybė – kiekvienas dalyvis jaučiasi atsakingas už savo darbą, nesiekia tik pasinaudoti kitų darbo rezultatais; 4) socialiniai gebėjimai – negalima efektyviai dirbti, jei nėra taikomi bendravimo, vadovavimo, sprendimų priėmimo, konfliktų aiškinimosi gebėjimai; 5) grupiniai procesai – periodiškai analizuojami bei reflektuojami bendradarbiaujant vykę procesai, numatoma tolesnė galimybė juos tobulinti;

A.Hargreaves⁶³ nurodo, jog bendradarbiavimas įkūnija kaitos procesams svarbius principus: *suteikia moralinę paramą* – stiprina atlikimą, skatina kalbėti viešai ir pasidalyti tuo, kas kelia nerimą, padeda įveikti nesėkmes ir nusivylimus; *didina efektyvumą* – išvengiama dubliavimo;

⁵⁷ Anzenbacher, A. Filosofijos įvadas. Vilnius: Katalikų pasaulis, 1992. P. 229

⁵⁸ Day, Ch., Hall, C., Gammage, Ph., Coles, M. Pradinės mokyklos ugdymo turinio vadyba: aukštesniosios ir vidurinės grandies vadovų vaidmuo. Vilnius: Margi raštai, 1998. P.106

⁵⁹ Butkienė, G., Kepalaitė, A. Mokymasis ir asmenybės brendimas. Vilnius: Margi raštai, 1996. P.261-262

⁶⁰ Dapkienė, S. Klasės auklėtojo vaidmuo kuriant mokinių ir tėvų bendruomenę // Socialinis ugdymas: mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas: II Respublikinės mokslinės praktinės konferencijos straipsnių rinkinys / (Sud.). F. Ivanauskienė. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002. P.62.

⁶¹ Cit. pagal Vaicekauskienė, V. Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą // Socialinis darbas: mokyklos darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003. Nr.1(3). P. 58.

⁶² Bennett, B., Rolheiser – Bennett, C., Stevahn, L. Mokymasis bendradarbiaujant: kur jausmai ir protas susitinka. Vilnius: Garnelis, 2000. P.39

⁶³ Hargreaves, A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto alba, 1999. P. 320

stiprina veiksmingumą – skatina riziką, gerina mokytojų poveikumo jausmą, nes pasitikėjimas savimi yra palaikomas teigiamų paskatų ir grįžtamojo ryšio; *mažina krūvį* – leidžia pasidalyti našta ir spaudimą; *vienodina laiko suvokimą* – bendra veikla ir komunikacija sukuria administracijos ir mokytojų bendrus ir realius lūkesčius kaitos ir įgyvendinimo laiko atžvilgiu; *formuoja tikrumus* – mažina netikrumą ir riboja kaltės perteklių, sukuria kolektyvų profesinį pasitikėjimą; *skatina politinį pritarimą* – leidžia mokytojams su didesniu pasitikėjimu ir ryžtu sąveikauti su supančiomis pagrįstų ir nepagrįstų naujovių bei jų reformų sistemomis, stiprina pasitikėjimą taikant iš išorės siūlomas naujoves, skatina protingai koreguoti bei tvirtai joms priešintis, jei to reikia; *didina apmąstymo (refleksijos) galią* – bendradarbiavimas tampa grįžtamojo ryšio ir palyginimo šaltiniu, kuris skatina apmąstyti savo praktiką; *gerina organizacinį reagavimą* – sukaupia mokytojų žinias, išmanymą ir gebėjimus, suteikdamas galimybę reaguoti greitai į besikeičiančius suvaržymus ir aplinkos teikiamas galimybes, savarankiškai išvelgti būsimus pokyčius bei įtraukti į bendradarbiavimą tėvus, verslą, bendruomenę ir pan.; *sudaro galimybes mokytis vienas iš kito; skatina nuolat tobulėti.*

V.Vaicekauskienė⁶⁴ cituodama F.P.Biesteką nurodo, jog bendradarbiavimo procese profesinius pagalbos santykius svarbu plėtoti vadovaujantis klasikiniiais santykių palaikymo principais: *individualizacija* - kiekvieno unikalių bruožų pripažinimas ir supratimas bei skirtingų principų ir metodų taikymas; *tikslinė jausmų išraiška* - poreikis laisvai reikšti savo jausmus, ypač neigiamus; *kontroliuojamas emocinis atsakas* – atsakas į jausmus atrenkant bei panaudojant žinias taip, kad atsakas būtų skirtas poreikiams tenkinti; *priėmimas* - tai silpnybių ir pranašumų, teigiamų ir neigiamų jausmų, konstruktyvių ir destruktivių požiūrių ir elgesio pripažinimas; *neteisiantis požiūris*; *apsisprendimo teisė* - pripažįstama teisė ir poreikis laisvai daryti sprendimus, pasirinkti; *konfidencialumas* - teisė į slaptos informacijos išsaugojimą.

P.Dettmer, N.Dyck, L.P.Thurson ir kt. pateikia bendradarbiavimo kūrimo etapus⁶⁵: (1) *pasirengimas bendradarbiauti* - bendradarbiavimo įgūdžių tobulinimas, kurio galima siekti išklausančiam tikrus kursus už institucijos ribų ar organizuojant paskaitas, seminarus, diskusijas, interviu, pasikeitimo vaidmenimis pratybas, praktinių įgūdžių įgijimo, savo veiklos reflektivaus vertinimo pratybas vietos bendruomenės nariams konkrečioje ugdymo institucijoje. Bendradarbiauti siekiantys asmenys turi įgyti bendros veiklos ir problemų sprendimo įgūdžių. Konkreti veikla susijusi su ugdymo proceso dalyvių pasirengimu bendradarbiauti ir tobulėjimo tikslai turi būti numatomi atsižvelgiant į individualų kiekvienos mokyklos kontekstą. (2) *Vaidmenų (funkcijų) apibrėžimas* - numatytoje veikloje akcentuojamas vaidmenų aiškumas, lygiavertiškumas, adekvatumas lūkesčiams, atsakomybė už prisiimtas funkcijas. Vienas iš pirmųjų žingsnių, siekiant

⁶⁴ Vaicekauskienė, V. Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą // Socialinis darbas: mokytojų darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003. Nr.1(3). P. 59.

⁶⁵ Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L P. Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs. Boston: Person Education, 2005. P.14-34

visų dalyvių aktyvaus įsitraukimo ir dalyvavimo, turėtų būti *pasidalijimas vaidmenimis*, t. y. aiškiai apibrėžiamas kiekvieno iš dalyvių vaidmuo, pabrėžiamas vaidmenų lygiavertiškumas, išsakomi lūkesčiai. Kai kyla bent menkiausių neaiškumų: kas, ką, kada ir kaip turėtų daryti – atsiranda abejonių, nepasitikėjimo ir sumaišties. Komandoje kiekvienas narys atlieka savo vaidmenį, priiimtas vaidmuo diktuoja tam tikras elgesio taisykles. Tyrinėtojai (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 58; Smilga, Bosas, 1999, p.220-222; Želvys, 2003, p. 46-47; Vijeikis, Vijeikienė, 2000, p. 54-62) nesutaria, kiek ir kokių vaidmenų apskritai reikia, kurie yra būtini, o kuriuos galima kompensuoti. *Vaidmenų lygiavertiškumas* – vaidmenų daugiareikšmiškumas ir tarpusavio nesusiderinimas įtakoja vaidmenų nelygiavertiškumą; *Lūkesčiai* - nerealūs ir nepagrįsti bendradarbiavimo proceso dalyvių lūkesčiai neigiamai įtakoja sąveikos kokybę. (3) *Bendradarbiavimo aplinkos ir priemonių numatymas* - nurodomi trys svarbiausi elementai: *struktūros numatymas* - kuriama atsižvelgiant į kontekstą, vyraujantį požiūrį. Labai svarbu sukurti visų susijusių asmenų bendradarbiavimą skatinančią informacijos sklaidą ir tarpusavio pagalbą užtikrinančią veiklos sistemą ir numatyti formalius (planuoti susitikimai, posėdžiai, seminarai, konferencijos) ir neformalius (pokalbiai pertraukų metu ir pan.) bendradarbiavimo būdus, jų periodiškumą. *Išteklių paskirstymas* - daugiausiai problemų iškyla numatant laiką, todėl itin svarbi administracijos iniciatyva skiriant papildomo laiko bendradarbiavimui. Pakankami ištekliai (išorinė parama ir pripažinimas, profesinio tobulėjimo galimybės, reikalingi specialistai, numatytas laikas ir kt.) užtikrina veiklos efektyvumą ir optimalius rezultatus. *Bendradarbiavimo proceso valdymas bei vadovavimas* – svarbus yra pasidalintas vadovavimas, kai administracijos atstovai inicijuoja visų susijusių asmenų aktyvų įsitraukimą, deleguoja kai kurias vadovavimo funkcijas, koordinuoja veiklą. Ch. Walter–Thomas ir kt. (2000) bei B.S.Billingsley ir kt. (1993) teigia, jog bendradarbiaujant svarbu numatyti veiklos kryptį, svarbiausius dalyvius, motyvuoti ir įkvėpti kitus, inicijuoti reikalingus organizacinius pokyčius⁶⁶. (4) *Nuolatinis vertinimas* - gali būti vertinami grupės (komandos) ar kiekvieno nario veiklos pokyčiai, rezultatai, bendravimo įgūdžiai. Pagal tai, kokio tikslo siekiama, vertinimas būna: *formuojamasis (planuojamasis)* - atliekamas veiklos proceso metu, kai reikia atsižvelgti į situaciją keisti sprendimus, koreguoti numatytą planą, *konstruojamasis* - leidžia apibendrinti galutinius rezultatus ir planuoti tolesnes iniciatyvas.

Taigi, apibrėždami bendradarbiavimą, vieni autoriai didesnę dėmesį skiria bendrų tikslų numatymui, kiti – dalijimuisi atsakomybe, informacija, lygybės pripažinimui.

Reziumuojant galima teigti, jog bendradarbiavimas apibūdinamas ne tik kaip bendros veiklos siekimas, bet ir kaip bendrų tikslų, darbo būdų numatymas, dalijimasis turima patirtimi ir bendrai priiimama atsakomybe už priiimtus sprendimus bei jų įgyvendinimą. Siekiant plėtoti

⁶⁶ Cit. pagal Miltenienė, L. Bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S) /Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2005a. P. 25.

bendradarbiavimą būtina turėti tam tikrus bendradarbiavimo įgūdžius, apibrėžti sąveikos dalyvių vaidmenis (funkcijas), numatyti priemones, išteklius, vadovavimo pobūdį bei vykdyti nuolatinį vertinimą.

1.2. Mokyklinės bendruomenės ypatumai

Analizuojant bendradarbiavimą mokykloje, svarbu aptarti mokyklinės bendruomenės sampratą ir ypatumus. Nėra paprasta apibrėžti pačią „bendruomenės“ sąvoką, nes iki šiol nėra vieningo susitarimo dėl jos sampratos.

Bendruomenė suprantama kaip istoriškai susiformavusios grupės žmonių, susijusios gamybiniais ir kitais santykiais⁶⁷; kurias jungia tam tikros bendros naudojimo vertybės, vieninga tarnyba, įstaigos, interesai, ar geografinis artumas⁶⁸; kurioms būdinga tarpusavio sąveika, sudėtingi bei įvairialypiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių⁶⁹.

V. Baršauskienė, I. Leliūgienė⁷⁰, bendruomenę siūlo analizuoti kaip: geografinę teritoriją (su panašiomis politinėmis - teisinėmis sistemomis), kaip įvairių santykių ir tarpusavio santykių rinkinį, kaip tam tikrų savybių ir santykių apibūdinimą, kaip artimiausią darbuotojo, kliento ir agentūros aplinką, analizuojamą kaip socialinę sistemą.

Bendruomenės ir kolektyvo sąvokų sinonimiškumą akcentuoja V. Savickytė⁷¹. Kolektyve ar bendruomenėje išmokstama kryptingai siekti bendro tikslo, tinkamai bendrauti ir bendradarbiauti, teikti pagalbą kitiems kolektyvo nariams, ugdomas atsakomybės jausmas prieš kitus narius, o tuo pačiu ir prieš visą visuomenę.

Bendruomenė – tai vidinis individų ryšys, nes ji negali būti be individo, o pastarasis be bendruomenės⁷². Taip pat ir ugdymas neįmanomas be šių subjektų sąveikos. Bendruomenę vienijantys ryšiai gali būti etniniai, nacionaliniai, religiniai, kaimynystės arba paremti individualiu žmogaus pasirinkimu (interesai, hobi)⁷³.

Bendruomeniškumas labai svarbus žmogaus gyvenimo vertės, prasmės išgyvenimui; draugiškumo, tarpusavio supratimo, pareigingumo ugdymui ir saviugdai; vaikų auklėjimui; asocialumo prevencijai; tradicijų ir nacionalinės kultūros išsaugojimui; asmens saugumo poreikio patenkinimui. Kita vertus, bendruomeniškumas sąlygoja uždaramą, moralinį, pasaulėžiūrinį diktatą, riboja socialinį mobilumą, apsunkina darbo pasidalijimą⁷⁴.

⁶⁷ Dabartinės lietuvių kalbos žodynas <http://www.autoinfo.lt/webdic/> [žiūrėta 2008-06-03]

⁶⁸ Leonavičius, J. Sociologijos žodynas. Vilnius: Academia, 1993. P. 278

⁶⁹ Psichologijos žodynas / Red. R. Augis, ir kt. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. P.42-43

⁷⁰ Baršauskienė V., Leliūgienė I. Sociokultūrinis darbas bendruomenėje: monografija. Kaunas: Technologija, 2001. P.17-19.

⁷¹ Savickytė V. Asmenybė ir mokyklinė bendruomenė. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis universitetas, 1996. P. 48.

⁷² Baršauskienė V., Leliūgienė I. Sociokultūrinis darbas bendruomenėje: monografija. Kaunas: Technologija, 2001. P.22

⁷³ Dobranskienė, R. Mokyklos bendruomenės vadyba: monografija. Šilutė: Prūsija, 2002. P. 12

⁷⁴ Ten pat P.19.

Taigi, *bendruomenė* – socialiniais tarpusavio ryšiais ir organizacijų infrastruktūra tam tikroje aplinkoje susijusi socialinė grupė, turinti tam tikrus bendrumus pasaulėžiūros, tikslų, vertybių, gyvenimo būdo aspektais, siekianti kartu spręsti aktualias problemas ir teikti abipusę pagalbą bei užimanti tam tikrą geografinę teritoriją.

Tarp kitų bendruomenių tiek egzistencine, tiek dvasine prasme ypatingą vietą užima mokyklos bendruomenė. Visus aukščiau minėtus apibrėžimus galima čia pritaikyti. Mokyklos bendruomenė – tai toje pat vietoje (mokykloje) susitelkusi žmonių (mokinių, mokytojų, administracijos, kitų darbuotojų ir tėvų) grupė, kurią vienija bendro tikslo link nukreipta veikla – jaunosios kartos ugdymas, ruošimas(is) gyvenimui.

Pažymėtina, kad bendruomeniškumo raiška ugdymo įstaigose itin aktualizuojama Lietuvos švietimo dokumentuose, todėl bendruomenės idėja įtvirtinta ir Lietuvos Švietimo įstatyme⁷⁵ – “*mokyklos bendruomenė – vienos mokyklos mokytojai, mokiniai, jų tėvai ir kiti asmenys, siejami mokymosi toje mokykloje santykių ir bendrų švietimo tikslų*“. Lietuvos Bendrosiose programose ir išsilavinimo standartuose⁷⁶ akcentuojama jungiamoji mokyklos bendruomenės reikšmė, kaip tautos papročių puoselėjimo, bendruomenės bendravimo, sociumo, kultūros centras.

Būtent bendruomenėje - dinamiškais, intensyviais ir teigiamais ryšiais bei įvairiapuse bendra veikla susijusiame sociume formuojasi individo gebėjimai gyventi tolerantiškai, solidariai, taikiai spręsti iškylančius nesusipratimus. Pastarųjų bruožų plėtotė dažniausiai vyksta bendravimo ir bendradarbiavimo su kitais žmonėmis kontekste⁷⁷.

Pasak S.Šalkauskio⁷⁸, mokykla yra dirbtinai suorganizuota pedagoginė bendruomenė, kurią be pagrindinių jos elementų (mokinių ir mokytojų) sudaro ir mokinių tėvai, švietimo, bažnyčios atstovai ir kiti mokyklos gyvenimu suinteresuoti asmenys bei kurios pagrindinis tikslas - ugdyti, lavinti jaunus žmones savo veiklą pagrindžiant abipuse meile, pagarbos jausmu, dėkingumu, susižavėjimu ugdomosiomis gėrybėmis, siekimu aukštųjų gyvenimo idealų. Mokyklinėje bendruomenėje išskiriami trys aspektai⁷⁹: *emocinis* – bendri išgyvenimai (prigimtiniai, kultūriniai ir religiniai) įvairiuose renginiuose (kelionėse, iškilmėse, šventėse ir vaidinimuose); *darbo* – bendra veikla, kūryba. Šioje stadijoje atskiri nariai sujungti tarp savęs darbo tikslais, solidarumo jausmais ir santvarkos normomis; *savitarpio supratimo* – tai susižinojimo, susigyvenimo, susibičiuliavimo bendruomenė, į kurią gali būti įtraukti tėvai, giminės, švietimo ir religijos atstovai.

J. Laužikas⁸⁰ mokyklą apibrėžė, kaip dirbtinai organizuotą, švietimo tikslų siekiančią bendruomenę, sudarytą iš suaugusiųjų (vadovų) ir jaunosios kartos (vaikų, paauglių), kuri savo

⁷⁵ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. 2003m. birželio 17 d. Nr.IX-1630.//Valstybės žinios, 2003-06-28, Nr.63-2853.

⁷⁶ Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras,2003.

⁷⁷ Lakis, J., Ignatavičius, S., Poklad, T., Stancelis, V., Tamošiūnas, T. Mokyklos bendruomenė. Vilnius: Utenos spaustuvė, 1996. P. 8.

⁷⁸ Šalkauskis, S. Rinkiniai raštai: pedagoginės studijos. Vilnius: Vaivorykštė, 1992. T.2. P.17.

⁷⁹ Ten pat P.18.

⁸⁰ Laužikas J. Pedagoginiai raštai. Kaunas: Šviesa, 1993. P. 297.

tiksams pasiekti turi atitinkamai organizuoti institucijas, patalpas ir priemones. V.J.Černiaus⁸¹ teigimu, mokyklinė bendruomenė - komplikauta organizacija, kurioje reiškiasi tiek formalios, tiek neformalios grupės, sudaromos programos, vykdomi sprendimai, klostosi mokytojų, mokinių ir pagalbinio (bet taip pat svarbaus) personalo santykiai. Autorius pabrėžia mokyklos organizavimo svarbą, tvirtindamas, kad didelės įtakos mokyklos organizavimui, jos kultūrai turi bendruomenė, visuomenė, kurioje ji yra.

J.Lakis, S.Ignatavičius, T.Poklad ir kt.⁸² pabrėžia, kad mokyklos bendruomenė yra dinamiškas, lengvai vidinių ir išorinių prieštaravimų pažeidžiamas socialinis darinys, apjungiantis skirtingo amžiaus, statuso, išsilavinimo, patyrimo asmenis į vieną visumą.

Pasak R.Dukynaitės⁸³, mokyklos bendruomenę galima suskirstyti į mažesnes bendruomenes: mokytojų, tėvų, klasės, pastarąją sudaro moksleiviai, jų tėvai bei su klase dirbantys mokytojai. Autorė pažymi, jog pagrindiniai mokyklos bendruomenės subjektai yra pedagogai ir jų auklėtiniai, nes tėvų dalyvavimas mokyklos bendruomenės veikloje dažniausiai vertinamas kaip formalus, apsiribojantis lankymusi susirinkimuose bei materialine pagalba. Aktyvi tėvų ir mokytojų veikla priklauso nuo to, kaip jie supranta ir priima vieni kitų pasiūlymus, patarimus, reikalavimus, kritiką ir įsikišimus. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas turėtų būti grindžiamas humaniškumo, viešumo, atvirumo, pasitikėjimo, pagalbos, autoriteto, gero psichologinio klimato palaikymo ir kitais svarbiais principais⁸⁴. Klasė, kaip demokratiškiausia bendruomenė, yra mažiausia mokyklos organizacijos dalis, tarsi sumažintas visos mokyklos bendruomenės modelis⁸⁵. Klasės demokratija plaukia iš bendruomenės narių interesų vienodumo.

Itin svarbus vaidmuo mokyklos bendruomenėje, tenka mokytojui. Pastarojo nuotaikos įtakoja visos mokyklos bendruomenės gyvenimą, stiprina vidinius ryšius, padeda kurti pasitikėjimo atmosferą, formuoja klasės „dvasią“, skatina savarankiškus sprendimus, nuomones. Pedagogų bendruomenė formuoja mokyklos autentiškumą, ji yra tarsi atrama, „užnugaris“, teikianti jos nariams saugumo, pasitikėjimo savimi jausmą⁸⁶. Mokytojas, kaip kūrybinės profesijos atstovas, yra labai jautrus savo artimiausiai aplinkai arba stiprinamas jos. Vidinių santykių visuma mokytojų bendrijoje, jos kolektyvinės nuostatos, pedagoginio pašaukimo ir atsakomybės interpretavimas tiesiogiai siejasi su jos kūrybiniu bei profesiniu potencialu. Mokymo ir ugdymo procesas sukuria daugybę galimybių pedagogams bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje, dažnai ne vien formalioje aplinkoje, sprendžiant ne tik profesines, bet ir asmenines problemas⁸⁷.

⁸¹ Černius, V. Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas // Lietuvos švietimo reformos gairės / Sud. P. Dereškevičius. Vilnius: Valstybinis leidimo centras, 1993. P. 245.

⁸² Lakis, J., Ignatavičius, S., Poklad, T., Stancelis, V., Tamošiūnas, T. Mokyklos bendruomenė. Vilnius: Utenos spaustuvė, 1996. P. 16

⁸³ Dukynaitė R. Bendruomenės kūrimo gimnazijoje problemos // Pedagogika: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2002. Nr. 60. P. 89.

⁸⁴ Dobranskienė, R. Mokyklos bendruomenės vadyba: monografija. Šilutė: Prūsija, 2002. P. 56, 65.

⁸⁵ Černius, V. Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas // Lietuvos švietimo reformos gairės / Sud. P. Dereškevičius. Vilnius: Valstybinis leidimo centras, 1993. P. 244.

⁸⁶ Lakis, J., Ignatavičius, S., Poklad, T., Stancelis, V., Tamošiūnas, T. Mokyklos bendruomenė. Vilnius: Utenos spaustuvė, 1996. P. 20.

⁸⁷ Ten pat. P. 20.

Nepaprastai didelės reikšmės mokyklos bendruomenės gyvenimui turi administravimo stilius, direktorata sudarančių asmenų vaidmuo. Administracija ir pedagogai gali inicijuoti nuolatinį apsikeitimą informacija, nuomonėmis, vertinimais ir tuo pačiu laiduoti geranorišką, darbingą tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą. Bendradarbiavimo kultūra turi apimti visą mokyklos bendruomenės gyvenimą ir veiklą bei būti nuolatinės kaitos procese. Labai svarbu, kad šiame procese vyktų konstruktyvi sąveika tarp visų bendruomenės narių.

Taigi, mokyklos bendruomenė yra specifiškai organizuota bendruomenė, stiprinanti ryšius tarp mokinių, jų tėvų, mokytojų ir kitų jos narių. Mokyklos bendruomenę vienija bendros vertybinės nuostatos ir apibrėžti tikslai, kurių siekiama ne tik per mokomąją veiklą, bet ir per bendrą visų mokyklos bendruomenės narių gyvenimą, tarpusavio bendradarbiavimą.

1.3. Bendradarbiavimo kultūra – šiuolaikinės mokyklos vidinės aplinkos veiksnys

Lietuvos švietimo koncepcijoje⁸⁸ nurodoma, jog švietimas turi būti grįstas glaudžiu šeimos, mokyklos ir visuomenės bendradarbiavimu. Mokykla kuriama kaip šeimai ir visuomenei atviras kultūros židiny. Mokyklos bendruomenė siekia bendradarbiauti tarpusavyje savivaldos veikloje, o taip pat dalyvauti tarptautinėje švietimo erdvėje, tarptautinėse programose ar kitaip bendradarbiauti su užsienio valstybių švietimo sistemų subjektais⁸⁹.

Šių dienų Lietuvos mokykla yra demokratijos, humanizmo, atsakomybės, nacionalumo bei atsinaujinimo principais ir bendrosiomis žmonijos vertybėmis veiklą grindžianti, iškeltų ugdymo tikslų siekianti mokinių, jų tėvų ir mokytojų bendruomenė. Tai vieta, kur vaikas patiria, kad jis yra neatskiriama, sudėtinė visuomenės dalis. Mokykloje vyksta nuolatinis bei intensyvus mokinių tarpusavio, mokinių ir mokytojų, mokytojų tarpusavio ir su kitų institucijų darbuotojais bei tėvais bendravimas ir bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas suvokiamas kaip vienas iš efektyvaus ugdymo(si) kriterijų. Akcentuojami gebėjimai bendrauti ir bendradarbiauti, išklausti ir suprasti kito nuomonę, siekti tarpusavio susitarimo, konstruktyviai spręsti nesutarimus ir konfliktus, siekti atsakomybės ne tik už savo veiksmus, bet ir už kitą asmenį⁹⁰. Šiuolaikiniame gyvenime labai svarbu mokėti dirbti komandoje, gerbti kito nuomonę, mokėti įvertinti savo indėlį bendrame darbe.

O.Jacikevičienės, L.Rupšienės⁹¹ teigimu, nors Lietuvos švietimo reforma paskatino bendradarbiavimo idėjų sklaidą mokyklose, tačiau iškilo daug neaiškumų, susijusių su jų aiškinimu ir įgyvendinimu: vieni šaltiniai daugiau dėmesio kreipia į bendradarbiavimą kaip specifinę bendravimo formą, kiti paryškina bendradarbiavimo kaip tam tikros nuostatos aspektus. Pasak

⁸⁸ Lietuvos švietimo koncepcija. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1992.

⁸⁹ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. 2003m. birželio 17 d. Nr.IX-1630.//Valstybės žinios, 2003-06-28, Nr.63-2853.

⁹⁰ Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2003.

⁹¹ Jacikevičienė, O., Rupšienė L. Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus: mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1999. P. 39 - 40

autorių, vieni į jį žvelgia kaip į principą, kiti – kaip į ugdymo modelį, metodą. Neretai kalbama ir kaip apie naują pedagoginę koncepciją. Į bendradarbiavimą žvelgiama kaip į dinamišką ugdymo reiškinių, kuris Lietuvoje šiuo metu dar tik formuojasi ir todėl sunkiai apibrėžiamas⁹².

Pripažįstant bendradarbiavimą kaip demokratiškos visuomenės požymį, Lietuvoje nemažai dėmesio skiriama bendradarbiavimo skatinimui ir bendrojo lavinimo mokyklose.

Pirmiausia dėmesys buvo sutelktas į Mokyklų tobulinimo programą⁹³. Viename iš numatytų penkių projektų „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“, akcentuojamas siekis didinti mokytojų profesinę kompetenciją, gerinti mokymo(-si) sąlygas, skatinti moksleivius aktyviai mokytis, taip pat skatinti mokytojų bendradarbiavimą mokyklose ir tarp mokyklų, aprūpinti mokyklas mokymo priemonėmis.

Kaip nurodoma Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gegužės 4 d. įsakymo esamos būklės apžvalgoje⁹⁴, 2002-2005 metais vykdoma Mokyklų tobulinimo programa tik 27% visos šalies mokyklų sustiprino mokytojų profesines kompetencijas ir gerino mokymosi sąlygas skatinant mokinių aktyvų mokymąsi bei mokytojų bendradarbiavimą mokyklose. Šių pastangų nepakanka, nes mokymo kokybė bei mokymosi sąlygos mokyklose keičiasi pernelyg lėtai.

Mokykloms trūksta gebėjimų atrasti problemas ir mokytis jas spręsti. Norimą kokybės lygį galima pasiekti tik tada, jeigu visa mokykla yra įsipareigojusi nuolat tobulėti. Todėl reikia, kad mokyklų vadovai į šį procesą įtrauktų visus mokytojus. Ribotas mokytojų profesionalumas (susijęs tik su jų dėstomais dalykais) bei kolegų tarpusavio bendradarbiavimo stoka yra vienas iš trukdančių mokykloms tobulėti veiksnių. Nebus pradėta bendradarbiauti, jei mokyklų vadovai nežinos ir nesuvoks naujų uždavinių ir jų pačių paramos bendradarbiavimui mokyklos viduje, o mokytojais neįgis naujų žinių, įgūdžių ir naujų gebėjimų.

Tam, kad mokyklose pagerėtų mokymo(si) kokybė ir sąlygos, svarbu sudaryti pedagogams galimybes burtis į komandas ir kartu mokytis bei spręsti problemas savoje mokykloje, įvairiais būdais keistis gerąja patirtimi. Pedagogų mokymams reikalingos visapusiškai pasirengusios mokytojų komandos, gebančios ne tik perteikti švietimo naujoves, bet ir padėti burtis į komandas, bendrauti ir bendradarbiauti pačioje mokykloje ir tarp mokyklų⁹⁵.

Buvo pradėtas įgyvendinti Lietuvos bendrojo lavinimo besimokančių mokyklų tinklas⁹⁶. Tai mokyklų tobulinimas, įtraukiantis, suburiantis, motyvuojantis visus mokyklos darbuotojus, apimantis mokyklų grupių bendradarbiavimą ir padedantis įsivardyti problemas, leidžiantis surasti

⁹² Ten pat. P. 39 - 40

⁹³ Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. gegužės 28 d. nutarimas Nr. 759 „Dėl mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo“ //Valstybės žinios, 2002.05.31, Nr. 54-2130.P.3.

⁹⁴ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gegužės 4 d. įsakymas Nr. ISAK-847 „Dėl Lietuvos bendrojo lavinimo besimokančių mokyklų tinklų modelio kūrimo programos“// Informaciniai pranešimai, 2006.05.24, Nr.3-423. P.2.

⁹⁵ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gegužės 4 d. įsakymas Nr. ISAK-847 „Dėl Lietuvos bendrojo lavinimo besimokančių mokyklų tinklų modelio kūrimo programos“// Informaciniai pranešimai, 2006.05.24, Nr.3-423. P.2.

⁹⁶ Ten pat. P.1.

kolegialius jų sprendimo būdus, naujų kompetencijų įvaldymą, padedantis susitelkti ir atveriantis naujas galimybes mokyklos kaitai ir tobulinimui.

Bendradarbiavimas – pagrindinė sąlyga, ugdant vaikus demokratinėi visuomenei kaip savarankiškus, aktyvius, laisvus, kritiškai mąstančius, gebančius priimti sprendimus bei konstruktyviai spręsti problemas⁹⁷, jis taip pat vertinamas kaip skatinantis mokytojų profesinį augimą ir mokyklos tobulinimą iš vidaus, o kartu garantuojantis sėkmę diegiant iš išorės primetamus pokyčius⁹⁸.

Pasak N.Baliukonienės⁹⁹, pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas nulemia ugdytinių bendros veiklos rezultatus, jų elgesį, gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti. Vaikų bendradarbiavimas priklauso nuo pedagogų tarpusavio bendravimo stiliaus, nuo ugdymo įstaigos administracijos požiūrio į pedagogų bendruomenės siekį bendradarbiauti.

Kaip ir visos socialinės sistemos, taip ir švietimo sistema pagrįsta asmenų veiksmų koordinavimu, bendrų tikslų siekimu. D. Hopkins, M.Ainscow, M.West¹⁰⁰ pabrėžia, kad siekiant mokyklos efektyvumo, jos koordinacijos, pagrindu turi tapti tarpusavio santykiai, paremti ne individualizmu ar rungtyniavimu, bet bendradarbiavimu. Mokykloje, kurioje bendradarbiaujama, paprastai mokama pasinaudoti visų savo darbuotojų patirtimi ir išmanymu, skatinama tobulėti profesijoje ir palankiai vertinti naujus diegiamus darbo būdus.

Bendradarbiaujant išipareigojama gerbti bei mylėti save ir kitus. Bendradarbiaujant susipina skirtingos žmonių vertybės ir interesai, požiūriai ir įpročiai. Todėl bendradarbiaujant svarbu matyti ir jausti kitą, klausytis savo vidinės išminties, siekti susiklausymo, jausti atsakomybę už bendrą darbą, visą laiką norėti, kad tikslas būtų pasiektas, ir jo siekti¹⁰¹. K.Eklindh¹⁰² manymu, bendradarbiavimas turi būti grindžiamas abipusiu pasitikėjimu.

Bendradarbiavimas skatina ir plėtoja toleranciją kito nuomonei, dialogą, pasitikėjimą savimi, atsakomybę, visuomenės galvosenos pasikeitimus; tai ir pedagogų bendravimo pagrindas, organizuojant ugdymo procesą. Kiekvienas asmuo turi įprasti bendradarbiauti, dalytis su kitais patirtimi: ugdytojas su ugdytiniais, jų tėvais, kolegomis, o ugdytiniai privalo darniai sąveikauti tarpusavyje¹⁰³. Bendras darbas negali būti geras, kol nebus tarpusavio supratimo, pagalbos, paramos vienas kitam; bendradarbiavimas be susiklausymo, susitarimo neįmanomas.

⁹⁷ Kontautienė, R. Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotė pradinėje mokykloje: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S)/Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2000. P.5.

⁹⁸ Hargreaves, A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto alba, 1999. P.247-248.

⁹⁹ Baliukonienė, N. Bendradarbiavimo reikšmė mokymo(-si) procese // Mokymas ir mokymasis bendradarbiaujant: respublikinės teorinės praktinės konferencijos medžiaga / Sud. A. J. Banytė, V. Laucienė, Vyšniauskienė. Šiauliai: K. J. Vasiliausko įmonė, 2001. P. 59-62.

¹⁰⁰ Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius. Tyto alba, 1998. P. 231.

¹⁰¹ Parvainienė, D. Mokymas ir mokymasis bendradarbiaujant // Mokymas ir mokymasis bendradarbiaujant: respublikinės teorinės praktinės konferencijos medžiaga / Sud. A. J. Banytė, Laucienė, V. Vyšniauskienė. Šiauliai: K. J. Vasiliausko įmonė, 2001. P.35-38

¹⁰² Eklindh, K. Visi vaikai ir jaunuoliai turi teisę įgyti tinkamą privalomą išsilavinimą bendrojo lavinimo mokykloje – mokykloje visiems // „Mokyklą visiems“ kuriame šiandien / Sud. R.Labinienė, T.Aidukienė, J.Kvedarienė ir kt. Vilnius: Presvilka, 2003. P.12-14.

¹⁰³ Dobilaitė, E. Pedagoginio bendradarbiavimo šiuolaikinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumai // Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida: respublikinė mokslinė - praktinė konferencija / Sud. D.Pakėnienė, D. Ramanauskienė, A.Tarasonienė. Šiauliai: Lucilijus, 2005. P. 41-43.

Pedagogų bendradarbiavimas kartais traktuojamas *kaip tikslas*, ne kaip natūralus procesas, vyksmas¹⁰⁴; *kaip konstruktyvi socialinė – pedagoginė sąveika* vykstanti ugdymo sistemoje ir jungianti visus ugdymo procese (ne)tiesiogiai dalyvaujančius subjektus (bendrojo lavinimo mokykloje tai būtų ugdytojai (pedagogai, specialistai), administracija, ugdytiniai (vaikai) ir jų tėvai). Orientuodamiesi į tarpusavio sąveiką jie siekia dalykinio ar asmeninio pobūdžio dialogo ir veiksmų, kurių pagrindu realizuojamas ugdymo tikslas, kaupiama nauja patirtis, gerinama ugdymo(-si) kokybė, kuriama kultūra¹⁰⁵.

Bendradarbiavimas apibrėžiamas ir kaip vienas esminių besimokančios švietimo organizacijos bruožų, su jam būdingais akcentais¹⁰⁶: (1) *tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra organizacijos kultūros norma*. Bendradarbiavimas – esminis naujojo profesionalizmo bruožas ir sąlygoja pakeisti organizacijose egzistuojančią individualizmo kultūrą. Norint pereiti nuo individualizmo prie bendradarbiavimo kultūros, būtini pedagogų mąstymo, vertybinių orientacijų, požiūrių, praktinės veiklos, t.y. „mokytojų kultūros“ pokyčiai. Bendradarbiavimo kultūros sąlygomis vienodai vertinami ir atskiri asmenys, ir grupės, t.y. vertinama individo nuomonė, kritika, pozicija, kuriama asmens pagarbos ir pasitikėjimo atmosfera. (2) *Bendradarbiavimas būtinas asmeniui mokantis* – žmonės reikalingi vieni kitiems, jie tampa svarbiais žinių ir informacijos ištekliais vieni kitiems. (3) *Bendradarbiavimo kultūra netoleruoja grupinio mąstymo, o skatina kritinį vertinimą, nuomonių įvairovę*. Organizacijos nariai turi jausti vienas kito paramą ir pasitikėjimą, jie turi nebijoti dalytis savo abejonėmis, kalbėti apie savo problemas, kreipimasis pagalbos neturėtų būti vertinamas kaip neišmanymas ar kompetencijos stoka.

Ugdymas bendradarbiaujant pasižymi tokiais teigiamais bruožais kaip: darbas tampa intensyvesnis, derindami savo pozicijas pedagogai geba priimti teisingus sprendimus ir išvengti klaidų, pasiekiami geresni ugdymo rezultatai, labiau pasitikima gaunama informacija, nes ji geriau aptariama, išsiaiškinama, skatinamas kolegų draugiškumas, empatija, paramos bei savitarpio pagalbos jausmai, įgyjami tokie socialiniai mokėjimai kaip diskusijų kultūra, argumentavimas, sprendimų priėmimas, efektyvesnis darbo laiko panaudojimas, ugdytiniais maloniau ugdytis suderintame pedagogų kolektyve¹⁰⁷.

Kiekvienos sėkmingai gyvuojančios švietimo organizacijos požymis – bendradarbiavimo kultūros sukūrimas, pasižymintis bendruomenės sutelktumu, prasidedančiu nuo palankaus organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo. Kai abipusiai santykiai tarp grandžių (pedagogų, vaikų, tėvų, administracijos darbuotojų) ir jų viduje virsta bendradarbiavimo santykiais,

¹⁰⁴ Kochanskienė, A., Sadauskienė, R., Stankuvienė, J., Vaičiūnaitė, A. Pedagogų bendradarbiavimo kaip mokymo(-si) institucijos subkultūros tipų raiška MK EDSF Kauno skyriuje // Nuo pokyčio link sisteminės kaitos darželyje ir pradinėje mokykloje: konferencija: pranešimų tezės / Sud. V. Rudzinskienė. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras, 2003. P.50-54

¹⁰⁵ Kontautienė, R. Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotė pradinėje mokykloje: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S)/Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2000. P. 55 – 60.

¹⁰⁶ Simonaitienė, B. Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija. Kaunas: Technologija, 2007. P. 20

¹⁰⁷ Jacikevičienė, O., Rupšienė L. Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus: mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1999. P. 42

tada įstaigoje įsivyrąja aukščiausio lygio bendradarbiavimo kultūra. Hargreaves¹⁰⁸ išskiria dvi svarbias mokytojų kultūros dimensijas: *turinį* - tai esminiai požiūriai, vertybės, įsitikinimai, įpročiai, prielaidos ir veiklų atlikimo būdai, būdingi tam tikrai mokytojų bendruomenei; kultūra išreiškiama mokytojų mąstymu, kalbėjimu, ir veikla; *formą* – bendruomenės narių santykių modeliai ir jungimosi į grupes formos; forma nustatoma pagal apibrėžtus santykius tarp mokytojų ir jų bendradarbių.

Analizuojant bendradarbiavimą mokykloje svarbi Hargreaves¹⁰⁹ sudaryta bendradarbiavimo tipologija, kurioje išskiriami šie mokytojų bendradarbiavimo tipai: *individualizmas* – pasižymintis globos, izoliavimosi ir saugojimosi nuo išorės poveikių, savininkiškumo, patirties nesidalijimo, bendro tikslo nesuvokimo, kontrolės atsiribojimo bruožais; „*balkanizacija*”(skaldymas) – šis bendradarbiavimo tipas pasižymi atskiromis, tvirto pastovumo ir kartais rungtyniaujančiomis grupėmis, siekiančiomis užimti tam tikrą poziciją arba įgyti pranašumą; *tariamasis kolegialumas* – tai administracijos sukurtas kolegialumas, kai mokytojų bendradarbiavimo formos pakeičiamos administracijos kontroliuojamomis, saugiai imituojančiomis bendradarbiavimą. Mokytojų bendradarbiavimas yra privalomas, o ne savanoriškas, apribotas, nukreiptas į diegimą, o ne į tobulinimą, plėtrą, jo padariniai prognozuojami. Spontaniška mokytojų iniciatyva yra stabdoma administracijos reikalavimu (tiesioginiu, netiesioginiu) bendradarbiauti, dirbti kartu. Pasak V.Vaicekauskienės¹¹⁰, bendradarbiavimą galima imituoti, ir tai kurį laiką būna geriau nei viešai priešintis betiksliam ir dirbtinam bendradarbiavimui. Partnerių susitikimas – tai dar ne noras ir sprendimas problemą spęsti kartu. Galbūt darbuotojas tiesiog nedrįso neateiti tuomet, kai bendradarbiavimas visur taip pabrėžiamas. Sutikimas bendradarbiauti – noras daug ką keisti, o tam reikia laiko. Be to, kaita sukelia nesaugumo jausmą, nes reikia iš naujo mokytis. *Bendradarbiavimo kultūra* – būdingi *savaiminiai* (išsirutuliojantys iš mokytojų bendruomenės bei jos palaikomi, administracijos remiami), *savanoriški* (paremti patirties, asmeninių polinkių suformuoto suvokimo, jog išvien dirbti smagu bei našu), *skatinantys tobulėjimą* (bendradarbiaujama pasirinktinai, remiantis profesine saviklioja ir laisvu sprendimu dėl to, kad galima būtų realizuoti asmenines iniciatyvas ar vykdyti iš išorės pasiūlytas), *paplītę* (daugelio mokytojų bendras darbas beveik nepastebimas, trumpas, bet dažnas ir neformalus (žodis, žvilgsnis, pagyrimas ir padėka, mintys apie naujas idėjas, neformalus pokalbiai), *neprognozuojami* (padariniai neapibrėžti) tarpusavio santykiai.

Bendradarbiavimo gebėjimų reikia mokytis. Bendrosiose programose ir išsilavinimo standartuose¹¹¹ gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti iškeliamas kaip vienas iš svarbiausių ugdytinų bendrųjų gebėjimų ir jam įgyvendinti skiriamas ypatingas dėmesys. Nemažiau svarbu, kad

¹⁰⁸ Hargreaves, A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto alba, 1999. P.252.

¹⁰⁹ Ten pat. P. 312

¹¹⁰ Vaicekauskienė, V. Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą // Socialinis darbas: mokytojų darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003. Nr.1(3). P. 60

¹¹¹ Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2003.

ir patys pedagogai siekdami aktyviai bendradarbiauti, mokėtų valdyti tam tikras kompetencijas (komunikacinę, socialinę ir kt.). Ir atvirkščiai, norėdami valdyti tam tikras kompetencijas, pedagogai privalo įgyti atitinkamų gebėjimų. Nes kompetencija – tai derinys žinių ir įgūdžių, prie kurių dar reikia pridėti gebėjimą bei norą tai pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis¹¹². Autoriai papildoma, kad kompetencija apima motyvus, būdo ypatybes, nuostatas bei savojo įvaizdžio ir savojo vaidmens plotmes.

Pasak B.Grebliauskienės, N.Večkienės¹¹³, kompetencija tai gebėjimas adekvačiai atlikti veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių. Autorių teigimu, bendravimo, bendradarbiavimo, socialinio aktyvumo gebėjimai laiduoja socialinę kompetenciją. Komunikacija, kaip esminis bendravimo procesas, gali būti laikoma bendradarbiavimo ir socialinio aktyvumo pagrindu. Kaip vieną iš bendradarbiavimo komponentų ir pedagogų profesinių kompetencijų E.Jurašaitė¹¹⁴ įvardija gebėjimą bendrauti su ugdytiniais, jų tėvais, kolegomis, perteikti bei perimti informaciją, konsultuoti, dalintis patirtimi bei kartu spręsti problemas.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d.¹¹⁵ įsakyme taip pat nurodomos mokytojams būtinos bendrosios kompetencijos (komunikacinė ir informacijos valdymo, reflektavimo ir mokymosi mokytis, organizacijos tobulinimo bei pokyčių valdymo), tarp kurių išdėstytos ir bendravimo, bendradarbiavimo kompetencijos (gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis, pagalbiniu personalu ir kitais specialistais; su įvairiais skirtingų kultūrų asmenimis darbo srityje ir socialinėje aplinkoje, spręsti konfliktus; skatinti aktyvų mokinių bendravimą ir bendradarbiavimą klasėje; bendrauti su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais) pripažįstant jų vaidmenį, teises ir atsakomybę sudarant ugdymo/si sąlygas; bendradarbiauti su pagalba vaikui ir šeimai teikiančiomis organizacijomis).

Tikram bendradarbiavimui būdingas komandinis mokymasis, konsultavimasis, veiklos tobulinimo tyrimas, kolegiški aptarimai arba profesinis dialogas, planavimas, abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys, o taip pat palankūs santykiai bei atitinkami gebėjimai, laiduojantys prasmingą organizacijos narių bendradarbiavimą (kitų klausymas, savos nuomonės išsakymas, nuomonių įvairovės sujungimas į vientisą visumą, gebėjimas išsakyti kritiką ir ją priimti, savo galių žinojimas (savęs pažinimas), įsipareigojimas bendrai veikti ir t.t. Palankūs santykiai gali atspindėti psichologinę kategoriją arba labiau akcentuoti vadybinius (struktūrinius) sprendimus – ryšių kūrimą, bendradarbiavimo terpę¹¹⁶.

¹¹² Everard, B., Geoffrey, M. Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1997. P.85

¹¹³ Grebliauskienė, B., Večkienė, N. Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas. Vilnius: Žara, 2004. P.74

¹¹⁴ Jurašaitė, E. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos: struktūra, modelių realizavimas, įvertinimas: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S) /Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2004. P.159.

¹¹⁵ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-54 „Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2007. Nr.12-511.

¹¹⁶ Simonaitienė, B. Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija. Kaunas: Technologija, 2007. P. 20

Mokykla apima gana didelių žmonių grupių, komandų tarpusavio santykius ir sąveiką, nuo kurios priklauso ar mokyklai pavyks pasiekti savo tikslus.

Pasak V.Vaicekauskienės¹¹⁷, švietimo įstaigose bendradarbiavimas vyksta dviem kryptimis: pirmą kryptį (mažo masto bendradarbiavimas) – vidinis vienos įstaigos narių bendradarbiavimas siekiant bendrą tikslą, čia reikalinga nuostata ir gebėjimas kurti bei plėtoti produktyvius darbinis santykius, sudaryti darbo komandas ir pan., antra kryptis (bendradarbiavimas platesniu mastu) – išorinis bendradarbiavimas, kuriame dalyvauja skirtingų institucijų (įskaitant ir šeimą) ir profesijų atstovai, sprendžiantys bendras ugdymo problemas; čia būtinas gebėjimas dirbti organizacijose, kuriančiose ir palaikančiose partnerystės ryšius su tos pačios institucijos (švietimo) organizacijomis ir kitų kultūrų asmeninis bei organizacijomis¹¹⁸. Ir vienu, ir kitu atveju bendradarbiaujama taikant grupės ir komandos veiklos organizavimo principus.

Pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis. Tai žmonių grupės, galinčios veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo suburta¹¹⁹; jai būdingas narių vaidmenų, funkcijų pasiskirstymas, aiškios elgesio normos, išplėtoti bendravimo būdai, tarpasmeniniai santykiai: parama, priėmimas, pagarba, pasitikėjimas, tarpusavio pagalba, narių lygiavertiškumo pripažinimas, susitarimo siekiamas¹²⁰. Kiekviena komanda - būtina yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Pedagoginio bendradarbiavimo efektyvumas pasiekiamas vadovaujantis tam tikrais principais¹²¹: pedagogų lygiavertiškumo ir skirtingos kompetencijos reikšmingumo; aiškaus ugdymo tikslų atskyrimo ir funkcijų pasidalijimo; bendro darbo planavimo ir efektyvumo vertinimo.

Bendradarbiavimas mokykloje gali reikštis labai įvairiomis veiklomis (bendromis pamokomis, bendrais projektais, problemų sprendimais, mokymusi drauge vienam iš kito (poroje) ir vieniems iš kitų (komandoje) ir t.t. Itin svarbu, kad mokykloje būtų puoselejami partnerystės santykiai – dalijamasi idėjomis, kreipiamasi pagalbos, teikiama parama, organizuojama bendra veikla.

Siekiui veiksmingai bendradarbiauti gali sutrukdyti įvairios kliūtys (funkcionavimo sudėtingumas, netinkama komunikacija, neteisingas tikslo ar situacijos supratimas), todėl prieš pradėdant bendradarbiauti šalims būtina išskirti, suvokti ir aptarti svarbiausias bendradarbiavimo problemas, nustatyti partnerystės taisykles ir susitarti dėl partnerių atsakomybės vienas kitam ir tiems, kurie gali susidomėti darbu ir į jį įsitraukti¹²².

¹¹⁷ Vaicekauskienė, V. Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą // Socialinis darbas: mokyklo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003. Nr.1(3). P. 61.

¹¹⁸ Simonaitienė, B. Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija. Kaunas: Technologija, 2007. P.21.

¹¹⁹ Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003. P. 45.

¹²⁰ Barvydienė, V., Kasiulis, J. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technoogija, 2001. P. 73.

¹²¹ Galkienė, A. Pedagoginė sąveika integruoto ugdymo sąlygomis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003. P.28-29.

¹²² Vaicekauskienė, V. Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą // Socialinis darbas: mokyklo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003. Nr.1(3). P. 60.

A. Hargreaves¹²³ nurodo, jog mokyklos kaitos bei atsinaujinimo procesuose turi aktyviai dalyvauti visos bendruomenės nariai. Jų bendradarbiavimas lemia sistemine mokyklos kaitą, kurios dėka ji tampa aplinka, skatinančia ir puoselėjančia ugdymo dalyvių socialinę kompetenciją bei bendradarbiavimo kultūros plėtrą.

Efektivaus bendradarbiavimo klostymosi prielaida – suvokimas, kad mokyklos bendruomenės nariai yra vieno proceso – ugdymo – partneriai, vienas kitu pasitikintys bendradarbiai, drauge ieškantys kelių į tą patį tikslą. Sėkmingai plėtojamas bendradarbiavimas palengvina visą ugdymo darbą, tampa svarbiu, pačią visuomenę ugdančiu veiksmu.

1.4. Bendrojo lavinimo mokykla – savita švietimo sistemos organizacija

Kiekvienos šalies švietimo sistema pasižymi jai būdinga struktūra, funkcijomis, sąveika su aplinka. Atkūrus Lietuvoje valstybingumą, keitėsi ir švietimo sistemą sąlygojantys veiksniai. Dabartinė Lietuvos švietimo sistema labiau atviresnė kaitai, organiškesnė, t.y. lankstesnė, reaguojanti į socialinės aplinkos poveikius. Lietuvos švietimo sistema sudaryta iš formalaus ir neformalaus ugdymo, mokymo ir studijų įstaigų bei organizacijų tinklo, administruojamo Lietuvos Švietimo ir mokslo ministerijos bei savivaldybių Švietimo skyrių, aprūpinamo reikalingais dvasiniais ir materialiniais resursais, funkcionuojančių pagal Švietimo įstatymą, atspindintį švietimo reformą.

Taigi, švietimas yra realizuojamas savarankiškoje švietimo sistemoje, sudarytoje iš įvairių atitinkamų edukacinių elementų – daugiausia iš institucijų, kurios yra organizacijos, įgyvendinančių konkretizuotus ugdymo tikslus.

Organizacija suprantama kaip į darnią sistemą sutvarkyta ko nors visuma, tai grupė žmonių, kuriuos vienija bendra programa¹²⁴; tai integruota tarpusavyje susijusių struktūrų bei funkcijų sistema, socialinis vienetas, turintis tikslą, tikslingai struktūruotas veiklos sistemas su atviromis ribomis¹²⁵. Šiuolaikinė organizacija apibūdinama kaip nuolat besikeičianti, imli inovacijoms ir žinioms organizacija.

Mokykla kaip ugdymo institucija yra savita organizacija, kurioje R. Želvys¹²⁶, B. Fidler¹²⁷ išskiria šiuos svarbiausius ypatumus: *savita paskirtis* – vaikų ir jaunuolių ugdymas. Mokyklos ugdo mokinius, nors kartais ir negali pasiūlyti specializuoto ugdymo turinio ar kaip nors kitaip išsiskirti. *Tikslai* (pvz. asmenybės ugdymas, kultūros perdavimas ir pan.) *abstraktus pobūdis*, juos sunkiau išskaidyti į konkrečius uždavinius ir numatyti jų įgyvendinimo žingsnius; *Sunku išmatuoti*

¹²³Hargreaves, A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto alba, 1999. P. 320

¹²⁴Jovaiša, L. Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa, 1993. P. 147.

¹²⁵Targamadžė, V. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: technologija, 1996.P.8.

¹²⁶Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai: mokymo priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2001. P.11; Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius:Vilniaus universiteto leidykla, 2003. P. 15;

¹²⁷Fidler, B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vilnius: Žara, 2006. P.106-112

rezultatus – “produkcijos” negalima išmatuoti, sėkmingos mokyklų veiklos rezultatai pasireiškia ne iš karto ir yra ilgalaikiai. Taigi, švietime sunkiau nustatyti tikslų pasiekiamumą. *Mokyklos veiklos pobūdį sunku įvertinti aiškiai ir tiksliai*. Skirtingai nusakomas mokyklos, kaip organizacijos, santykis su besimokančiais. Jei mokyklą traktuojame kaip paslaugų organizaciją, tuomet tenka atsakyti į klausimą, kas yra tikrieji švietimo įstaigos klientai: moksleiviai, jų tėvai, būsimieji darbdaviai, vietos bendruomenė ar valstybė? Tačiau pirminiai klientai tarp kitų klientų, kuriuos aptarnauja mokykla, yra tėvai ir vaikai. *Ribotas klientų pasirinkimas* – kaimo vietovėse ir vietovėse, kur mokyklos priskiriamos tam tikrai teritorijai, klientų pasirinkimo galimybė labai maža. *Klientai tiesiogiai už paslaugas nemoka* – valstybinis švietimas daugiausia finansuojamas iš bendrųjų mokesčių pinigų, ir tie, kas turi tiesioginę naudą, nemoka. *Finansavimas nėra tiesiogiai susijęs su poreikiais* – mokyklos įplaukas lemia mokomų vaikų skaičius, tačiau, kiek skiriama kiekvienam vaikui, priklauso nuo šalies finansinės būklės, o ne nuo to, kiek atsieina mokyklos poreikiai. *Teisiniai reikalavimai laikytis ugdymo turinio* – didžioji dalis mokyklos ugdymo turinio yra nurodoma, todėl mokyklos laisvė pasiūlyti savo turinį yra ribota, todėl sumažėja mokyklos galimybė išsiskirti. *Profesionalių darbuotojų dauguma* – vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį pasirėngimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę analogišką patirtį, todėl netinka vadovavimas, kuris vyrauja gamyklose ar kontorose. Mokytojų profesionalumas suteikia jiems autonomijos teisę įgyvendinant svarbiausią – ugdymo – užduotį. *Nedidelis hierarchinės piramidės pakopų skaičius*, kuris riboja kilimo profesinės karjeros laiptais galimybes. *Dydis* – mokyklose komunikavimas yra mažesnė problema nei tarptautinėse kompanijose, kai žmonės dirba netgi ne viename žemyne. Mokykla yra viena iš švietimo įstaigų, kuri organizuoja ugdymo procesą pagal atitinkamas programas ir turi ne pelno organizacijos statusą. Švietimo įstaigų priskyrimas pelno nesiekiančioms organizacijoms yra sąlyginis, nes vertybės, informacija, personalo kompetencija, ugdytinių mokyklinė branda vis tik yra organizacijos savotiškas pelnas.

V.Targamadžė¹²⁸ apibūdindama mokyklos bruožus pažymi: mokykla, kaip ir kitos socialinės sistemos yra kuriama visuomenės; atlieka socialines funkcijas ir siekia tikslų; jos egzistavimas yra neįmanomas be žmonių, „ateinančių“ iš visuomenės, t.y. vaikų, pedagogų, steigėjų; be visuomenės skiriamų lėšų (finansinių, materialinių ir kt.) negali dirbti; negali būti ir uždara, t.y. atsiskirti ir nukrypti nuo socialinės institucijos ir nėra vienintelis jaunosios kartos ugdymo veiksnys: priklauso nuo sėkmingų ar nesėkmingų kitų ugdymo įstaigų veiksmų; savo darbu sugeba veikti artimiausią aplinką bei visuomenę.

Mokykla turi ypatumų, kuriuos galima įvardinti kaip bendrąsias charakteristikas, būdingas visoms organizacijoms¹²⁹: ištekliai (žmogiškieji, laiko, finansų); darbo pasidalijimas (vertikalūs

¹²⁸ Targamadžė, V. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: technologija, 1996.P. 49

¹²⁹ Paliulis, N., Chlivickas, E. Vadybos pagrindai: mokomoji metodinė medžiaga. Vilnius. Technika, 1998. P. 14.

bei horizontalusis); organizavimas (pareigybių kūrimas); valdymo būtinumas; vidinių sąlygų ir išorinės aplinkos įtaka.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme¹³⁰ mokykla yra apibrėžiama kaip pelno nesiekiantis viešas juridinis asmuo, veikiantis kaip biudžetinė arba viešoji įstaiga. Lietuvos bendrojo lavinimo mokykla savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija¹³¹, Lietuvos Respublikos švietimo ir kitais įstatymais, Vaiko teisių konvencija¹³², Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Švietimo ir mokslo ministerijos teisės aktais.

Bendrojo lavinimo mokykloje bendradarbiaujant su tėvais siekiama įvairiapusės moksleivių galių plėtotės, jų kompetencijos ugdymo ir rengimo tolesniam mokymuisi bei profesinei veiklai. Siekdama ugdyti savarankišką, pajėgų atsakingai savo gyvenimą kurti žmogų, mokykla sudaro sąlygas teikti šiuolaikinį mokslo ir kultūros lygį atitinkantį išsilavinimą. Skatina moksleivių lygybę ir solidarumą su žmonėmis. Bendrasis vidurinis išsilavinimas įgyjamas dvylikos metų trijų pakopų bendrojo lavinimo mokykloje, kurios pakopos gali sudaryti atskiras savarankiškas įstaigas: pradinę, pagrindinę ir vidurinę mokyklas. Pirmoji pakopa – ketverių metų (pradžios mokykla), antroji – šešerių (pagrindinė mokykla), trečioji – dviejų (vidurinė mokykla).

Mokyklos veiklą, jos bendruomenės narių teises, pareigas ir atsakomybę reglamentuoja valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatai (statutas),¹³³ mokyklos steigimo sandoris. Mokyklos savivalda grindžiama švietimo tikslais, mokykloje vykdomomis programomis ir susiklosčiusiomis tradicijomis. Mokyklos savivaldos institucijos (mokyklos taryba, mokytojų taryba, mokinių, tėvų ir kt.) kolegialiai svarsto savo mokyklos veiklos bei finansavimo klausimus ir pagal kompetenciją, apibrėžtą statute, priima sprendimus bei daro įtaką vadovo priimamiems sprendimams, atlieka visuomeninę mokyklos valdymo priežiūrą. Aukščiausioji mokyklos savivaldos institucija yra mokyklos taryba. Ji atstovauja mokiniams, mokytojams, tėvams (globėjams) ir vietos bendruomenei. Už savo veiklą ji atsiskaito ją rinkusiems mokyklos bendruomenės nariams. Mokytojų taryba yra nuolat veikianti mokyklos savivaldos institucija mokytojų profesiniams bei bendriesiems ugdymo klausimams spręsti. Ją sudaro mokyklos vadovybė, visi joje dirbantys mokytojai, psichologai, socialiniai, specialieji pedagogai ir kiti, tiesiogiai ugdymo procese dalyvaujantys asmenys.

Šio darbo kontekste tikslinga aptarti kai kuriuos šiuolaikinės bendrojo lavinimo mokyklos, kaip organizacijos, gyvybiškumą, sėmę, veiklos efektyvumą įtakojančius kintamuosius (veiksnius): *aplinka* - apima administracinius ryšius su mokyklų valdžia, taip pat daug neoficialių santykių su

¹³⁰ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. 2003 m. birželio 17 d. Nr.IX-1630.//Valstybės žinios, 2003-06-28, Nr.63-2853.

¹³¹ Lietuvos Respublikos Konstitucija 1992 m. spalio 25 d.//Valstybės žinios, 1992-11-30, Nr. 33-1014;

¹³² Lietuvos Respublikos 1995 m. liepos 3 d. įstatymas „Dėl Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijos ratifikavimo“//Valstybės žinios, 1995-07-21, Nr:60, Publ.Nr:1501;Valstybės žinios, 2001-03-23,nr:25.

¹³³ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2004 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. ISAK-1162 „Dėl reikalavimų valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatoms patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2004-08-07, Nr:124, Publ.Nr:4495.

šeima, organizacijomis, institucijomis. Naši mokykla palaiko su aplinka atvirus abipusius ryšius¹³⁴. *Mokyklos misija* – pagrindines jos kryptis apibrėžia šalies švietimo politikos dokumentai ir steigėjo suteikiami įgaliojimai. Misija apibrėžia mokyklos veiklos paskirtį, pateikia glaustą informaciją apie mokykloje vykdomas ugdymo programas ir siekiamus rezultatus, atsižvelgdama į bendruosius Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 3 straipsnyje¹³⁵ nurodytus švietimo tikslus. *Mokyklos vizija* - asocijuojasi su ateities vaizdu, scenarijumi, kurio realizavimui yra atiduodamos visos pedagoginio darbo jėgos; jos pagrindu mobilizuojami žmogiškieji ištekliai, mokykla įgauna prasmingo egzistavimo formą, numatomi mokyklos tikslai¹³⁶. Vizija turi tapti mokyklos darbuotojų darbo ir veiklos kelrodžiu, skatinti juos ieškoti naujovių, įkvėpti pasitikėjimą ir skatinti kūrybiškumą. *Mokyklos filosofija* – tai darbo ir elgesio kodeksas, kuris lemia bendruomenės narių tarpusavio santykius, atspindi mokyklos kultūroje dominuojantį bendruomenės narių mąstymą ir požiūrį į bendražmogiškas vertybes, jungia visus mokyklos narius į vieningą bendruomenę misijai ir vizijai įgyvendinti¹³⁷. Mokyklai svarbu veikti pagal įsitikinimus ir *vertybes*, kurios atspindi supratimą apie tai, kas yra teisinga, gera arba pageidaujama¹³⁸. Mokykloje egzistuoja įvairiausios vertybės, dažnai esančios viena greta kitos, kartais prieštaraujančios, o kartais neatskleistos; jos gali būti oficialios mokyklos filosofijos dalis, formaliai deklaruotos ir atsispindinčios svarbiausiuose jos dokumentuose, ar, egzistuoti ne surašytos popieriuje, bet gyvuoti kaip neatsiejama vidinės organizacijos kultūros dalis. Mokyklos lygmeniu būtent kompleksinė vertybių struktūra sudaro „politikos“ pagrindą. Pasak R.Želvio¹³⁹, sunku nuspręsti, kuri vertybių sistema pranašesnė: savų privalumų turi tradicinio ugdymo vertybėmis besivadovaujanti švietimo organizacija, savų – liberali, šiuolaikiška ir atvira mokykla. Pasak P.Dalin ir kt.¹⁴⁰, vertybes pateikia žmonės: personalas, vadovai ir moksleiviai. Kiekvienai organizacijai (mokyklai) būdinga tam tikra sistema, kuri vyrauja jos viduje ir daro vienokią ar kitokią įtaką darbuotojų elgesiui. Ji susijusi su *organizacijos kultūra*, kurios sudėtiniai elementai nėra vien tik materialiai apšiuopiami dalykai (pastatai, įvairūs planai ir pan.), bet kartu tai yra organizacijos veiklos eigoje susiklosčiusių tradicijų, istorijos susiformavusių vertybių visuma¹⁴¹. Tai būdingų organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma, nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai ir kt.¹⁴² *Mokyklos kultūra* yra tai, ką jos bendruomenė laiko vertinga, tai jos narių mąstymas, jausmai bei elgsenos nuostatos. L.Stoll ir D.Fink¹⁴³ teigimu, pačioje mokykloje esama įvairių subkultūrų (mokytojų, mokinių, vadovų, pagalbinių personalo, tėvų), kiekviena atskleidžia tam tikras nuostatas, pažiūras,

¹³⁴ Dalin P., Rolff, H.G., Kleekamp, B. Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba, 1999. P. 22-23.

¹³⁵ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. 2003 m. birželio 17 d. Nr.IX-1630.//Valstybės žinios, 2003-06-28, Nr.63-2853.

¹³⁶ Mečkauskienė, R. Mokyklos vadovai kaitos procese. Vilnius:Tiklis, 2007. P.8.

¹³⁷ Ten pat. P.9.

¹³⁸ Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius:Vilniaus universiteto leidykla, 2003. P.22.

¹³⁹ Ten pat. P.22.

¹⁴⁰ Dalin P., Rolff H.G., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba, 1999. P. 22-23.

¹⁴¹ Targamadžė, V. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: technologija, 1996.P.52.

¹⁴² Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius:Vilniaus universiteto leidykla, 2003. P.55-56.

¹⁴³ Stoll, L., Fink, D. Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai, 1998. P.103 - 125

normas. Skirtingi jų tipai lemia mokyklos raidos kryptis. Mokyklose dažnai susiburia bendrų interesų turintys kolegos, siekiantys palaikyti ryšius, toks dalijimasis dažnai sukuria kliūtis pedagogams bendrauti ir bendradarbiauti.

Tikslinga paminėti, kad *organizacijos klimatas* nėra *organizacijos kultūros* sinonimas, nes yra koncentruotas į individų suvokimą organizacijose, o ne į vertybes, interesus, nuostatas ar normas. P.Jucevičienė¹⁴⁴ teigia, jog *organizacijos klimatas* – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus; tai įstaigos narių bendras supratimas ir jausmai, kuriuos sukelia kultūra (darbuotojų apranga, bendravimas, darbo kultūra, sprendimų priėmimo būdai, tradicijos, istorijos susiformavusių vertybių visuma ir t.t.)¹⁴⁵. Akcentuotina ir tai, kad riba tarp „kultūros“ ir „klimato“ nėra tokia ryški, todėl daugelis tyrinėtojų yra linkę šias savokas sutapatinti. Mokykloje taip pat dominuoja savitas klimatas, nes joje veikia skirtingo amžiaus, išsilavinimo, charakterio individai. Taigi, *mokyklos klimatas* yra jos skiriamasis bruožas, tai vienas iš svarbiausių jos efektyvumą lemiančių rodiklių, kuris gali puoselėti arba slopinti tokius faktorius kaip kūrybingumą, tarpasmeninę harmoniją, bendradarbiavimą, profesinį augimą ir kt. *Mokyklos struktūra* – mokyklos organizavimas: kokiais pagrindais organizuota mokyklos bendruomenė, kaip skirstomos užduotys (darbo organizacija); kiek pastovi ir lanksti struktūra darbo ritmams ir kaitai, kokios formaliosios sprendimų priėmimo struktūros. P.Dalin ir kt.¹⁴⁶ nurodo, kad mokykla turi oficialią ir neoficialią struktūrą. Tiesiog „veiksmingos“ struktūros nėra. *Mokyklos santykiai* reiškia vidinius žmonių santykius mokykloje: tarp moksleivių, mokytojų ir vadovų – pamokose, užklasiniuose užsiėmimuose, poilsio metu mokyklos patalpose ir jos aplinkoje. Egzistuoja ir santykiai moksleivių grupėse, tarp grupių, tarp vadovų ir tų, kuriems vadovaujama. Santykiai tarp personalo, vadovų, tėvų bei ugdytinių, parodo mokyklos organizacijos kokybę. Geri, žmogiški, bet tuo pačiu ir dalykiški santykiai yra mokyklos tikslas bei efektyvios veiklos variklis¹⁴⁷. *Mokyklos strategija* apibūdina lėšų skirstymo būdus, taip pat bendrą mokyklos programą bei mokymo ir mokymosi pakraipas. Čia įeina vadovavimas, problemų sprendimas, žmonių išgalių plėtra, sprendimų priėmimas ir kokybės kontrolė. Mokyklos vadovų pareiga yra nustatyti pusiausvyrą tarp vertybių, santykių ir aplinkos¹⁴⁸.

Pasak J.Lakio¹⁴⁹, organizacijos, manytina, jog švietimo institucijų taip pat, funkcionalumą lemia geras darbuotojų bendravimas, veiksmų derinimas (komandinė veikla) vykdant misiją, didinama kompetencija, atvirumas naujovėms, orientacija į klientų aptarnavimo kokybę. Organizacija tuo funkcionalesnė, kuo nuosekliau skatina darbuotojų savarankišką veiklą, kuo

¹⁴⁴ Jucevičienė, P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. P.81

¹⁴⁵ Targamadžė, V. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: technologija, 1996.P.52.

¹⁴⁶ Dalin P., Rolff, H.G., Kleekamp, B. Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba, 1999. P. 22-23.

¹⁴⁷ Ten pat. P. 22-23.

¹⁴⁸ Ten pat. P. 25

¹⁴⁹ Lakis, J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai / Vyr. red. V.Domarkas, K. Masiulis. Vilnius:Mykolo Romerio universitetas, 2003. Nr. 6. P. 65.

mažiau joje taikoma išorinė kontrolė, priežiūros veiksmai. Tai skatina didelę darbuotojų iniciatyvą, atsakomybę, kūrybingumo poreikį. Organizacijos funkcionalumą apibūdina tam tikri jos vidiniai matmenys: darbuotojų iniciatyvos išlaisvinimas ir skatinimas, jų profesinis augimas ir kompetencija, veiksmingos vidinės sąveikos.

Taigi, iš aukščiau pateiktos apžvalgos apie mokyklos, kaip organizacijos savitumą, galima teigti, jog konkuruoti švietimo sistemos rinkoje galėtų tik tokia mokykla, kuri numato, įgyvendina bei tobulina savo veiklos strategiją aukščiau išvardytų veiksmų, kaip ilgalaikio „sėkmės garanto“, pagalba, kartu derindama bendravimo ir bendradarbiavimo ryšius savo mokyklinėje bendruomenėje ir už jos ribų.

1.5. Vadovo vaidmuo skatinant bendradarbiavimą

Įgyvendinant 2003–2012 metų Valstybinės švietimo strategijos¹⁵⁰ numatytus tikslus, pabrėžiamas švietimo kokybės valdymas įvairiuose lygmenyse. Strategijoje teigiama, kad turi būti kuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema, puoselėjama į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra. Remiantis subsidiarumo principu, decentralizuojamas ir dekoncentruojamas valdymas. Išplečiamas mokyklų – mokymosi bendruomenių – savarankiškumas, užtikrinamas jų veiklos skaidrumas, perskirstomos ir aiškiai apibrėžiamos mokyklų funkcijos, galios, įsipareigojimai, atsakomybė bei atskaitomybė, šių mokyklų bendradarbiavimo tvarka. Taigi mokyklos vadovo, kaip vieno iš švietimo politikos įgyvendinimo dalyvių, vaidmuo turėtų būti suprantamas kur kas plačiau. Akcentuojamas vadovavimas mokyklos bendruomenei deleguojant įgaliojimus, derinant ir kuriant demokratinius santykius, įvairiais lygmenimis įtraukiant visus bendruomenės narius.

Vadovauti – tai organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas¹⁵¹. Vadovo veikla pasižymi savarankiškumu ir kūrybiškumu (vadovas įtakoja veiklos turinį, pasirenka veikimo būdus, uždavinius, gauna naujus ir originalius veikimo rezultatus), susijusi su didele politine, teisine, moraline ir profesine atsakomybe visuomenei, vadovas atsako ne tik už savo veiklą (kaip vadovauja kitiems), bet ir už visų vykdytojų veiklą, nuo jo priklauso grupės narių pasitenkinimas savo būseną.

Vadovavimas mokykloje – ne tik uždavinių numatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir techninių, socialinių, pedagoginių, psichologinių, biologinių procesų tikslingas nukreipimas siekiant optimalių rezultatų, kartu atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus¹⁵².

¹⁵⁰ Lietuvos Respublikos seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“// Valstybės žinios, 2003-07-18, Nr.71, Publ.Nr.:3216.P.4.

¹⁵¹ Barvydienė, V., Kasiulis, J. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001. P. 120.

¹⁵² Jovaiša, L. Edukologijos įvadas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 1996. P.34

Mokykla – specifiškai organizuota bendruomenė, kurioje visi jos nariai vienas su kitu yra susiję glaudžiais ryšiais, kuriuos reikia tvarkyti, o veiklos procesą valdyti. Todėl švietimo organizacijoje turi būti aktyviai vadovaujama, atsižvelgiant į mokyklos ir individualius tikslus bei pokyčius švietimo sistemoje, visuomenėje, kad būtų pasiekta pažangos ir einama teisinga kryptimi. Nuo vadovavimo priklauso mokyklos bendruomenės darna, tobulėjimo ir bendradarbiavimo galimybės.

Mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, turimais požiūriais, vertybėmis, gebėjimais sutelkti žmones bendram tikslui, autoritetu, pripažinimu ir pan. Kiekvienas vadovas turi būti asmenybė su jai būdingu individualiu valdymo stiliumi, mokėti mobilizuoti žmonių energiją efektyviai veiklai ir galutinių rezultatų pasiekimui, sukurti teigiamą darbo atmosferą, psichologinį darnumą. Kai švietimo organizacijai vadovauja protingi, taktiški, teisingi, mokantys suprasti darbuotojus, pasitikėti jais, vertinti jų dalykines ir žmogiškąsias savybes, sėkmė yra garantuota¹⁵³.

Mokyklos valdymas susideda iš pagrindinių planavimo, organizavimo, motyvavimo, koordinavimo, kontrolės ir integruojančių problemų analizės, tikslų planavimo, sprendimų priėmimo, komunikacijos funkcijų¹⁵⁴. Mokyklos bendruomenės nariai, atliekantys minėtas valdymo funkcijas priklauso ypatingai grupei ir vadinami administracija. Valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatuose¹⁵⁵ pabrėžiama, kad mokyklai vadovauja direktorius, kuris skiriamas valstybinių ar savivaldybinių mokyklų steigėjų ir kuris turi teisę skirti vadybines funkcijas pavaduotojams, t.y. grupei žmonių padedančių mokyklos valdyme. Administracijos, jungiančios mokyklos direktorių, direktoriaus pavaduotoją ugdymui, direktoriaus pavaduotoją administracijos ir ūkio reikalams, pagrindinė funkcija – mokyklos vadyba. Jiems deleguojamos pagrindinės (planavimo, organizavimo, motyvavimo, koordinavimo, kontrolės) ir integruojančios (problemų analizės, tikslų planavimo, sprendimų priėmimo, komunikacijos) mokykloje vykstančių procesų valdymo funkcijos. Tai ir vadovavimas ugdytinių veiklai, remiantis pedagogų, mokinių ir kitų mokykloje dirbančių specialistų grįžtamąja informacija, įgaliojimų bendruomenės nariams delegavimu, santykių derinimas, kūrimas, ir bendruomenės įtraukimas į mokyklos vadybą ir sugebėjimas vadovauti, bendrauti įgyvendinti numatytus uždavinius, skatinti visus mokyklos narius veikti savarankiškai. Mokyklos administracijos personalas, valdydamas mokyklą, siekdamas nukreipti mokyklos bendruomenės veiklą į optimalių rezultatų pasiekimą, racionaliai panaudojant materialinius, žmonių ir finansų išteklius taiko įvairius principus ir funkcijas.

¹⁵³ Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas: Technologija, 1996. P. 76.

¹⁵⁴ Ten pat. P. 77.

¹⁵⁵ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2004 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. ISAK-1162 „Dėl reikalavimų valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatoms patvirtinimo“// Valstybės žinios, 2004-08-07, Nr:124, Publ.Nr:4495.

Tačiau N.Kudokienės¹⁵⁶ teigimu, Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veikloje gana sunkiai galima išvelgti vadybos funkcijų raišką: nėra efektyviai naudojami planavimo principai bei sprendimų priėmimo procesas; mokyklos struktūra nėra pakankamai lanksti, pernelyg mažai dėmesio skiriama tiek vidinei, tiek išorinei aplinkai; nėra pakitę darbuotojų bei vadovų vaidmenys, kas sąlygoja neefektyvų vadovavimą, nėra nuolat skatinama ir palaikoma motyvacija; nepakitusi kontrolės samprata ir paskirtis.

Pasak R.Dobranskienės¹⁵⁷, pagrindinis mokyklos tobulinimo uždavinys – sukurti bendradarbiavimo kultūrą kaip būtiną sąlygą siekiant geresnių rezultatų, kaip galimybę sėkmingiau organizuoti darbą. Bendradarbiavimą mokykloje lemia vadovo bendruomenės organizavimo stilius.

Tradicinėje stilių klasifikavimo sistemoje išskiriami šie vadovavimo stiliai¹⁵⁸: *autokratinis* – žmonės stengiasi išvengti darbo, atsakomybės; labiausiai nori būti apsaugoti; norint priversti dirbti būtina kontroliuoti ir gąsdinti; vadovas stengiasi sutelkti savo rankose kuo daugiau galių, vienvaldiškai priima sprendimus, griežtai kontroliuoja pavaldinius ir laukia iš jų paklusnumo; *demokratiškas* – gilus atsakomybės pasidalijimas su darbuotojais, aktyvus personalo dalyvavimas sprendimų priėmimo procese; *liberalusis* – vadovai propaguoja nesikišimo politiką ir faktiškai patiki savo pavaldiniams patiems spręsti iškylančias vadovavimo problemas, nedemonstruoja savo padėties, jiems trūksta principingumo, ryžto veikti. Vadovo darbo stilius atspindi tik vieną socialinių santykių pusę, antrąją sudaro pavaldinio stilius. Aukščiau minėtus valdymo stilius atitinka vykdymo (autokratinis stilius), bendradarbiavimo (demokratiškas) ir savarankiškumo (liberalusis) atspalviai pavaldinio veikloje.

Pagal santykių su žmonėmis ir darbo rezultatų svarbą išskiriami šie vadovavimo stiliai¹⁵⁹: *agresyvus* – ypatingas dėmesys skiriamas darbo rezultatams, menkas – žmonių santykiams, jausmams, nemažas dėmesys skiriamas darbuotojų kontrolei; *advokataujantis* – vadovas labai rūpinasi žmonių santykiais ir mažai dėmesio skiria darbo rezultatams, vengia konfliktų, nėra linkęs spręsti rimtų problemų; *pasyvus* – vadovas nesirūpina nei rezultatais, nei santykiais tarp žmonių, daro tik tai, kas privaloma, ir priešinasi bet kokiems pokyčiams. Linkęs kritikuoti kitus, atkreipti dėmesį į savo pavaldinių klaidas, dėl nesėkmių kaltinti kitus, valdžią ir pan.; *administruojantis* – vidutiniškai rūpinasi tiek darbo rezultatais, tiek santykiais, stengiasi ne tobulinti savo organizaciją, bet išlaikyti egzistuojančią sistemą, jam trūksta kūrybiškumo, novatoriškumo, bet sugeba išlaikyti organizacijos stabilumą; *motyvuojantis* – vadovaujasi aiškiai suformuotais tikslais ir uždaviniais, apie darbuotojus sprendžia pagal pasiektus rezultatus, užuot baudęs pavaldinius, stengiasi padėti jiems tobulėti. Linkęs perduoti dalį savo funkcijų personalui ir įtraukti jį į sprendimų priėmimo

¹⁵⁶ Kudokienė, N. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* / Red. J. Ruškus, G. Šaparnis. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. Nr.5, P. 190-191.

¹⁵⁷ Dobranskienė, R. Mokyklos bendruomenės vadyba: monografija. Šilutė: Prūsija, 2002. P.79.

¹⁵⁸ Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003. P.72-77.

¹⁵⁹ Ten pat. P.72-77.

procesą. A.Sakalas¹⁶⁰ vadovo valdymo stilius skirsto į tradicinius (jie pateikti aukščiau) ir naujuosius: *kooperatinis* – bendradarbiai traktuojami kaip partneriai, kurie bendradarbiauja siekiant tikslo. Vadovas pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba. Šis stilius labai aktyvina darbuotojus, skatina atsiskleisti jų potencialui, realizuoti augimo siekius; *laisvasis stilius* – atsisako reglamentuoto valdymo, darbuotojai patys sprendžia ką ir kaip daryti, jei duodami nurodymai, tai nekontroliuojama, kaip jie vykdomi. Šis lygybės principas gali privesti ir prie darbo santykių iškraipymo.

Nesama vieno — optimalaus vadovavimo stiliaus. Vadovavimo efektyvumas priklauso nuo: pačio vadovo (įvairių charakteristikų); pavaldinių (įvairių charakteristikų); situacijos parametrų, aplinkos veiksnių ir jų sąveikos; užduoties.

Pasak R.Dobranskienės¹⁶¹, mokyklos bendruomenės gyvenimo organizavimo stilius turi būti ne tik demokratiškas, bet ir lankstus, pagrįstas gero vadovo savijauta, pasiryžimu veikti ir pasitenkinimu veikiant, sugebėjimu energingai atrodyti, turėti galios sužadinti kitų jausmus, tikėti pasirinkimu, pasisekimu, tikrinti save, matyti sunkumus, nemalonumus, todėl vadovas turi ugdytis valią, aktyvumą, patrauklumą, patvarumą savybes, kurios priklauso ir nuo paveldėjimo, auklėjimo.

R.Želvys¹⁶² akcentuoja, jog mokyklos – tai pakankamai palanki terpė plėtotis transformacinio (pertvarkomojo – kai palaikoma nuolatinių pokyčių atmosfera) vadovavimo sampratai: vadovo misija motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų. Pedagogų bendruomenė yra pakankamai išsilavinusi ir kūrybiška, jai būdingas individualumas, savarankiško darbo įgūdžiai, noras profesiskai tobulėti ir siekti tobulesnės mokyklos vizijos.

Taigi, sėkmingas mokyklos vadovavimas – tai mokėjimas jungti geriausius kiekvieno stiliaus bruožus į vientisą procesą.

Pasak R.Kontautienės¹⁶³, bendradarbiavimas gerina darbo rezultatus, todėl šiuolaikinis mokyklos vadovas turi sugebėti: 1) *sukurti pasitikėjimo atmosferą* – būtina išsiaiškinti, ko grupei reikia, o vėliau suburti žmones bendram tikslui ir pagarbiam bendravimui. Esant pasitikėjimo atmosferai, vadovas mažiau kontroliuoja, leidžia žmonėms nevaržomai diegti naujoves ir bendradarbiauti. Kai bendruomenės nariai pasitiki vienas kitu: atviriau išsakomos asmeninės nuomonės; geriau suprantamos pagrindinės grupės problemos ir tikslai; labiau ieškoma alternatyvių veiklos krypčių; didesnis suinteresuotumas diegiant susirinkimuose priimtus sprendimus; labiau tiki savo veiklos rezultatų įtaka. 2) *ugdyti pozityvią tarpusavio priklausomybę* – vadovas turėtų pasirūpinti, kad darbuotojai suprastų vieni kitų interesus ir matytų bendradarbiavimo naudą (asmeninę naudą (piniginę, pripažinimo ir pan.). 3) *skatinti asmeninį bendravimą* – vadovas turi

¹⁶⁰ Sakalas, A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P.238-239

¹⁶¹ Dobranskienė, R. Mokyklos bendruomenės vadyba: monografija. Šilutė: Prūsija, 2002. P.81.

¹⁶² Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003. P.77.

¹⁶³ Kontautienė, R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. P.129.

rasti laiko bei sukurti sąlygas neoficialiam bendravimui su darbuotojais, taip pat sudaryti galimybes kuo dažniau darbuotojams bendrauti tarpusavyje.

Taigi, šiandieninių vadovų veikla vis sudėtingesnė ir įvairiapusiškesnė. Vadovams tenka atsigręžti į mokyklos bendruomenės narių sutelktumą, palankaus veiklos klimato, mokyklos kultūros formavimo, atgalinio ryšio tarp vadovų ir pavaldinio efektyvumą, žmonių poreikius, įsitikinimus, vertybes, kelti motyvacija, kuri labai veikia atliekamo darbo kokybę.

Apibendrinant galima teigti, švietimo organizacijų vadovai, norėdami pasiekti užsibrėžtų tikslų, turėtų efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius. Kokį įnašą į ugdymo instituciją įdeda darbuotojai, labai priklauso nuo personalo valdymo programos kokybės bei nuo vadovų sugebėjimų ir noro sukurti tokią, bendradarbiavimu paremtą, aplinką, kuri skatintų efektyvią jos darbuotojų veiklą. Organizacijos vadovų tikslas – išsiaiškinti darbo aplinką ir atlikti būtinus veiksmus šiai aplinkai gerinti.

2.skyrius. BENDRADARBIAVIMO TYRIMO UGDYMO ĮSTAIGOSE ORGANIZAVIMAS

2.1. Tyrimo metodika

Tyrimui atlikti buvo naudotas kiekybinio tipo duomenų rinkimo metodas: pusiau uždaro tipo apklausa raštu (anketa). Apklausos raštu būdu tiriamos žinios, nuostatos, nuomonės. Tai duomenų rinkimo metodas, kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną pagal nurodytas taisykles. Jis pasižymi atlikimo paprastumu, galimybe greitai ir lengvai surinkti daug duomenų¹⁶⁴. Pasak K. Kardelio¹⁶⁵, klausimų tikslas - nuodugniai pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos. Tai savotiški indikatoriai. O tai, ką tiriame galima pavadinti indikatu. Indikatoriai (klausimai) gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį).

Planuojant tyrimą buvo parengtos dvi pusiau uždaro tipo anketos (klausimynai) ugdymo įstaigų pedagogams (čia priskiriami ir specialistai: logopedas, specialusis pedagogas, socialinis pedagogas) bei administracijos darbuotojams (priskiriami: pavaduotojai, bibliotekos, raštinės darbuotojas (-ai), direktorius). Anketos pavyzdys pateiktas 1 priede. Anketų struktūra ir klausimų orientacija identiška, skiriasi tik formuluotės, kurios pritaikytos atsižvelgiant į respondentų poziciją bendrojo lavinimo mokykloje. Toks tyrimo organizavimas leidžia palyginti vadovų ir pedagogų bei administracijos atsakymus. Konstruojant anketą, teiginiai buvo atrenkami iš mokslinės literatūros šaltinių.

Anketos turinį sudarė: įvadinė dalis (instrukcija), demografinių kintamųjų dalis, diagnostinių kintamųjų dalis, atitinkanti įvairius tyrimo uždavinius. Bendra anketos apimtis – 8 puslapiai (su įvagine dalimi). Instrukcijoje apibūdinamas apklausos tikslas, akcentuojama kiekvieno tyrimo dalyvio nuomonės svarba, primenama apie duomenų konfidencialumą, anonimiškumo garantijas, pateikiama esminė informacija apie tyrėją. Klausimyno diagnostinės skalės pateiktos 1 lentelėje. Taip pat siekta išsiaiškinti kokie veiksniai mokyklos darbuotojams padeda ir kokie labiausiai trukdo efektyviai bendradarbiauti tarpusavyje. Tuo tikslu du atviro tipo klausimai sudarė galimybę respondentams išreikšti savo nuomonę šiais aspektais. 83,2 % Likerto skalės teiginių buvo suformuluoti taip, kad atspindėtų palankius, teigiamus bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų aspektus, o likę 16,8% teiginių – neigiamus. Pozityvūs teiginiai parodo palankius respondentų vertinimus bendradarbiavimo plėtotę įtakojančių dimensijų atžvilgiu.

¹⁶⁴ Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU, 2003.

¹⁶⁵ Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus, 2007.

Klausimyno diagnostinės skalės, komponentės

Diagnostinė skalė	Cronbach α	Subskalės (komponentės)	Teiginių skaičius	Vertinimas
Demografinė skalė	-	respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas, vadybinio darbo stažas, mokyklos tipas.	9	Tiriamieji pažymėjo individualius duomenis atitinkančius atsakymus.
Nuostatos tarpusavio bendradarbiavimo atžvilgiu	0,9256	Pasitelkus semantinį diferencialą (Osgood – skalė) vertinama kiek palankios tiriamųjų nuostatos tarpusavio bendradarbiavimo atžvilgiu. Skalę sudaro priešingų būdvardžių poros (pvz.:reikalingas/bepasmis, suplanuotas/chaotiškas, savanoriškas/priverstinis ir pan.).	16 priešingų būdvardžių porų	Kiekvieną būdvardžių pora vertinama nuo +2 (labai artima sąsaja su kairėje nurodytu būdvardžiu) iki -2 (labai artima sąsaja su dešinėje nurodytu). Analizuojant skaičiuojamas visų vertinimų vidurkis. Aukštesni rezultatai reiškia palankesnes nuostatas tarpusavio bendradarbiavimo, tam tikroje ugdymo įstaigoje, atžvilgiu.
Bendradarbiavimo raiška ugdymo įstaigoje	0,8227	Bendradarbiavimo iniciatyvumas	4	Vertinama keturiais lygiais: „visiškai nebendradarbiauju“, „labai retai“, „kartais“, „dažnai“. Tarpusavio sąveikos kokybė vertinama šešiais lygiais: „puikiai“, „gerai“, „vidutiniškai“, „patenkinamai“, „silpnai“, „blogai“.
		Bendradarbiavimo vyksmo dažnumas	5	
		Kokybė įvairiais sąveikos lygiais	5	
		Mokomųjų tobulinimosi renginių pasiūla	9	
Bendradarbiavimas įvairioje mokyklinėje veikloje	0,8880	Ugdymo įstaigos veiklos planavimo ir kontrolės veikla	3	
		Mokyklos savivaldos grupių veikla	2	
		Projektinė veikla	1	
		Mokymo organizavimo veikla	1	
		Renginių organizavimo veikla	5	
		Kita popamokinė veikla	3	
		Svarbių sprendimų priėmimo veikla	3	
		Kita veikla	3	
Požiūris į bendradarbiavimą	0,7841	Požiūris į bendradarbiavimo teikiama naudą	10 teiginių (1-10)	Galimi atsakymo variantai matuojami 5 balų Likerto skale: „Visiškai nesutinku“ = 1, „Iš dalies nesutinku“ = 2, „Nesu apsisprendęs“ = 3 (kai teiginys tiek pat klaidingas, kiek teisingas, arba jei tas teiginys respondento neliečia), „Iš dalies sutinku“ = 4, „Visiškai sutinku“=5. Analizuojama skaičiuojamas vidutinis balas (įvertis). Pastarojo artėjimas prie vieneto (1) reiškia, kad konkretus
		Požiūris į savanoriškumą, savaimiškumą bendradarbiaujant	7 teiginiai (11 - 17)	
		Požiūris į prievartą ir reguliavimą	7 teiginiai (18 - 24)	
		Požiūris į paslėptus (neformalius) bendradarbiavimo santykių aspektus	3 teiginiai (25 - 27)	
		Požiūris į individualumo ir kolektyvumo aspektus bendradarbiavimo santykiuose	3 teiginiai (28 - 30)	
Darbo organizavimas	0,8908	Veiklos struktūravimas	5 teiginiai (31 - 35)	
		Atsakomybės, užduočių formulavimas, paskirstymas	4 teiginiai (36 - 40)	

		Vykdoma kontrolė, darbo vertinimas	4 teiginiai (41 – 44)	nurodytas požymis yra silpnas (vertinamas neigiamai), o įverčio artėjimas prie penkių balų (5) reiškia, jog konkretus požymis yra stipriai pasireiškiantis (vertinamas teigiamai). Formalus skalių vidurys yra 3 balai
Informacijos judėjimas	0,8527	Informacijos sklaida	7 teiginiai (82 – 88)	
		Informacijos viešumas	3 teiginiai (89 – 91)	
		Informacijos perdavimo/gavimo būdai	7 teiginiai	
Bendradarbiavimo skatinimas	0,9052	Materialinės (piniginės ir nepiniginės) priemonės	3 teiginiai (92 – 94)	
		Organizacinės (administracinės) priemonės	5 teiginiai (95 – 99)	
		Sociopsichologinės priemonės	12 teiginių (100 – 112)	
Įgūdžiai ir pastangos bendradarbiauti	0,8363	Įgūdžiai	9 teiginiai (113-122)	
		Pastangos	8 teiginiai (123-131)	
Tarpusavio santykiai	0,8969	Draugiškumas, pagarba,	4 teiginiai (132-136)	
		Parama, pagalba	2 teiginiai (137-139)	
		Pripažinimas	3 teiginiai (140-143)	
Bendradarbiavimo atmosfera	0,8718	Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	2 teiginiai (144-146)	
		Šventės, tradicijos, išvykos	3 teiginiai (147-149)	
Vadovavimo stilius	0,8203	Autokratinis stilius	12 teiginių (45-57)	
		Demokratinis stilius	15 teiginių (58-73)	
		Liberalusis stilius	7 teiginiai (74 – 81)	

Apklausa vyko 2008 m. spalio mėn. Vilniaus „X“ bendrojo lavinimo mokykloje ir Vilniaus „Y“ gimnazijoje. Anketos pedagogams bei administracijos darbuotojams įteiktos tiesiogiai, per įstaigos vadovus, metodinių susirinkimų metu. Išdalinta 130 anketų, grįžo 99 užpildytos anketos. Grįžtamumo kvota 76,2%. Tyrimo atlikimo metu iškilo tokie sunkumai: dėl didelės anketos apimties respondentai nenoriai sutiko dalyvauti apklausoje (priežastys – neturi laiko arba nenori); kai kurie anketų negrąžino (pametė, kažkur padėjo).

2.1. Statistiniai duomenų apdorojimo metodai

Anketiniai duomenys aprobuoti kiekybiniu ir kokybiniu būdu. Kiekybinė duomenų analizė atlikta naudojant programinio paketo SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 11.0 versiją, grafinė analizė – MS Excel 2000 kompiuterine programa.

Klausimyno reliabilumui (patikimumui) nustatyti buvo naudojamas Cronbach rodiklis (vidinės klausimyno konsistencijos matas, kitaip vadinamas alfa koeficientu). Statistinė analizė parodė, jog vidinis klausimyno suderinamumas yra pakankamas, svyruoja nuo 0,78 iki 0,93 (žr. 1 lentelę). Atlikus tyrimą, galima teigti, jog testas atitinka patikimumo reikalavimus, nes vidinės konsistencijos koeficientas yra didesnis nei 0,55. Faktorinė analizė buvo naudojama, norint sutankinti tyrimo pirminius kintamuosius ir sudaryti skales bei indeksus. Faktorinė analizė buvo atliekama koreliacinės matricos pagrindu. Panaudotas pagrindinių komponentų metodas ir Varimax rotacija, tai yra kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos. Vienas iš rodiklių, parodantis, kiek matrica tinka faktorinei analizei, yra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas. Kuo šio koeficiento reikšmė yra artimesnė vienetui, tuo labiau matrica tinkama faktorinei analizei (esant $KMO < 0,5$ – faktorinė analizė nepriimtina). Faktoriaus aprašomoji galia arba sklaida rodo, kokią procentinę dalį visumos paaiškina tiriamasis objektas. Faktoriaus interpretuotinas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10% sklaidos. Detalesni skalių duomenys ir validacijos rodikliai pateikti 4 priedo 1-8 lentelėse.

Naudoti metodai, leidę susisteminti ir apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis pagal aprašomosios statistikos rodiklius (buvo skaičiuojami kintamųjų dažniai (procentai), padėties charakteristikos (vidurkiai), sklaidos charakteristikos (standartinis nuokrypis) kuris parodo vidutinę duomenų sklaidą apie vidurkį). Naudotas Studento kriterijus dviems nepriklausomoms imtims. Tiesiniam statistiniam ryšiui tarp požymių įvertinti naudota koreliacinė analizė (stiprumas vertintas Pearson'o koreliacijos koeficientu). Koreliacijos koeficientas parodo ryšio tamprumą, o jo ženklas – ryšio pobūdį ir kryptį. Taip pat priklausomybinėms ir prognostinėms galimybėms tarp bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų ir vadovavimo stilių patikrinti panaudota regresinė analizė (determinacijos koeficientas). Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai dydžiai pateikiami 2 priedo 1 lentelėje.

2.3. Demografinės respondentų charakteristikos

Tyrimas buvo atliekamas Vilniaus „X“ bendrojo lavinimo vidurinėje mokykloje ir Vilniaus „Y“ gimnazijoje. Pagrindinę respondentų grupę sudarė „X“ vidurinės mokyklos pedagogai ir administracija (51 tiriamasis), o kontrolinę grupę – „Y“ gimnazijos pedagogai ir administracija (48 respondantai). Tyrime laikomasi nuostatos, kad pedagogai – tai visi mokykloje/gimnazijoje dirbantys mokytojai, specialistai, o administracija – tai direktorius, pavaduotojai, raštinės, bibliotekos darbuotojai. Viso tyrime dalyvavo 99 respondantai.

Duomenys apie apklausoje dalyvavusius respondentus.

Pagrindinės grupės tiriamųjų daugumą sudarė moterys (86,3%), o vyrai – 13,7%. Dauguma (51%) respondentų yra 36–50 m., apie trečdalis – iki 35 metų (29,4%) ir vyresnio amžiaus respondentų (51–65 m. – 17,6%). Pagal pedagoginio darbo stažą didžiausią respondentų grupę sudarė tiriamieji, kurie mokykloje dirba daugiau nei 20 metų (49%) (iš jų po 3,9% turi vadybinio darbo stažą nuo 1 – 10 ir daugiau nei 20 metų). Likusieji (25,5%) mokyklose dirba 10-20 metų, nuo 1 iki 5 metų – 19,6%, o 5-10 metų stažą turi 5,9% tiriamųjų (detalesni duomenys pateikiami 3 priede, 1-2 lentelėse).

Beveik visi (96,1%) respondantai turi aukštąjį išsilavinimą (70,6% - bakalauro diplomą, 25,5% - magistro), 2% - studijuoja, 2% - neturi diplomo (žr. 3 priedą 3 lentelę). Jų pareigos mokykloje: mokytojas (-a) – 84,3%, pavaduotojas (-a) – 5,9%, specialistas (-ė) – 5,9%, raštinės darbuotojas (-a) ir direktorius – po 2%.

Dominuoja respondantai, turintys vyresniojo mokytojo kvalifikaciją (56,9%); penktadalis tyrimo dalyvių (21,6%) turi metodininko, mokytojo kategoriją - 13,7% tiriamųjų, vienas–kitas (2%) eksperto kategoriją; 5,9% respondentų neturi kvalifikacinės kategorijos (žr. 3 priedą 4-5 lenteles).

Kontrolinės grupės daugumą taip pat sudarė moterys (87,5%), vyrai - 12,5%. Dominuoja 36-50 metų tiriamieji (52,1%), 51-65 metų (29,2%), iki 35 metų (16,7%), daugiau kaip 65 metų respondentų yra itin mažai (2,1%). Dauguma tiriamųjų (41,7%) turi nuo 10 - 20 metų pedagoginio darbo stažo, iš jų 6,3% - turi nuo 1 iki 10 metų vadybinio darbo stažo. Penktadalis respondentų (20,8%) turi nuo 5 iki 10 metų, o daugiau kaip 20 metų pedagoginio darbo stažo - 27,1% respondentų (iš jų 2,1% dar turi ir daugiau nei 20 metų vadybinio darbo stažo). Ir tik 8,3% dirba nuo 1 iki 5 metų (detalesni duomenys pateikiami 3 priedo, 6-7 lentelėse).

Visi respondantai turi aukštąjį išsilavinimą (62,5% - bakalauro diplomą, 37,5% - magistro) (žr. 3 priedą, 8 lentelę). Mokytojais dirba 85,4% apklaustųjų, pavaduotojais 6,3%, o bibliotekos darbuotojais - 4,2%. Po 2,1% sudaro direktoriaus ir raštinės darbuotojo pareigybės.

Vienodas procentas (po 35,4%) tiriamųjų turi įgiję vyresniojo mokytojo ir mokytojo metodininko kvalifikacijas. Mokytojo kvalifikaciją turi 18,8% apklaustųjų, likusieji - eksperto 8,3% arba neturi jokios (2,1%) (žr. 3 priedą, 9-10 lenteles).

Apibendrinus rezultatus galima teigti, jog apklausoje daugiausia dalyvavo moterys 86,9%, nei vyrai (13,1%). Dauguma apklaustųjų mokytojai (84,8%), kiti - pavaduotojai (6,1%), specialistai (3%), direktoriai, bibliotekos, raštinės darbuotojai sudaro po 2%. Daugiau nei pusė respondentų (51,5%) yra 36-50 metų amžiaus, vienodas procentas (23,2%) tiriamųjų atstovauja iki 35 metų ir 51-65 metų grupes. Tik 2% respondentų turi daugiau kaip 65 metus. Beveik visi turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (98%), likusieji (2%) jo neturi arba tik dabar studijuoja. Vyresniojo mokytojo kvalifikaciją turi įgiję 46,5%, o mokytojo metodininko - 28,3% tiriamųjų. Ugdymo įstaigose eksperto kvalifikaciją turi 5,1%, mokytojo - 16,2%, jokios kvalifikacijos neturi 4% respondentų. Tiriamųjų pedagoginio darbo stažas įvairus: iki 5 metų stažo - 14,1% (iš jų 1% - iki 10 metų vadybinio darbo stažo); 13,1% turi nuo 5 iki 10 metų pedagoginio darbo stažo; nuo 10 iki 20 metų - 33,3% (iš jų 3% - iki 10 metų vadybinio darbo stažo); 20 ir daugiau metų pedagoginio stažo - 38,4% (iš jų 3% tiriamųjų nurodė, jog dar turi daugiau kaip 20 metų vadybinio darbo stažo ir 2% - iki 10 metų vadybinio stažo); visai pedagoginio darbo stažo neturi 1% apklaustųjų.

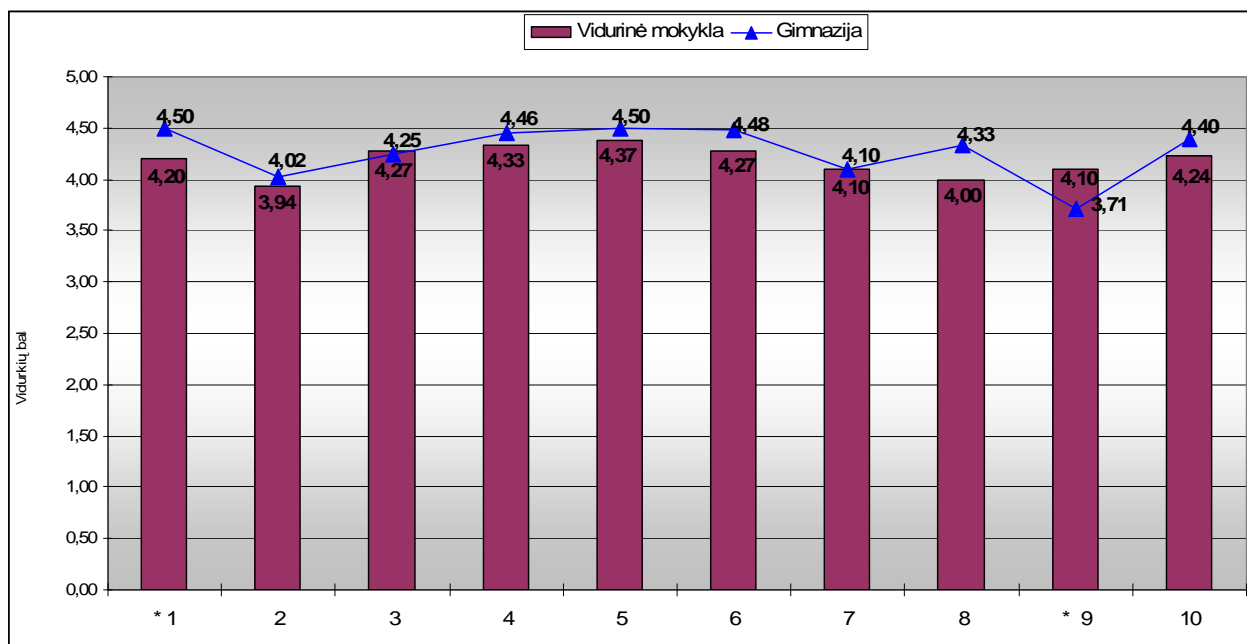
3. skyrius. BENDRADARBIAVIMO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE TENDENCIJOS

3.1. Požiūris į bendradarbiavimą

Siekiant sėkmingo ir efektyvaus švietimo organizacijos tikslų įgyvendinimo būtinas ne tik visų bendruomenės narių aktyvus dalyvavimas, tačiau ir teigiamas jų požiūris į tarpusavio bendradarbiavimą. Pozityvus požiūris tiesiogiai lemia veiklos pobūdį ir santykių kokybę. Atliekant tyrimą buvo svarbu išsiaiškinti, kokio požiūrio respondentai laikosi į bendradarbiavimą ugdymo įstaigoje. Tuo tikslu bendradarbiavimo mokykloje nuostatų duomenys apdoroti statistiškai, naudojant faktorinę analizę, kuri parodė, jog respondentų požiūrį į tarpusavio bendradarbiavimą mokykloje galima traktuoti kaip penkiamatę, t.y. sudarytą iš penkių komponentių. Priminsime, jog faktorių pavadinimai suteikiami subjektyviai, remiantis komponentę sudarančių teiginių formuluotėmis. Bendradarbiavimo mokykloje požiūrių skalės faktorių pavadinimai bei skalės validacijos rodikliai pateikti 4 priede, 1 lentelėje.

Tyrimo duomenimis, abiejų grupių respondentai demonstruoja palankų požiūrį į tarpusavio bendradarbiavimą mokykloje. Požiūrio į bendradarbiavimą ugdymo įstaigoje skalės įverčių bendri vidurkiai vidurinėje mokykloje telkiasi ties 3,78 balo (st. nuokrypis = 0,33347), o gimnazijoje - 3,72 balo (st. nuokrypis = 0,28256). Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vertinimų nerasta ($p \leq 0,356$, kai $p \leq 0,05$). Vadinasi, tiriamieji bendradarbiavimo ugdymo įstaigoje atžvilgiu reiškia panašų požiūrį. Mažesnis standartinis nuokrypis taip pat patvirtina sąlyginį matuojamųjų požiūrių vienalytiškumą.

Tarpusavio bendradarbiavimo naudą abiejų grupių tiriamieji vertina pozityviai (žr. 1 pav.). Įverčių vidurkiai telkiasi nuo 3,7 iki 4,5 balo, o statistiškai reikšmingų skirtumų rasta nedaug. Vidurinės mokyklos tiriamųjų dauguma įverčių yra žemesni nei gimnazijos. Paminėtina, jog abiejų grupių tiriamųjų požiūris į bendradarbiavimo skatinamą individualią atsakomybę skiriasi reikšmingai ($p = 0,031$). Vidurinės mokyklos respondentai, labiau nei gimnazijos, linkę manyti, jog tarpusavio bendradarbiavimas skatina individualią atsakomybę (skirtumas – 0,39 balo). Taip pat reikšmingai nuomonės išsiskiria ($p = 0,042$) vertinant bendradarbiavimo sąlygotą moralinį pasitenkinimą. Gimnazijos tiriamieji reiškia pozityvesnį požiūrį šiuo aspektu, nei vidurinės mokyklos (skirtumas – 0,3 balo).



* Statistiškai reikšmingas skirtumas yra, kai $p \leq 0,05$.

*1. Suteikia moralinį pasitenkinimą ($p = 0,042$); 2. Entuziazmu užkrečia ir kitus darbuotojus ($p = 0,681$); 3. Skatina vertinti ne tik savo darbo kokybę, bet ir patį bendradarbiavimą su kolegomis ($p = 0,859$); 4. Sudaro galimybę mokytis vieniems iš kitų, skatina profesinį tobulėjimą ($p = 0,337$); 6. Gerina mokyklos psichologinį klimatą ($p = 0,234$); 7. Skatina greičiau atlikti suplanuotus darbus ($p = 0,974$); 8. Skatina kokybiškiau atlikti suplanuotus darbus ($p = 0,083$); * 9. Skatina individualią atsakomybę ($p = 0,031$); 10. Mokykloje kolegų bendradarbiavimas lemia teigiamą pedagoginę veiklą ir mokyklos personalo vadybą ($p = 0,281$).

1 pav. Nuostatos į bendradarbiavimo teikiamą naudą: vidurkių palyginimas

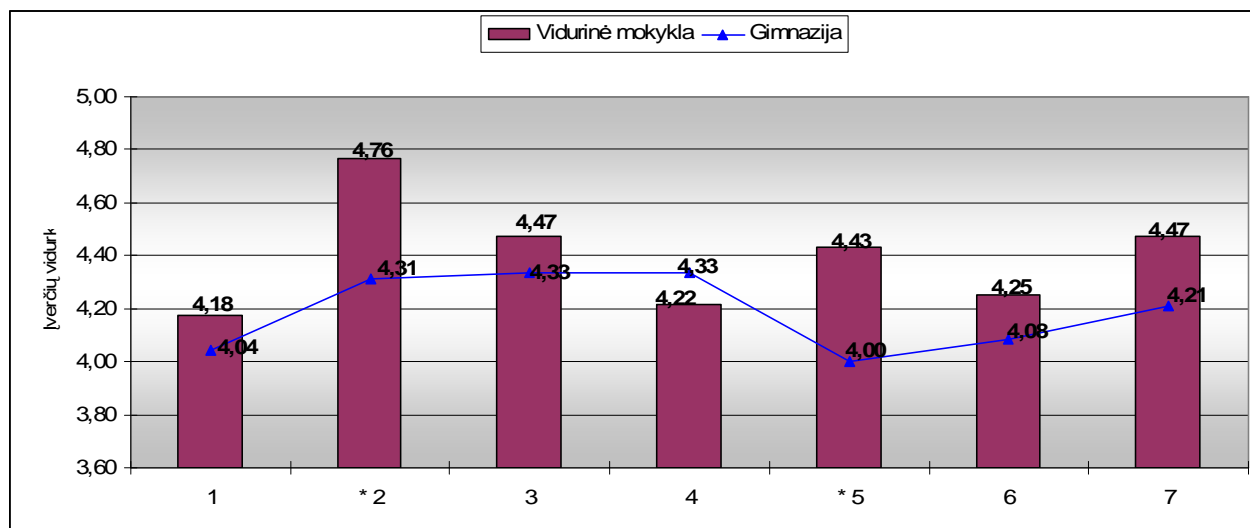
Tyrimo duomenys byloja, kad respondentai bendradarbiavimo mokykloje naudą išvelgia individo lygmeniu, nes sudaro galimybę mokytis vieniems iš kitų, skatina profesinį tobulėjimą. Šių teiginių įverčių atotrūkis tarp abiejų grupių vertinimų nėra sąlyginai mažas (skirtumas - 0,13 balo).

Tiek gimnazijos, tiek vidurinės mokyklos tiriamieji reiškia palankų požiūrį, kad bendradarbiavimas skatina atlikti vertinimą savo darbo kokybės ir tarpusavio bendradarbiavimo atžvilgiu. Nors ir sąlyginai mažesni įverčių vidurkiai (telkiasi nuo 3,9 iki 4 balų), tačiau atspindi teigiamą respondentų nuomonę, jog bendradarbiavimas entuziazmu užkrečia ir kitus darbuotojus. Gimnazijos tiriamieji, labiau nei vidurinės mokyklos, sutinka, kad mokyklos psichologinis klimatas, esant bendradarbiavimui, gerėja (skirtumas – 0,21 balo). Vienodas abiejų tiriamųjų grupių įverčių vidurkis (po 4,10 balo) atspindi požiūrį, jog bendradarbiavimas skatina greičiau atlikti suplanuotus darbus. Tačiau vertinant bendradarbiavimo įtaką darbų kokybės aspektu, pagrindinės grupės tiriamųjų įverčių vidurkiai žemesni (skirtumas – 0,33 balo). Respondentai taip pat pritaria nuomonei, jog kolegų bendradarbiavimas lemia teigiamą pedagoginę veiklą ir mokyklos personalo vadybą.

Apibendrinti abiejų tiriamųjų grupių vidurkiai (vidurinės mokyklos vid.= 4,3978, st. nuokrypis=0,54083, o gimnazijos vid.= 4,1875, st. nuokrypis = 0,64507) atspindi pozityvų požiūrį vertinant savanoriškumą, savaimiškumą bendradarbiavimo santykiuose. Nors vidurinės mokyklos

respondentų įverčiai yra aukštesni nei gimnazijos (skirtumas – 0,21 balo), tačiau reikšmingo skirtumo tarp apibendrintų įverčių vidurkių nėra ($p \leq 0,081$, kai $p \leq 0,05$).

Lyginant vidurinės mokyklos ir gimnazijos tiriamųjų savanoriškumo, savaimiškumo komponentės teiginių vertinimus akivaizdu, jog įverčių vidurkiai gana skirtingi, tačiau išreikštos nuomonės teigiamos (žr. 2 pav.)



* Statistiškai reikšmingas skirtumas yra, kai $p \leq 0,05$

1. Kolegų bendradarbiavimas skatina siekti tikslų, bet ne vykdyti kitų numatytus tikslus ($p = 0,460$); *2. Bendradarbiavimo santykiai mokykloje turi būti savanoriški ($p = 0,002$); 3. Bendradarbiavimo pagrindas - kolegų siekių ir tikslų dėmė ($p = 0,321$); 4. Mokykloje bendradarbiaujama todėl, kad darbuotojai suvokia, jog išvien dirbti ir smagu ir naudinga ($p = 0,503$); *5. Bendradarbiavimo santykiai yra savaiminiai, susiformuoja iš darbuotojų ir yra jų palaikomi ($p = 0,018$); 6. Bendradarbiavimo santykiai negali būti tiesiogiai tvarkomi, nuleidžiami iš viršaus ar primetami ($p = 0,490$); 7. Bendradarbiavimo kultūra susiformuoja ir toliau vystosi savaime, ir tai lemia pačių kolegų norai, pastangos ($p = 0,190$).

Pastaba: kuo didesnis įvertis, tuo nuostatos įvardijamu aspektu stipresnės ir pozityvesnės;

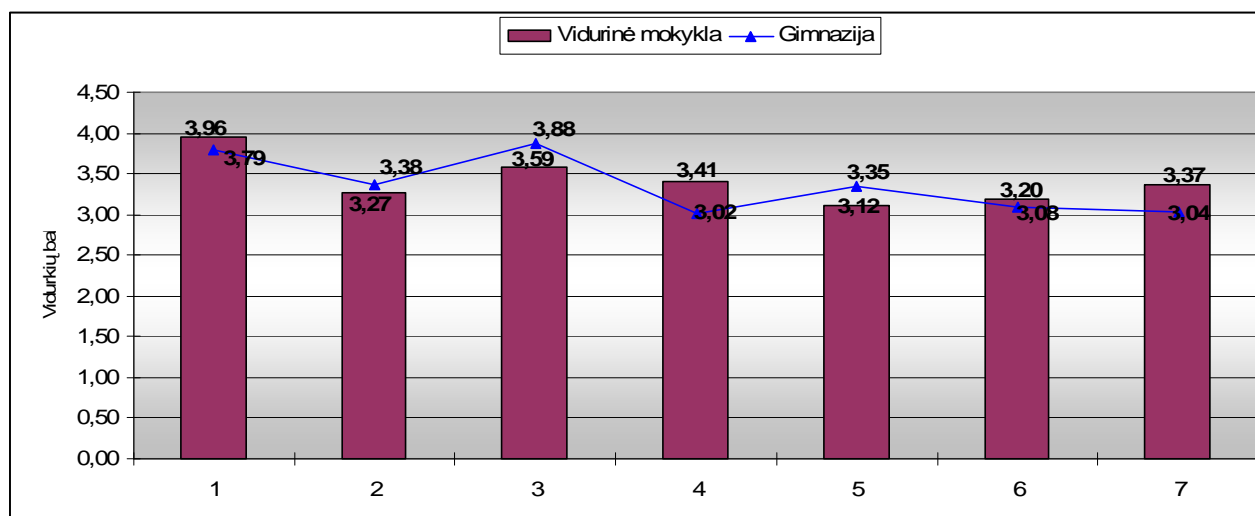
2 pav. Savanoriškumas ir savaimiškumas bendradarbiavimo santykiuose: vidurkių palyginimas

Iš 2 paveiksle pateiktų duomenų matyti, jog vertinant savaimiškumo bei savanoriškumo aspektus tiriamųjų nuomonės skyrėsi reikšmingai tik ties 2 ir 5 teiginiais. Vidurinės mokyklos respondentai, labiau nei gimnazijos (skirtumas – 0,45 balo), pabrėžia savanorišką dalyvavimą bendradarbiavimo santykiuose, o taip pat ir savaimiškumo elementą (skirtumas – 0,43 balo), kai minėti santykiai susiformuoja iš darbuotojų ir yra jų palaikomi. Pagrindinės grupės tiriamieji taip pat linkę labiau akcentuoti (įverčio vidurkis – 4,47 balo) pačių dalyvių norų ir pastangų įtaką formuojant bei plėtojant bendradarbiavimo kultūrą mokykloje. Kontrolinės grupės tiriamųjų įverčiai palaikant šią nuostatą yra mažesni (4,21 balo).

Abiejų tiriamųjų grupių respondentams, tačiau pagrindinės labiau, nepriimtini „iš viršaus“ nuleidžiami ar primetami bendradarbiavimo santykiai. Paminėtina, jog tyrime dalyvavusių gimnazijos respondentų aukštesni, nei vidurinės mokyklos, vertinimai (vidurkių skirtumas – 0,11 balo) akcentuoja tokius tarpusavio santykius, kai dirbti kartu smagu ir naudinga.

Taigi, tiriamieji akcentuoja savaiminius bendradarbiavimo santykius, kylančius iš savanoriškų paskatų realizuoti bendrus tikslus, o ne vykdyti kitų numatytus.

Vertindami prievartą ir reguliavimą bendradarbiavimo santykiuose, abiejų grupių respondentai demonstruoja indiferentišką ir neigiamą požiūrį, įverčių vidurkiai telkiasi nuo 2,58 vidurinėje mokykloje (st.nuokrypis =0,80298) iki 2,63 balų gimnazijoje (st.nuokrypis = 0,76561). Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vertinimų nėra ($p \leq 0,732$, kai $p \leq 0,05$), vadinasi respondentų požiūris tiriamuoju klausimu yra panašus. Paminėtina, jog teiginiai, apibūdinantys prievartą ir reguliavimą bendradarbiavimo santykiuose, buvo atvirkščiai perkoduoti, todėl žemesni įverčiai atspindi neigiamą požiūrį. Toliau pateikti teiginiai nagrinėjami neperkoduoti, siekiant išsamiau atskleisti tyrimo dalyvių nuostatas į prievartą ir reguliavimą bendradarbiavimo santykiuose (žr. 3 pav.).



* Statistiškai reikšmingas skirtumas yra, kai $p \leq 0,05$

1. Priverstinis bendradarbiavimas darbuotojus blaško ir gaišina ($p = 0,472$); 2. Administracijos inicijuotas bendradarbiavimas mokyklose nėra efektyvus ($p = 0,669$); 3. Priverstinis bendradarbiavimas užgožia darbuotojų profesionalumą, mažina pastangas ir energiją ($p = 0,234$); 4. Mokyklos administracija negali valdyti darbuotojų bendradarbiavimo ($p = 0,142$); 5. Administracijos sukurtas kolegialumas dažnai esti privalomas ($p = 0,362$); 6. Bendradarbiavimas negali vykti tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku ($p = 0,691$); 7. Administracijos reikalavimas, dirbti kolegialiai, prieštarauja bendradarbiavimo esmei: spontaniškumui, iniciatyvai, savanoriškumui ($p = 0,245$); **Respondentų atsakymai į visus pateiktus teiginius statistiškai reikšmingai neišsiskyrė.**

Pastaba: kuo didesnis įvertis, tuo labiau pritariama konkrečiam teiginiui, šiuo atveju išreiškia ir neigiamą poziciją prievartai bei reguliavimui bendradarbiavimo santykiuose;

3 pav. Prievarta ir reguliavimas bendradarbiavimo santykiuose: vidurkių palyginimas

Abiejų grupių respondentai pritaria, jog prievarta bendradarbiavimo santykiuose darbuotojus labiau blaško, gaišina. Tačiau šio aspekto vidurkis aukštesnis vidurinės mokyklos tiriamųjų (skirtumas – 0,17 balo). Skirtingai nei pagrindinės (vid.=3,59 balo), kontrolinės grupės tiriamieji (vid.=3,88 balo) labiau reiškia pritarimą, kad prievarta taip pat užgožia ir darbuotojų profesionalumą, pastangas ir energiją.

Gimnazijos tiriamieji neturi aiškaus požiūrio (vid.=3,02 balai) ar administracija gali valdyti darbuotojų bendradarbiavimą, tačiau linkę galvoti, kad administracijos inicijuotas bendradarbiavimas nėra efektyvus (vid.=3,38 balo). Tuo tarpu vidurinės mokyklos respondentai linkę pritari, kad administracija negali valdyti bendradarbiavimo (vid.=3,41 balo), o ar jis yra

efektyvus taip pat neturi aiškios pozicijos (vid.=3,27 balo). Paminėtina, jog vidurkių įverčiai reiškiant šias nuostatas nėra aukšti, todėl manytina, jog labiau atspindi indiferentišką nuostatą.

Kontrolinės grupės respondentai reiškia neutralų požiūrį vertindami galimybę bendradarbiavimą organizuoti tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje, tačiau kiek aiškesnę nuostatą demonstruoja sutikdami, jog administracijos kuriamas kolegialumas dažnai būna privalomas ar bent jau turi įpareigojamo pobūdžio elementų.

Apibendrinant galima teigti, jog respondentai gana nedrąsiai reiškia savo požiūrį vertindami prievartą bei reguliavimą bendradarbiavimo procesams. Kiek aiškiau tiriamieji pasisako prieš prievartos įtaką bei jos pasekmes tarpusavio bendradarbiavimui, tačiau gana tolygiai nuomonės pasiskirsto vertinant teiginius, koduojančius administracijos reguliavimo įtaką kuriant bendradarbiavimo santykius.

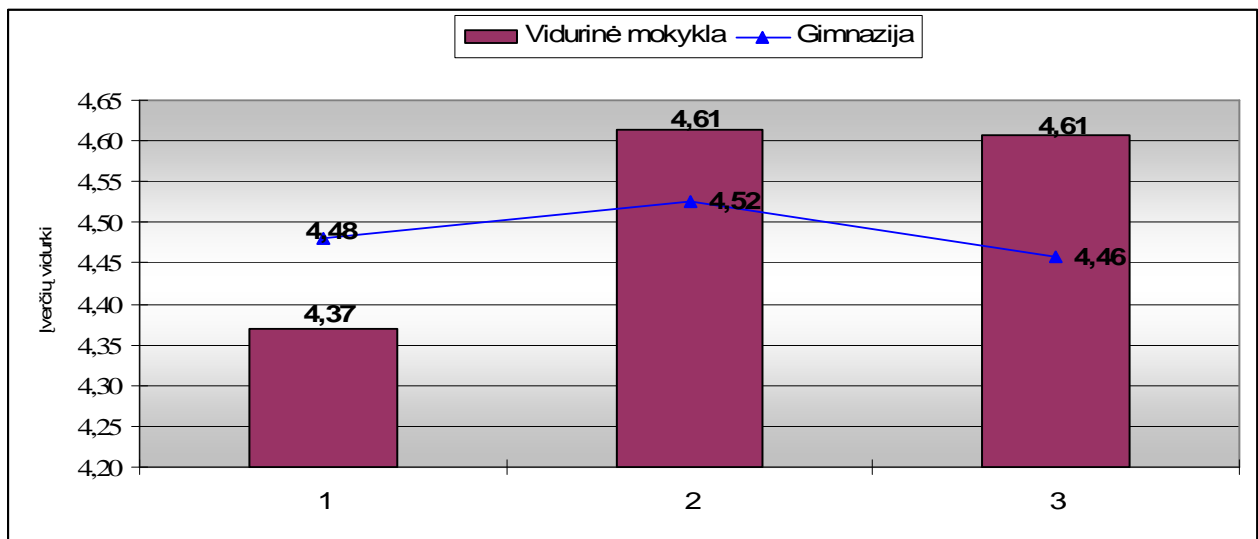
Pasak Hargreaves¹⁶⁶, bendradarbiavimo neformalus (paslėpti) aspektai atspindi bendradarbiavimo kultūros nematomus, tačiau labai svarbius požymius. Tikrasis bendradarbiavimas yra beveik nepastebimas, trumpas, bet dažnas ir neformalus. Tai gali būti žodis, žvilgsnis, pagyrimas ir padėka, mintys apie naujas idėjas, neformalus pokalbiai.

Vertindami neformalius bendradarbiavimo santykių aspektus, vidurinės mokyklos (vid.=3,11; st. nuokrypis = 1,08662) ir gimnazijos (vid.=2,6319; st. nuokrypis = 0,99938) tiriamieji reiškia neutralų požiūrį (reikšmingas skirtumas $p \leq 0,025$, kai $p \leq 0,05$) tarpusavio sąveikos nematomumo, neformalumo ir trumpumo atžvilgiu.

Tyrimo duomenimis, individualumo ir kolektyviškumo aspektus respondentai vertina gana pozityviai (vidurinės mokyklos vid.= 4,5294; st. nuokrypis = 0,53407, o gimnazijos vid.= 4,4861; st. nuokrypis = 0,53686, $p \leq 0,688$, kai $p \leq 0,05$). Statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant skalės teiginius nėra, o tai rodo tiriamųjų požiūrio panašumą (žr. 4 pav.).

Bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos tiriamieji vienodais įverčių vidurkiais (vid.=4,61 balo) išreiškia pritariančią požiūrį, jog darbas kartu skatina pasitikėjimą kolegomis, o bendradarbiavimo kultūra – tai sutarimo kultūra. Gimnazijos respondentai taip pat pritaria šioms nuostatomis, tačiau vidurkių įverčiai esti žemesni (skirtumas tarp grupių – 0,15 balo ties trečiu teiginiu ir 0,09 balo ties antru teiginiu). Kontrolinės grupės tiriamieji, labiau nei pagrindinės, pritaria, kad bendradarbiavimo santykiai neturi neigiamos įtakos darbuotojų individualumui, savarankiškumui (skirtumas – 0,11 balo).

¹⁶⁶Hargreaves, A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto alba, 1999. P. 255.



*Statistiškai reikšmingas skirtumas yra, kai $p \leq 0,05$

1. Bendradarbiavimo santykiai mokykloje nekelia grėsmės darbuotojų individualumui ir savarankiškumui ($p = 0,479$); 2. Bendradarbiavimo kultūra atspindi sutarimo kultūrą ($p = 0,513$); 3. Dirbant kartu susiformuoja pasitikėjimas kolegomis ($p = 0,339$);

4 pav. Individualumas ir kolektyviškumas bendradarbiavimo santykiuose: vidurkių palyginimas

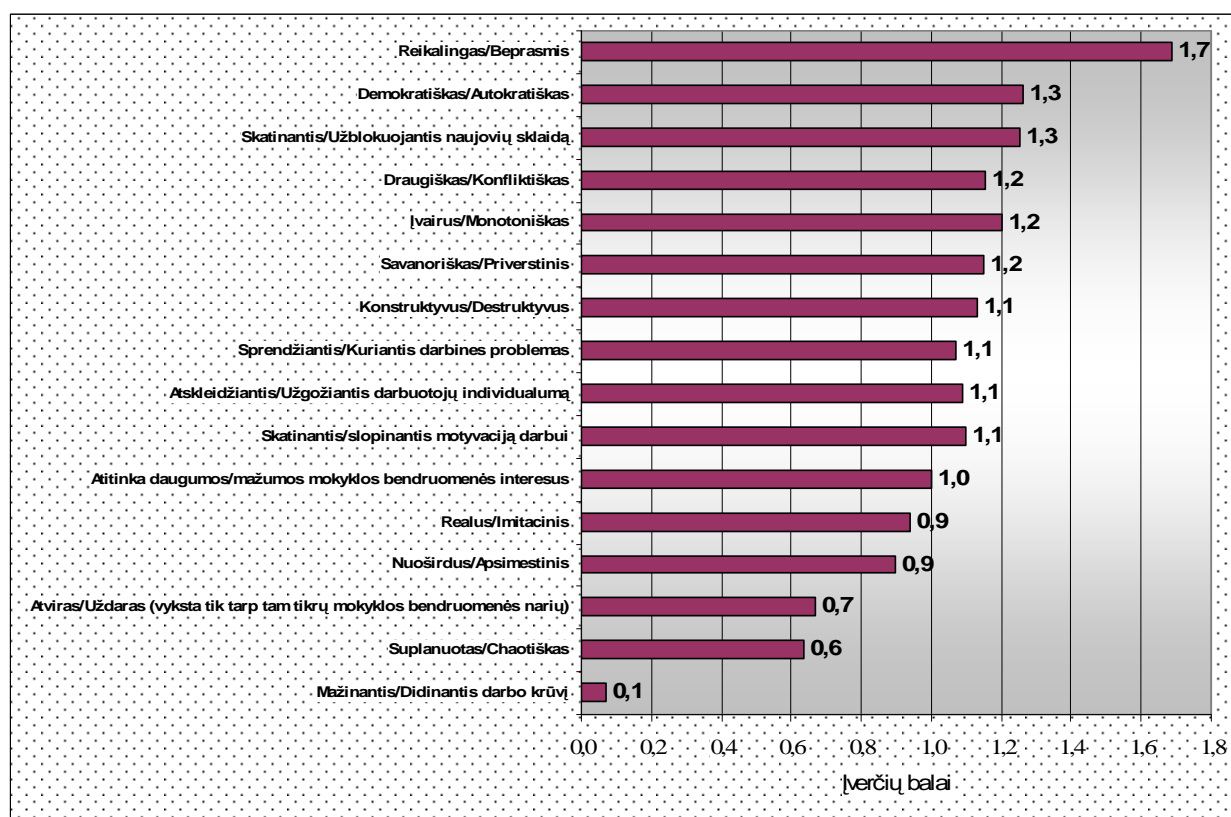
Apibendrinti požiūrio į bendradarbiavimą skalės įverčių vidurkiai (vidurinės mokyklos vid. = 3,760; st. nuokrypis = 0,3210, gimnazijos vid. = 3,643; st. nuokrypis = 0,2984; $p \leq 0,063$) atspindi teigiamas respondentų nuostatas tarpusavio bendradarbiavimo atžvilgiu. Įvertinus respondentų požiūrį į bendradarbiavimą švietimo organizacijoje, galima teigti, jog abiejų grupių tiriamieji palankiai vertina tarpusavio sąveikos mokykloje teikiamą naudą. Labiausiai bendradarbiavimas reikšmingas tuo, kad skatina profesinį tobulėjimą, palankesnės galimybės mokytis vieniems iš kitų, suteikia moralinį pasitenkinimą bei įtakoja ugdymo įstaigos klimato kokybę. Akcentuojamas teigiamas požiūris į bendradarbiavimo kūrimosi savaimiškumą ir savanoriškumą siekiant tarpusavio tikslų dermės bei jų realizavimo.

Tiriamieji demonstruoja kiek atsargų požiūrį (įverčių vidurkiai labiau telkiasi ties 3 balais ir žemiau) į neigiamus bendradarbiavimo aspektus (prievartą, reguliavimą). Jie linkę kritiškiau vertinti prievartos įtaką darbuotojų profesionalumui ir efektyvumui, tačiau reiškia indiferentišką požiūrį dėl administracijos taikomo reguliavimo kuriant tarpusavio bendradarbiavimo santykius.

Vertinant neformaliuosius (paslėptus) bendradarbiavimo aspektus (nematumą, trumpumą, neformalumą), respondentai demonstruoja indiferentiškas nuostatas. Tiriamieji reiškia požiūrį, jog darbas kartu skatina pasitikėjimą kolegomis, o pats bendradarbiavimas nėra grėsmė darbuotojų individualumui, savarankiškumui.

3.2. Bendradarbiavimo įvertinimas nuostatų aspektu

Tyrimu siekta atskleisti, kaip tyrimo dalyviai vertina ugdymo įstaigoje, kurioje jie dirba, vystantį bendradarbiavimą. Dalyvių nuostatas į bendradarbiavimą mokykloje, kurioje jie dirba, nagrinėsime iš šių pozicijų: (1) kaip bendradarbiavimą ugdymo institucijose vertina visi tyrimo dalyviai kartu; (2) kokie yra vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų nuostatų skirtumai; (3) kokie yra abiejų ugdymo įstaigų pedagogų bei administracijos nuostatų skirtumai. Paminėtina, jog duomenys pateikiami apibendrintais semantinių skalių įverčių vidurkiais. Aukštesni rezultatai (artėjantys prie +2) reiškia palankesnes nuostatas, o žemesni (artėjantys prie -2) – negatyvias nuostatas. Formalus kiekvienos skalės vidurys yra nulis (0), reiškiantis neutralų vertinimą. Tyrimo dalyviai bendradarbiavimą mokykloje vertina palankiai: beveik visų skalių įvertinimo vidurkiai telkiasi nuo 0,6 iki 1,7 balų (žr. 5 pav).



5 pav. Bendradarbiavimo švietimo institucijose vertinimas (N=99)

Apskaičiavus bendrus visų tiriamų dalyvių (N = 99) nuostatų skalių vertinimo vidurkius, nustatyta, kad mažiausią įvertinimą pelnė skalė „mažinantį darbo krūvį – didinantį darbo krūvį“ (vid. = 0,1; st. nuokrypis = 1,263721). Šis vertinimas labiau atspindi neutralią nuostatą dėl bendradarbiavimo įtakos darbo krūviui. Daugiausia balų pelnė šios skalės: „reikalingas - beprasmis“ (vid. = 1,70; st. nuokrypis = 0,546724), „demokratiškas – autokratiškas“ (vid. = 1,3; st. nuokrypis = 0,898818), „skatinantis - užblokuojantis naujovių sklaidą“ (vid. = 1,3; st. nuokrypis

=0,812447), „savanoriškas - priverstinis“ (vid. = 1,2; st. nuokrypis =0,873226), „įvairus - monotoniškas“ (vid. = 1,2; st. nuokrypis =0,936557), „draugiškas – konfliktiškas“ (vid. = 1,2; st. nuokrypis =0,889249). Tai leidžia manyti, kad tyrime dalyvavę respondentai labiausiai bendradarbiavimą ugdymo įstaigose vertina kaip „reikalingą“, „įvairų“, „demokratišką“, „draugišką“, „skatinantį naujovių sklaidą“ ir kaip „savanorišką“.

Palyginus apibendrintus įverčių vidurkius paaiškėjo, jog gimnazijoje vykstantį tarpusavio bendradarbiavimą tiriamieji vertina kur kas pozityviau (vid.=1,1094) nei savo ugdymo įstaigoje vidurinės mokyklos respondentai (vid.=0,9424). Tačiau pagrindinės grupės respondentai savo mokykloje vykstantį bendradarbiavimą taip pat nevertina neigiamai. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vertinimų nerasta ($p < 0,192$, kai $p < 0,05$).

Reikšmingi skirtumai, gauti lyginant tyrime dalyvavusių vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų vertinimų vidurkius (žr. 5 priedą, 1 lentelę) rodo, kad kontrolinės grupės tiriamiesiems bendradarbiavimas gimnazijoje atrodo labiau „atviras“, „nuoširdus“ ir „atitinkantis daugumos ugdymo įstaigos bendruomenės interesus“ nei vidurinės mokyklos.

Daugiausiai balų abi respondentų grupės skyrė skalei „reikalingas - beprasmis“ (po 1,7 balo). Vidurinės mokyklos tiriamieji kiek aukštesnius balus skyrė šioms skalėms: „sprendžiantį – kuriantį darbinės problemas“ ir „demokratišką - autokratišką“ (po 1,2 balo). Tuo tarpu gimnazijos respondentai daugiausiai balų skyrė šioms skalėms: „skatinantį - užblokuojantį naujovių sklaidą“ (1,4 balo), „demokratišką – autokratišką“, „įvairų – monotonišką“, „konstruktyvų – destruktivų“, „atitinkantį daugumos - mažumos mokyklos bendruomenės interesus“ ir „draugišką – konfliktišką“ (kiekvienai skalei po 1,3 balo).

Mažiausiai teigiamų įvertinimų abi tiriamųjų grupės skyrė skalei „mažinantį - didinantį darbo krūvį“ (pagrindinė grupė - 0,2 balo, o kontrolinė - -0,1 balo), o vidurinės mokyklos tiriamieji skalę „atvirą – uždara“ įvertino 0,4 balo. Taigi, abi tiriamųjų grupės laikosi neutralios nuostatos dėl darbo krūvio tarpusavio bendradarbiavimo atžvilgiu.

2 lentelėje (žr. psl. 53) pateikiami ugdymo įstaigų pedagogų bei administracijos semantinių nuostatų skirtumai į bendradarbiavimą mokykloje. Nustatyta, jog bendras pedagogų (vid.= 1,0098) ir administracijos (vid.= 1,1438) bendradarbiavimo ugdymo institucijoje vertinimas statistiškai reikšmingai nesiskiria, vertina pozityviai.

Vidurinės mokyklos administracijos darbuotojai (vid.= 1,3750) reiškia kiek pozityvesnes nuostatas į bendradarbiavimą mokykloje nei pedagogai (vid.=0,8954). Tuo tarpu priešinga situacija susiklosto gimnazijoje: pedagogai (vid.= 1,1323) kiek labiau nei administracija (vid.= 0,9125) linkę reikšti palankesnes nuostatas bendradarbiavimo mokykloje atžvilgiu.

Bendradarbiavimo ugdymo įstaigoje įvertinimas: pedagogų ir administracijos vidurkių palyginimas

Tyrimo dalyviai	Kiekis (N)	Bendras nuostatų skalių vidurkis (M)	St. Nuokrypis (Sd)	p reikšmė*
Pedagogai	89	1,0098	0,63591	0,529
Administracija	10	1,1438	0,63468	
<i>Vidurinė mokykla</i>				
Pedagogai	46	0,8954	0,73646	0,169
Administracija	5	1,3750	0,63584	
<i>Gimnazija</i>				
Pedagogai	43	1,1323	0,48627	0,355
Administracija	5	0,9125	0,60693	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

Lyginant vidurinės mokyklos pedagogų ir administracijos vertinimus kiekvienos semantinės skalės aspektu, statistiškai reikšmingi skirtumai atskleidė, jog administracija labiau nei pedagogai bendradarbiavimą mokykloje vertina kaip suplanuotą bei įvairų (žr. 5 priedą, 2 lentelę). Pastebėta, jog administracijos darbuotojai bendradarbiavimą apibūdina kaip atvirą (vykstantį tarp visų mokyklos bendruomenės narių) ir skyrė 1,0 balo, tuo tarpu pedagogai skyrė tik 0,3 balo. Nors skirtumas nėra statistiškai reikšmingas, tačiau akivaizdu, jog pedagogai jaučia bendradarbiavimą esant uždarą ir vykstantį tik tarp atskirų mokyklinės bendruomenės narių. Vertinant likusias semantines skales statistiškai reikšmingų skirtumų tarp administracijos ir pedagogų nuostatų neišryškėjo, todėl ir respondentų nuostatos vertinant bendradarbiavimą mokykloje reikšmingai neišsiskiria.

Gimnazijos pedagogai labiau nei administracija bendradarbiavimą mokykloje vertina kaip atitinkantį daugumos mokyklos bendruomenės interesus (žr. 5 priedą, 3 lentelę). Tyrimo duomenys byloja, jog administracijos darbuotojai bendradarbiavimą mokykloje vertina kaip didinantį darbo krūvį (skyrė - 0,6 balo). Mokytojai vertindami šį aspektą demonstruoja neutralią nuostatą (priskyrė 0,0 balo). Kitas skales administracijos darbuotojai įvertino taip pat pakankamai mažesniais balais: „sprendžiantis – kuriantis darbinės problemas“, „nuoširdus – apsimestinis“, „realus – imitacinis“ (po 0,6 balus kiekvienai skalei).

Taigi, apibendrinant galime teigti, jog visų respondentų nuostatos bendradarbiavimo mokykloje atžvilgiu yra pozityvios ir jį labiausiai vertina kaip „reikalingą“, „įvairų“, „demokratišką“, „draugišką“, „skatinantį naujovių sklaidą“, „savanorišką“. Gimnazijos respondentai, statistiškai reikšmingai labiau nei vidurinės mokyklos, bendradarbiavimą apibūdina kaip „atvirą“, „nuoširdų“ ir „atitinkantį daugumos ugdymo įstaigos bendruomenės interesus“. Pagrindinės grupės tiriamieji savo mokykloje vykstantį bendradarbiavimą taip pat apibūdina kaip „savanorišką“, „demokratišką“ ir „sprendžiantį darbinės problemas“, o gimnazijos kaip

„skatinantį naujovių sklaidą“, „įvairų“, „konstruktyvų“, „draugišką“. Paminėtina, jog abiejų grupių respondentai demonstruoja neutralią nuostatą dėl bendradarbiavimo įtakos darbo krūviui.

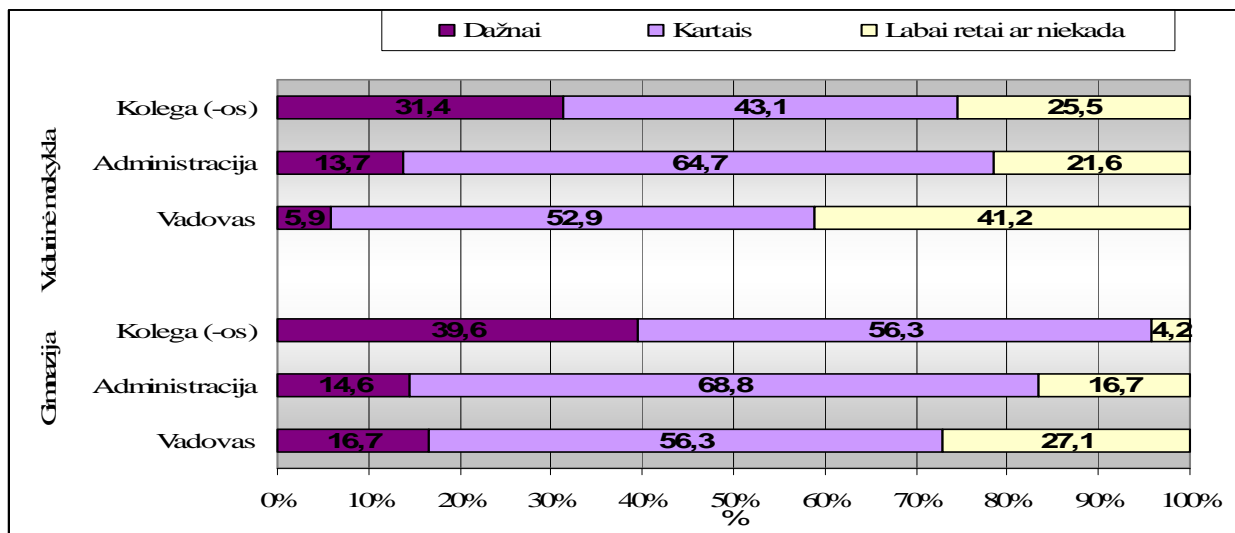
Nuostatos į bendradarbiavimą mokykloje tarp pedagogų ir administracijos reikšmingai nesiskiria, visi bendradarbiavimą vertina pozityviai. Vidurinės mokyklos administracijos darbuotojai reiškia kiek pozityvesnes nuostatas į bendradarbiavimą mokykloje nei pedagogai (skirtumas – 0,48 balo). Tuo tarpu priešinga situacija susiklosto gimnazijoje: pedagogai labiau nei administracija linkę reikšti palankias nuostatas bendradarbiavimo mokykloje atžvilgiu (skirtumas – 0,22 balo).

3.3. Bendradarbiavimo vyksmas vidurinėje mokykloje ir gimnazijoje

Viena yra deklaruoti bendradarbiavimo naudą bei demonstruoti pozityvias nuostatas jo atžvilgiu, tačiau visai kas kita dalyvauti jo plėtotėje. Tyrimu aiškinamasi, kokia bendradarbiavimo realybė vyrauja bendrojo ugdymo įstaigose.

Šiame skyriuje apžvelgiami vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų bendradarbiavimo ypatumai iniciatyvumo, tarpusavio sąveikos vyksmo ir jo kokybės vertinimo, o taip pat veiklos įvairovės aspektais.

6 paveiksle pateikti duomenys liudija apie bendradarbiavimo iniciatyvumo dažnumą.



6 pav. Bendradarbiavimo iniciatyvumo dažnumas: respondentų atsakymų palyginimas

Tiek vidurinės mokyklos (31,4%), tiek gimnazijos respondentai (39,6%) nurodo, jog „dažnai“ bendradarbiavimą iniciuoja kolegos. Kiek didesnis tyrimo dalyvių procentas (43,1% - pagrindinės ir 56,3% - kontrolinės grupės) mano, jog kolegos tarpusavio sąveiką iniciuoja „kartais“. Akcentuotina, jog gimnazijoje kolegos yra aktyvesni inicijuodami tarpusavio bendradarbiavimą nei vidurinėje mokykloje.

Abiejose ugdymo institucijose panašus procentas respondentų (13,7% vidurinėje mokykloje ir 14,6% gimnazijoje) nurodo, jog administracija „dažnai“ inicijuoja bendradarbiavimą. Dauguma tiriamųjų (64,7% - vidurinės mokyklos, gimnazijos – 68,8%) pažymi, jog - „kartais“. Pastebėta, kad administracijos aktyvumas inicijuojant tarpusavio bendradarbiavimą labiau reiškiasi gimnazijoje.

Daugiau nei pusės tyrime dalyvavusių abiejų grupių respondentų (vidurinės mokyklos - 52,9%, o gimnazijos – 56,3%) teigimu, jų vadovai savo aktyvumą skatinant bendradarbiauti reiškia „kartais“. Net 41,2% pagrindinės grupės tiriamųjų mokyklos vadovo aktyvumą vertina kaip vykstantį „labai retai ar niekada“. Tuo tarpu gimnazijoje šios pozicijos laikosi kiek daugiau nei ketvirtadalis tiriamųjų (27,1%). Taigi, vidurinės mokyklos direktorius mažiau iniciatyvus tarpusavio bendradarbiavimo atžvilgiu nei gimnazijos.

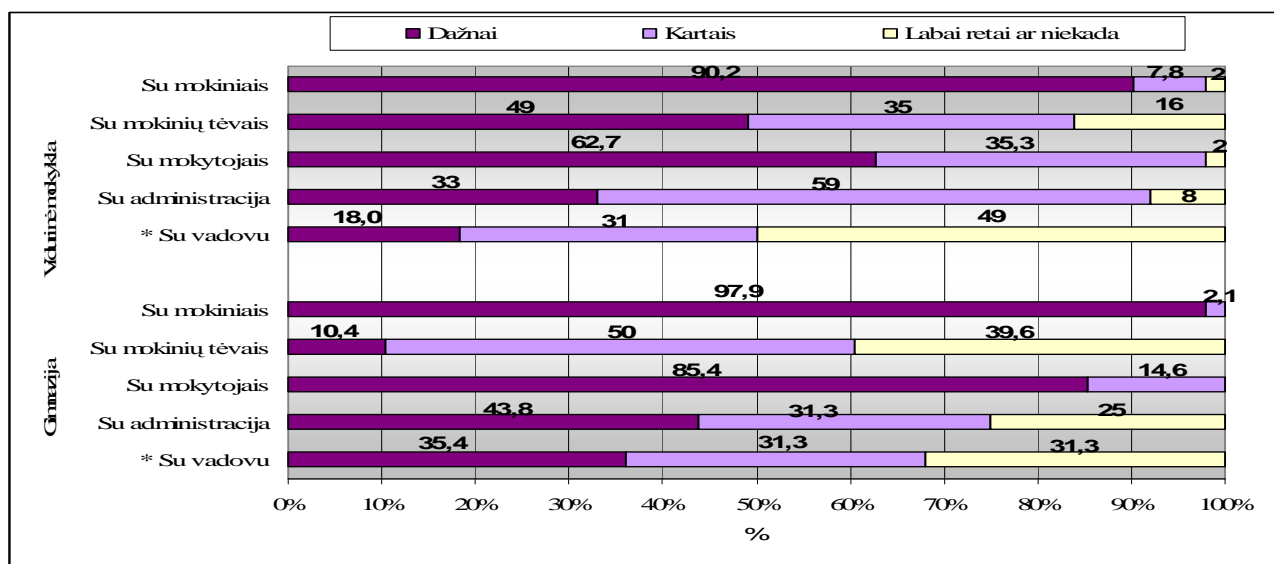
Apibendrinant galime teigti, jog aktyviausi vidurinėje mokykloje yra kolegos, o mažiausiai iniciatyvus – direktorius. Gimnazijoje „dažniausiai“ tarpusavio bendradarbiavimą taip pat inicijuoja kolegos, tuo tarpu administracija ir vadovas nepakankamai aktyvūs.

Beveik po pusę abiejų grupių tiriamųjų (47,1% vidurinės mokyklos ir 45,8% gimnazijos) teigia, jog tarpusavio bendradarbiavimas „dažnai“ susiformuoja spontaniškai, jog „kartais“ - nurodo po 37% apklaustųjų. Vos per dešimtadalis gimnazijos (16,7%) ir vidurinės mokyklos (15,7%) respondentų mano, kad bendradarbiavimas nesusiformuoja spontaniškai arba tik „labai retai“.

Taigi, abiejų grupių respondentai nurodo, jog ugdymo įstaigose tarpusavio bendradarbiavimas „dažnai“ turi spontaniškumo požymių.

Respondentų bendradarbiavimo su kitais mokyklos bendruomenės nariais dažnumą iliustruoja 7 paveikslas. Beveik visi tyrime dalyvavę gimnazijos (97,9%) ir vidurinės mokyklos (90,2%) tiriamieji su mokiniais bendradarbiauja „dažnai“. Su mokinių tėvais „dažniau“ bendradarbiauja vidurinės mokyklos (49%) nei gimnazijos (10,4%) tiriamieji. Akivaizdu, jog gimnazijos respondentai nepakankamai skiria dėmesio sąveikai su mokinių tėvais, net 39,6% teigia visai nebendradarbiaujantys arba retai.

Kontrolinės grupės tiriamieji (85,4%) „dažniau“ nei pagrindinės (62,7%) sąveikauja su kitais pedagogais. „Kartais“ su pedagogais bendradarbiauja 35,3% vidurinės mokyklos ir 14,6% gimnazijos apklaustųjų. Taigi, abiejų tiriamųjų grupių respondentai pakankamai aktyvūs bendradarbiaudami su pedagogais.



* Ugdymo įstaigų vadovai nevertino šios sąveikos, todėl eilutėje „sąveika su vadovu“ nėra pilno 100%.

7 pav. Bendradarbiavimo su kitais bendruomenės nariais dažnumas: respondentų atsakymų palyginimas

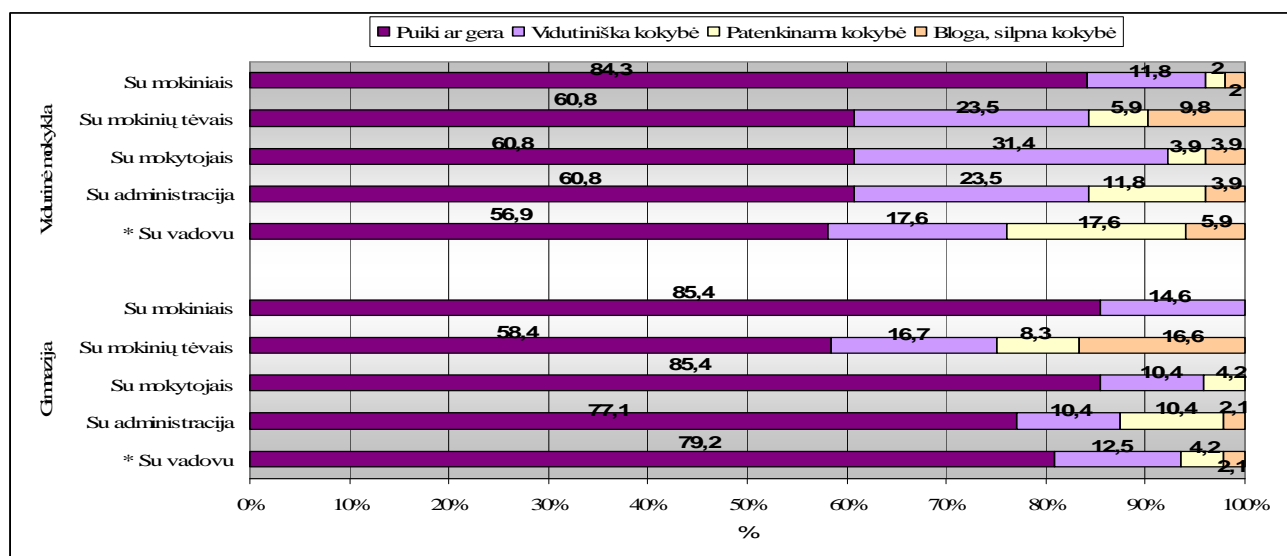
Gimnazijoje tiriamieji (43,8%) su administracija bendradarbiauja „dažniau“ nei vidurinėje mokykloje (33,3%). Pastarieji (59%) linkę su administracija sąveikauti „kartais“. Tačiau paminėtina, jog penktadalis (25%) kontrolinės grupės apklaustųjų su administracija nekontaktuoja arba „labai retai“.

Beveik pusė (49%) pagrindinės grupės respondentų nurodė, jog su mokyklos vadovu „niekada“ nebendradarbiauja arba „labai retai“, beveik trečdalis (31%) - „kartais“ ir tik apie penktadalį (18%) – „dažnai“. Tuo tarpu gimnazijoje daugiau nei trečdalis tiriamųjų (35,4%) su vadovu sąveikauja „dažnai“, beveik po trečdalį (31%) – „kartais“, „retai ar niekada“. Taigi, aktyviau su vadovu bendradarbiaujama gimnazijoje nei vidurinėje mokykloje.

Apibendrinant galima teigti, jog vidurinėje mokykloje „dažniausiai“ bendradarbiaujama su mokiniais, pedagogais bei mokinių tėvais, „kartais“ su administracija ir itin retai su vadovu. Gimnazijoje aktyviau („dažnai“) sąveikaujama su mokiniais, pedagogais ir administracija, mažiausiai – su mokinių tėvais, o apibūdinant bendradarbiavimą su vadovu respondentų nuomonės išsiskyrė.

Visų tyrime dalyvavusių respondentų prašyta įvertinti savo bendradarbiavimo kokybę su kitais mokyklos bendruomenės nariais. Vertinimui pasiūlyti šeši lygiai: „puikiai“, „gerai“, „vidutiniškai“, „patenkinamai“, „silpnai“ ir „blogai“. Reitingų grafikas sudarytas, susumavus procentines, pozityvią reikšmę turinčių, teiginių vertes (pvz.: sudedamos teiginių „puikiai“, „gerai“ procentinės vertės 43 proc.+20 proc.= 63 proc.). Kadangi vertinimus „silpnai“ ir „blogai“ nurodė pakankamai mažas procentas respondentų, juos apjungėme į vieną vertinimo kriterijų susumavus procentines reikšmes.

8 paveiksle pavaizduotas abiejų ugdymo įstaigų respondentų bendradarbiavimo su kitais bendruomenės nariais kokybės vertinimas.



* Ugdymo įstaigų vadovai nevertino šios sąveikos, todėl eilutėje „sąveika su vadovu“ nėra pilno 100%

8 pav. Bendradarbiavimo su kitais bendruomenės nariais kokybė: respondentų vertinimų palyginimas

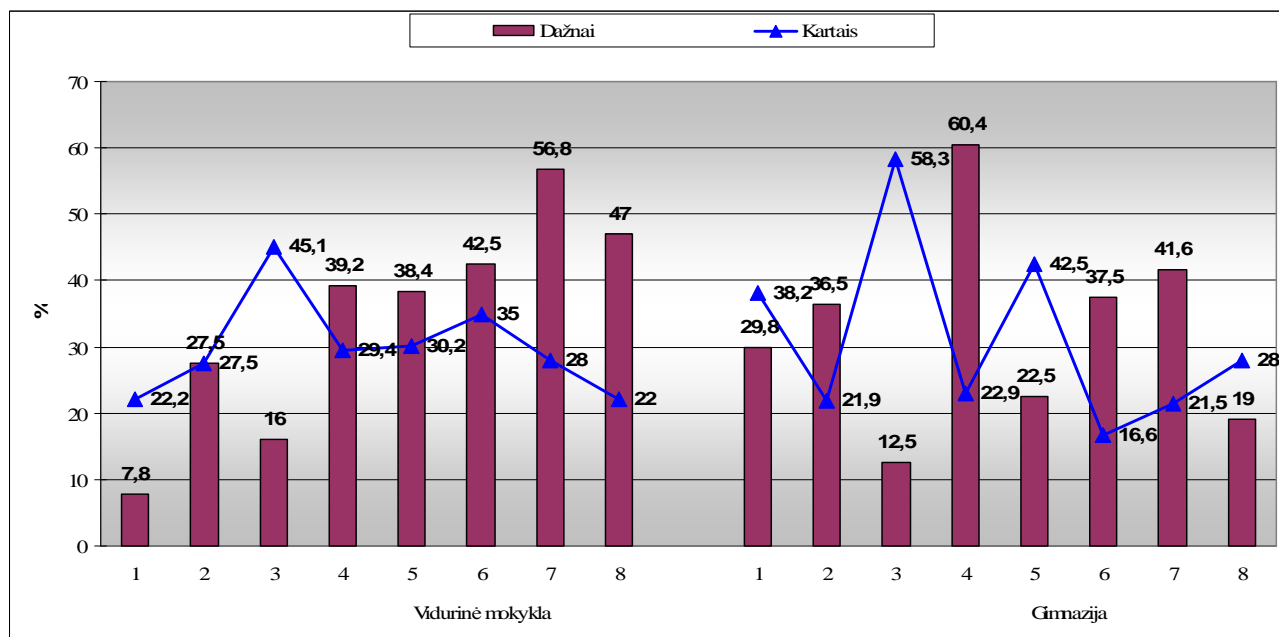
Daugiausiai vidurinės mokyklos tiriamųjų (84,3%) „puikiai ar gerai“ bendradarbiavimo kokybę vertina sąveikoje su mokiniais, po 60,8% tiriamųjų – sąveikoje su mokinių tėvais, pedagogais bei administracija, kiek mažesnis procentas (56,9%) - su vadovu.

Tarpusavio bendradarbiavimą su mokiniais ir mokytojais dauguma gimnazijos tiriamųjų (85,4%) vertina kaip „puikią ar gerą“, su vadovu - 79,2%, su administracija 77,1% apklaustųjų. Nors ir mažesnis procentas kontrolinės grupės respondentų (58,4%), tačiau tarpusavio sąveiką su mokinių tėvais taip pat vertina palankiai. Akcentuotina, jog kiek daugiau nei dešimtadalis (16,6%) gimnazijos apklaustųjų minėtą sąveiką vertina kaip „blogą, silpną“.

Taigi, didžioji dalis abiejų grupių respondentų palankiai („puikiai ar gerai“) vertina bendradarbiavimo kokybę įvairiais tarpusavio sąveikos lygiais.

Tyrimo duomenimis, galima teigti, jog veiklos spektras, kur tarpusavyje respondentai bendradarbiauja, pakankamai platus tai: ugdymo įstaigos veiklos planavimo ir kontrolės, mokyklos savivaldos grupių, projektinė, mokymo, renginių organizavimo, o taip pat popamokinė veikla (ruošimasis pamokoms ir pan.), svarbių sprendimų priėmimo bei kita veikla.

Kaip matyti 9 paveiksle, vidurinės mokyklos respondentai „dažniau“ nei gimnazijos tarpusavyje bendradarbiauja priimdami svarbius sprendimus (skirtumas 15,2%), dalyvaudami kitoje (skirtumas 28%) ar popamokinėje (skirtumas 5%) bei renginių (skirtumas 15,9%) organizavimo veikloje.



1. Ugdymo įstaigos veiklos planavimo, kontrolės veikla; 2. Savivaldos grupių veikla; 3. Projektinė veikla; 4. Mokymo organizavimo veikla; 5. Renginių organizavimo veikla; 6. Popamokinė veikla (rengimasis pamokoms, mokymo priemonių gaminimas/ruošimas); 7. Svarbių sprendimų priėmimo veikla; 8. Kita veikla (budėjimas per pertraukas, prieš ir po pamokų, bendravimas laisvu nuo pamokų metu (pvz.: pietų metu, esant „langams“ tarp pamokų))

9 pav. Bendradarbiavimas įvairioje mokyklinėje veikloje: respondentų atsakymų palyginimas

Gimnazijos tiriamieji „dažniau“ nei vidurinės mokyklos, tarpusavyje sąveikauja mokymo (skirtumas 21,2%) organizavimo, ugdymo įstaigos veiklos planavimo bei kontrolės (skirtumas 22%), savivaldos grupių (skirtumas 9%) veiklose. Abiejų grupių tiriamieji (vidurinės mokyklos 45,1%, o gimnazijos 58,3%) projektinėje, o gimnazijos dar ir renginių organizavimo (42,5%) veikloje linkę bendradarbiauti „kartais“.

Į atviro pobūdžio klausimą apie bendradarbiavimą lemiančius ir trukdančius veiksnius atsakė 38 (75%) vidurinės mokyklos ir 30 (62,5%) gimnazijos tiriamųjų. Analizuojant atsakymus bus pateikiami tie procentai respondentų, kurie išreiškė savo nuomonę. Tyrimo duomenimis bendradarbiavimo plėtotę ugdymo įstaigose įtakoja įvairūs veiksniai (žr. 6 priedą, 1 lentelę). 43,2% vidurinės mokyklos ir 29,2% gimnazijos respondentų teigimu, didelę įtaką turi geri tarpusavio santykiai, asmenybės savybės (37,5% pagrindinės ir 33,3% kontrolinės grupės tiriamųjų), tokios kaip geranoriškumas, draugiškumas, siekių ir tikslų dermė (29,6% vidurinės mokyklos, o gimnazijos 16,6% apklaustųjų).

Kiek daugiau nei penktadalis pagrindinės grupės respondentų (27,6%) nurodo norą bendradarbiauti, šiam veiksmui pritaria mažiau nei dešimtadalis gimnazijos tiriamųjų (8,3%). Taip pat dalyvaujant bendradarbiavimo plėtotėje abiejų grupių respondentams svarbu, kad vyrautų gera psichologinė atmosfera (15,2% išreiškusių nuomonę visų respondentų), kad būtų daugiau renginių ugdymo institucijoje (11,1%), kad administracija būtų iniciatyvi (9,1%). Akcentuojamas ir mokėjimas bendradarbiauti bei noras tobulėti.

Bendradarbiavimo plėtotei trukdo tokios asmeninės savybės kaip uždarumas, savanaudiškumas, arogancija ir pan. (57% išreiškusių nuomonę visų respondentų). Neigiamai tarpusavio bendradarbiavimą įtakoja ir laiko stoka, patalpų trūkumas (18,3%), skirtingi interesai ir pažiūros (11,1%), kolektyvo „susiskaldymas“ (10%), nesprenžiami konfliktai (9%), dideli darbo krūviai (9%) ir kt.

Apibendrinant galima teigti, jog abiejose ugdymo institucijose tarpusavio bendradarbiavimą dažniausiai inicijuoja aktyvūs pedagogai. Administracija bei vadovai bendradarbiavimu grįstas sąveikas inicijuoja „kartais“. Tiek vidurinės mokyklos, tiek gimnazijos tiriamieji dažniausiai bendradarbiauja su mokiniais bei pedagogais. „Kartais“ bendradarbiaujanti sąveika su mokyklos vadovu vyksta vidurinėje mokykloje, o su mokinių tėvais - gimnazijoje. Absoliuti dauguma visų tiriamųjų palankiai („puikiai ar gerai“) vertina bendradarbiavimo kokybę įvairiais tarpusavio sąveikos lygiais. Abiejų tiriamųjų grupių respondentai tarpusavyje labiausiai („dažnai“) bendradarbiauja priimdami svarbius sprendimus, dalyvaudami popamokinėje (ruošiant užduotis, mokymo priemones mokiniams) ir mokymo organizavimo veiklose. Vidurinės mokyklos tiriamieji aktyviai sąveikauja ir renginių organizavimo bei kitoje veikloje, gimnazijos – savivaldos grupių veikloje. Projektinėje veikloje bendradarbiauja mažiau abiejų grupių tiriamųjų, o ugdymo įstaigos veiklos planavimo bei kontrolės veikloje vidurinės mokyklos apklaustųjų. Labiausiai plėtoti bendradarbiavimą ugdymo įstaigoje padeda geranoriški tarpusavio santykiai, teigiamos asmenybės savybės (draugiškumas, tolerancija), bendri siekiai ir tikslai, noras bei mokėjimas bendradarbiauti, tinkama psichologinė atmosfera. Bendradarbiavimo plėtotei trukdo neigiamos asmenybės savybės (egoizmas, arogancija), kolektyviškumo stoka, nesprenžiami konfliktai, skirtingi interesai bei pažiūros, laiko stoka, patalpų trūkumas ir kt. Paminėtina, jog bendradarbiavimas abiejose ugdymo įstaigose nėra tapęs tradicine veiklos forma, turi spontaniškumo požymių.

Taigi, bendradarbiavimą švietimo organizacijose lemia atliekamos veiklos pobūdis, pačių darbuotojų iniciatyvumas ir tarpusavio sąveikų dažnumas, išoriniai bei asmenybės savybių nulemti veiksniai.

3.4. Bendradarbiavimo plėtotės prielaidos

Pagrindinis švietimo organizacijos tikslas yra žmogaus ugdymas, tačiau tam, kad ugdymas tokiose organizacijose vyktų kryptingai, reikalingi ugdymo procesą išmanantys vadovai bei efektyvi mokyklos kaip organizacijos veikla. Pirmasis žingsnis žengiant link efektyvios švietimo organizacijos sukūrimo, kurioje stebima jos narių tarpusavio bendradarbiavimo raiška, yra tinkamai funkcionuojanti organizacijos vadybos sistema, kuri yra nuolat tobulinama atsižvelgiant į pokyčius ir visuomenės poreikius.

Darbo organizuotumo švietimo įstaigose tendencijos. Siekiama atskleisti, kaip respondentai vertina ugdymo įstaigose, kuriose jie dirba, veiklos struktūravimą, atsakomybės ir užduočių formulavimą bei paskirstymą, vykdomą kontrolę bei darbo įvertinimą, kokie vertinimų skirtumai tarp vidurinės mokyklos ir gimnazijos tiriamųjų.

Paminėtina, jog respondentų atsakymai vertinami vidurkių įverčiais. Kuo didesnis įvertis (artėjantis prie 5), tuo skalėje įvardijamų teiginių švietimo organizacijoje raiška stipresnė. Vadinasi ir darbo organizavimas labiau palankus bendradarbiavimo plėtojimui. Visi teiginiai suformuluoti teigiama pozicija.

Tiriamieji mokyklose vykdomą darbo organizavimą vertina palankiai (vidurinės mokyklos vid.=3,6289; st. nuokrypis = 0,65808, o gimnazijos vid.= 3,8170; st. nuokrypis =0,69968). Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp įverčių nėra ($p \leq 0,171$, kai $p \leq 0,05$).

Tikslinga atskleisti darbo organizavimo subskalių įvertinimus abiejose tiriamųjų grupėse (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Darbo organizavimas: vidurkių palyginimas

Komponentės	Respondentų grupės	Kiekis (N)	Bendri skalės komponentių vidurkiai (M)	St. nuokrypis (Sd)	p reikšmė*
Veiklos struktūravimas, organizavimas	Vidurinė mokykla	51	3,6588	0,9000	0,025
	Gimnazija	48	4,0208	0,6526	
Atsakomybės, užduočių formulavimas, paskirstymas	Vidurinė mokykla	51	3,8627	0,7139	0,688
	Gimnazija	48	3,9292	0,9202	
Vykdoma kontrolė, atlikto darbo įvertinimas	Vidurinė mokykla	51	3,2990	0,6634	0,377
	Gimnazija	48	3,4219	0,7130	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

Lyginant skalės komponentių vertinimų vidurkius pastebėta, jog vidurinės mokyklos tiriamieji statistiškai reikšmingiau veiklos struktūravimą, organizavimą mokykloje vertina prasčiau nei gimnazijos, tačiau teigiamai. Akcentuotina, jog vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų vidurkių įverčiai atspindi indiferentišką vertinimą kontrolės ir darbo įvertinimo atžvilgiu.

Tyrimo duomenimis, respondentai mokyklos veiklos struktūros tikslumą, aiškumą bei pasitarimų organizavimo reguliarumą vertina skirtingai ir tas skirtumas yra statistiškai patikimas (žr. 7 priedą, 1lentelę). Gimnazijos respondentai labiau nei vidurinės mokyklos pritaria, jog tarpusavio pasitarimai organizuojami reguliariai (vid. =4,5 balo; st. nuokrypis = 0,71459; pagrindinės grupės – 3,9 balo; st. nuokrypis = 1,19935; $p \leq 0,008$, kai $p \leq 0,05$), o veiklos struktūra yra tiksli ir visiems suprantama (vid. = 4 balai; st. nuokrypis =0,85053, vidurinės mokyklos – 3,5 balo; st. nuokrypis = 1,15504; $p \leq 0,024$, kai $p \leq 0,05$). Pastebėta, jog vidurinės mokyklos

respondentų visų teiginių įverčių vidurkiai mažesni. Kas leidžia teigti, jog veiklos struktūravimą vertina kiek silpniau nei gimnazijos tiriamieji, tačiau palankiai.

Statistiškai reikšmingas skirtumas ($p \leq 0,048$, kai $p \leq 0,05$), gautas lyginant abiejų grupių respondentų atsakomybės ir užduočių paskirstymo subskalės įverčius (žr. 7 priedą, 2 lentelę) rodo, kad gimnazijos respondentai (vid.= 4,0417; st. nuokrypis = 1,03056) labiau dalyvauja priimant sprendimus tiesiogiai susijusius su jų darbu nei vidurinės mokyklos (vid.= 3,6078; st. nuokrypis = 1,11496). Respondentai vertindami kitus atsakomybės, užduočių paskirstymo subskalės teiginius reiškė gana panašius bei palankius bendradarbiavimo plėtotės atžvilgiu vertinimus, iš kurių galima suprasti, jog abiejose ugdymo institucijose užduočių paskirstymas yra aiškiai apibrėžtas, orientuotas į darbuotojų žinias, patirtį, o atsakomybės ribos bei įgaliojimai visiems suprantami.

Palyginus respondentų vykdomos kontrolės mokykloje bei atlikto darbo įvertinimo subskalės įverčių vidurkius, statistiškai reikšmingas skirtumas ($p \leq 0,007$, kaip $p \leq 0,05$) atskleidė, jog gimnazijos tiriamieji (vid.= 3,9792; st.nuokrypis = 0,78522) labiau nei vidurinės mokyklos (vid.= 3,4510; st.nuokrypis = 1,10116) pritaria ataskaitų būtinumui tobulinti esamą situaciją (žr. 7 priedą, 3 lentelę).

Pasak V.Targamadzės ir B.Simonaitienės¹⁶⁷, kontrolė besimokančioje mokykloje atlieka diagnostinę funkciją. Reguliarus duomenų apie svarbiausius organizacijos aspektus rinkimas lemia jos tobulėjimą. Surinkti duomenys gali būti naudojami vidiniam pačios organizacijos įsivertinimui arba pateikimui išorinei aplinkai, kuri lengviau galėtų įvertinti organizaciją. Tačiau vidinio mokyklos vertinimo tikslas yra ne pats vertinimas, o mokymasis. Tai tobulėjimo priemonė tiek individo, tiek organizacijos lygmeniu.

Paminėtina, jog respondentai indiferentišką nuomonę demonstruoja dėl darbo įvertinimo objektyvumo, kriterijų aiškumo (vidurkių įverčiai nuo 3,2 iki 3,3 balo) bei vertinimo pobūdžio (vidurkių įverčiai nuo 2,8 iki 2,9 balo). Tačiau abi respondentų grupės linkusios pritarti, kad mokykloje kolegos dirba vadovo per daug nekontroliuojami.

Taigi, galima teigti, jog darbo organizavimas abiejose ugdymo įstaigose yra palankus plėtoti tarpusavio bendradarbiavimą.

Informacijos judėjimo ugdymo institucijose vertinimas. Siekiama išsiaiškinti kokiomis formomis respondantai keičiasi (gauna/perduoda) informacija vieni su kitais, kokia informacijos sklaida, viešumas mokykloje.

Pasak B.Simonaitienės¹⁶⁸, informacijos sklaida – kai į organizaciją patekusi informacija turi būti paskleista ir prieinama visiems organizacijos nariams, dalyvaujantiems priimant sprendimus. Į organizaciją patekusi informacija turi cirkuliuoti visiems nariams lengvai atkoduojamu pavidalu, be

¹⁶⁷ Targamadžė, V., Simonaitienė, B. Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas // Tiltai: mokslo darbai. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2003. Nr.1, P. 95–105.

¹⁶⁸ Simonaitienė, B. Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija. Kaunas: Technologija, 2007. P. 20

to, ji turi būti saugoma tuose sprendimų priėmimo taškuose, kur jų labiausiai reikia ir kur ji bus greitai prieinama tiems, kuriems reikalinga.

Atlikus informacijos judėjimo skalės įverčių (vidurinės mokyklos vid.=3,7137; st. nuokrypis = 0,74270, o gimnazijos vid.=3,9042; st. nuokrypis =0,68166) analizę paaiškėjo, jog informacijos sklaida bei viešumas vertinami palankiai. Statistiškai reikšmingo skirtumo nėra, vadinasi apklaustųjų nuomonės tiriamuoju klausimu yra panašios ($p <= 0,188$, kaip $p <= 0,05$).

Nustatyta, kad abiejų grupių respondentų informacijos judėjimo komponentių įverčių vidurkiai yra sąlyginai aukšti (nuo 3,6 balo iki 4,2 balo) ir atitinka palankų vertinimą (žr. 4 lentelę). Privalu pažymėti, kad įverčiai buvo koduoti taip – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti informacijos judėjimo švietimo organizacijoje požymiai.

4 lentelė

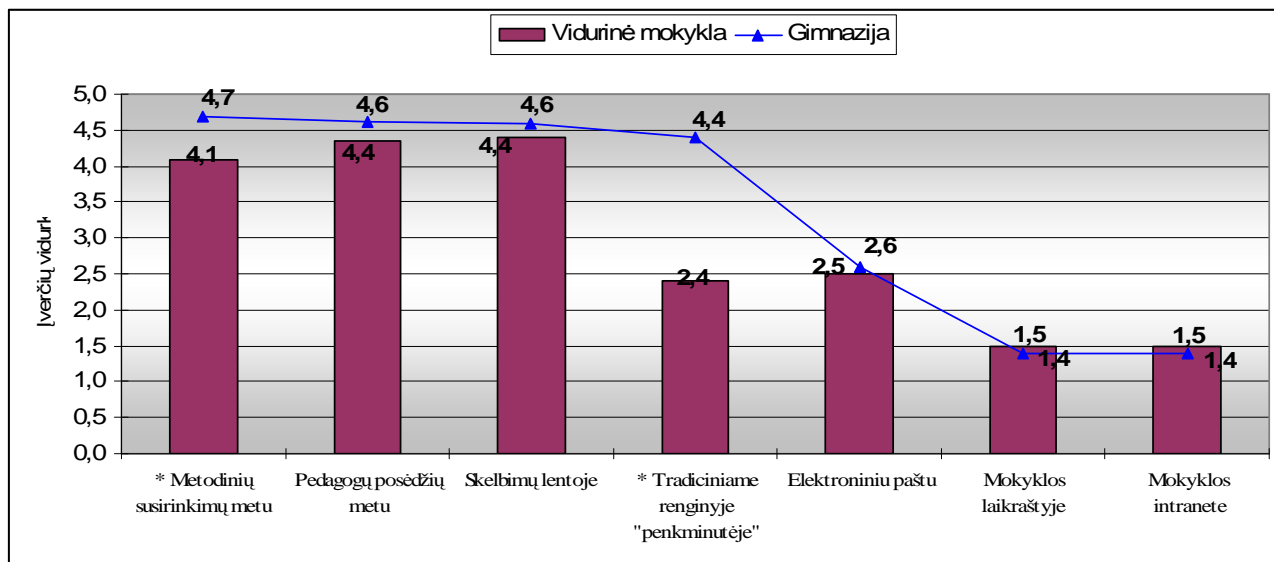
Informacijos sklaida ir viešumas: vidurkių palyginimas

Informacijos judėjimo skalės komponentės	Respondentų grupės	Kiekis (N)	Bendri skalės komponentių vidurkiai (M)	St. nuokrypis (Sd)	p reikšmė*
Informacijos sklaida	Vidurinė mokykla	51	3,6134	0,84239	0,327
	Gimnazija	48	3,7738	0,77175	
Informacijos viešumas	Vidurinė mokykla	51	3,9477	0,81479	0,092
	Gimnazija	48	4,2083	0,69997	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p <= 0,05$

Taigi, informacijos judėjimo skalės komponentėse įvardijamų požymių (*informacija pateikiama laiku ir reguliariai, pateikiama informacija suprantama, vengiama paslapčių ir pan.*) raiška pakankamai stipri, todėl tikėtina, kad ugdymo įstaigose informacijos sklaida ir viešumas gali skatinti tarpusavio bendradarbiavimą ir vesti prie bendrų tikslų įgyvendinimo, sprendimų priėmimo.

Respondentų taip pat buvo prašoma pažymėti kokiais būdais jie keičiasi vieni su kitais informacija. Statistiškai reikšmingi skirtumai rasti tik lyginant metodinių susirinkimų bei renginio - „penkminutės“ įverčius (žr. 10 pav.). Gimnazijos respondentai labiau nei vidurinės mokyklos linke pritarti, jog informaciją gauna metodinių susirinkimų metu ($p=0,001$, kai $p <= 0,05$) ar tradiciniame renginyje „penkminutėje“ ($p=0,000$, kai $p <= 0,05$).



* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$;

Pastaba: kuo didesnis įvertis, tuo įvardijamų informacijos gavimo/perdavimo formų raiška ugdymo institucijose stipresnė;

10 pav. Informacijos judėjimo formų raiška ugdymo institucijose: vidurkių palyginimas

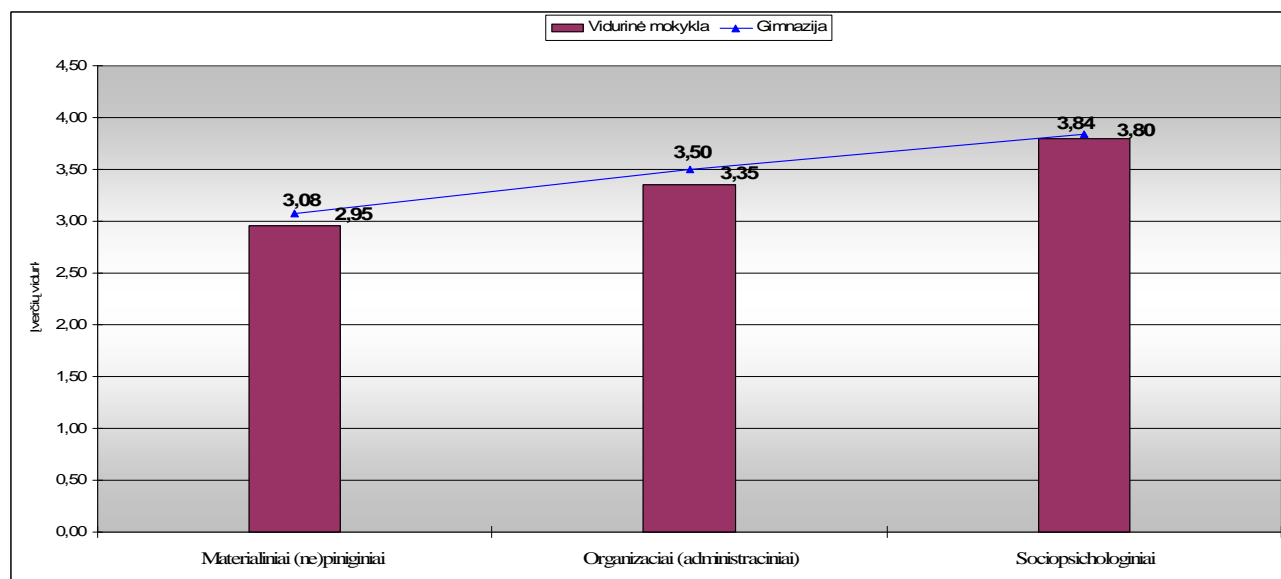
Lygindami abiejų respondentų grupių įverčius, galime teigti, jog ugdymo institucijose stipriai reiškiasi šios informacijos apsikeitimo formos: pedagogų posėdžiai, skelbimų lenta, metodiniai susirinkimai. Šių informacijos judėjimo formų įverčių vidurkiai telkiasi nuo 4,1 balo iki 4,6 balo. Tačiau paminėtina, jog vidurinės mokyklos įverčių vidurkiai esti žemesni. Vadinasi informacijos apsikeitimo raiška šioje tiriamųjų grupėje yra silpnesnė. Prastai abiejose institucijose taikomos šios informacijos apsikeitimo formos: mokyklos intranetas¹⁶⁹, mokyklos laikraštis, elektroninis paštas.

Bendradarbiavimo skatinimas respondentų požiūriu. Didelę reikšmę švietimo institucijoms, ir ne tik, turi organizacijų skatinimo ir motyvavimo procesai. Dažniausiai šie procesai siejami su mokymusi ir tobulėjimu, nes mokyklai yra būdingas skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui. Darbuotojų skatinimas – viena iš švietimo institucijos vadovo funkcijų. Jeigu švietimo sistemoje per mažai investuojama į žmogiškuosius išteklius, tai materialiniai ištekliai turi nedaug įtakos efektyviai mokyklos veiklai. Kiekvienos mokyklos vadovui tenka rūpintis, kad personalas dirbtų sklandžiai. Taigi žmones reikia skatinti, sužadinti motyvaciją darbui bei tobulėjimui bei tarpusavio bendradarbiavimui.

Tyrimu siekta išanalizuoti kokios motyvavimo priemonės labiausiai skatina respondentus tarpusavyje bendradarbiauti; kokius ir kaip dažnai mokomuosius renginius remia mokykla sudarant galimybę tobulinti ne tik profesinius, bet ir bendradarbiavimo įgūdžius. Rezultatų analizė atskleidė, jog abiejų grupių respondentams sociopsichologinės tarpusavio bendradarbiavimą skatinančios

¹⁶⁹ Intranetas - tai yra organizacijos vidinė sistema, leidžianti elektroninėmis priemonėmis efektyviai valdyti vidinius organizacijos procesus; dažnai vadinama ir tokia sistema, kur vidiniame tinkle saugoma ir disponuojama svarbi informacija, arba sistema, naudojama kaip nuolatinė darbuotojo darbo vieta.

priemonės yra labiau reikšmingesnės nei organizacinės ar materialinės (piniginės ir nepiniginės) (žr. 11 pav.).



* yra statistškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$; **Vidurinė mokykla**: materialiniai ($p=0,530$, st.nuokrypis = 1,155), organizaciniai ($p=0,413$, st.nuokrypis = 0,937), sociopsichologiniai ($p=0,783$, st.nuokrypis = 0,707). **Gimnazija**: materialiniai ($p=0,530$, st.nuokrypis = 0,709), organizaciniai ($p=0,413$, st.nuokrypis = 0,935), sociopsichologiniai ($p=0,783$, st.nuokrypis = 0,754).

Pastaba: aukštesnį įvertį turinčios skatinimo priemonės yra labiau motyvuojančios bendradarbiauti tarpusavyje nei žemesnio įverčio.

11 pav. Tarpusavio bendradarbiavimą skatinančios priemonės: vidurkių palyginimas

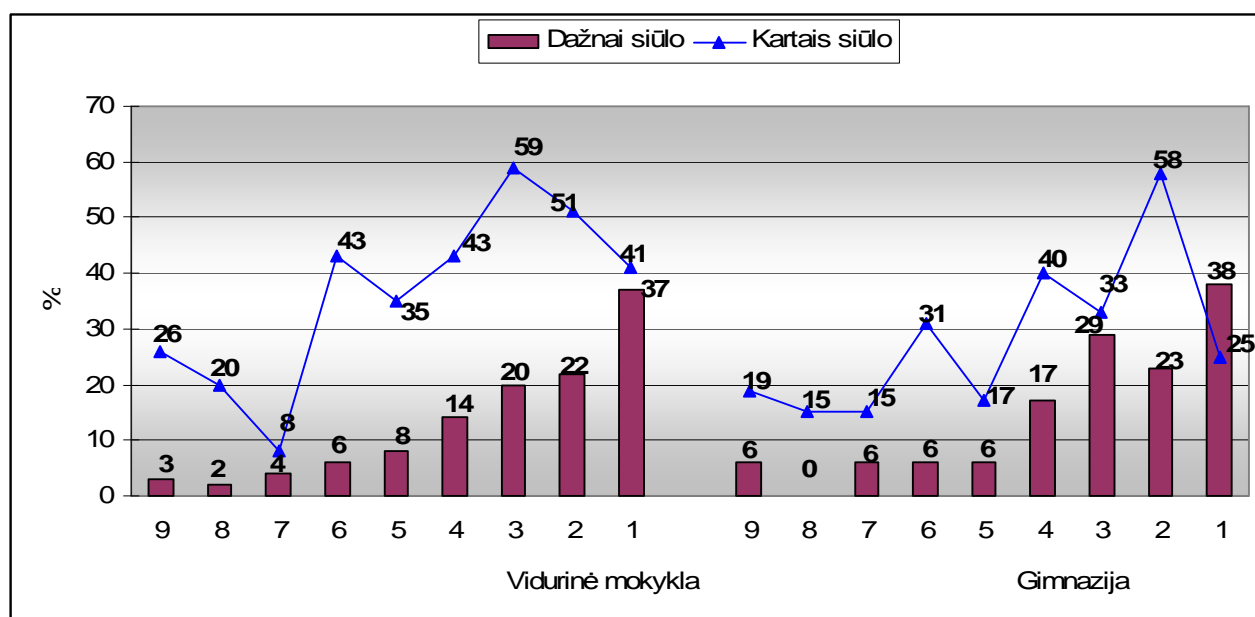
Abiejų grupių respondentų sociopsichologinių motyvavimo priemonių skalės įverčių vidurkiai kiek aukštesni nei organizacinių priemonių. Vadinasi respondentai labiau pritaria sociopsichologinėms motyvavimo priemonėms, todėl tikėtina, jog pastarosios labiau motyvuoja bendradarbiauti tarpusavyje. Vertindami organizacines priemones, abiejų tiriamųjų grupių respondentai demonstruoja indiferentišką (vidurinės mokyklos vidurkis 3,3 balo) ir teigiamą požiūrį (gimnazijos vidurkis 3,5 balo). Paminėtina, jog vidurinės mokyklos tiriamųjų visų subskalių įverčių vidurkiai yra žemesni nei gimnazijos. Taigi, organizacinės motyvavimo priemonės labiau bendradarbiauti skatina gimnazijos tiriamuosius. Vertinant materialines (pinigines ir nepinigines) bendradarbiavimo skatinimo priemones (*darbo užmokestis, premijos; nemokami laisvalaikio renginiai; kvalifikacijos kėlimo kursų išlaidų apmokėjimas*), respondentų įverčių vidurkiai atspindi neutralius vertinimus (vidurkiai nuo 2,9 iki 3,0 balo). Vadinasi, materialinės skatinimo priemonės nei motyvuoja nei nemotyvuoja bendradarbiauti tarpusavyje.

Norint formuoti partneriškus santykius ir skatinančio vadovavimo stilių, pasak J.Lakio¹⁷⁰, ypatingai svarbūs tampa personalo mokymai, apimantys didesnę kolektyvo dalį ir vadovybę, kuriuose pristatomi šiuolaikinio vadovavimo organizacijai principai, vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimo pagrindai, sprendimų priėmimo, bendros veiklos vertinimo, kitos komandinio darbo organizavimo ir skatinimo technikos. Ten, kur tai įmanoma, ypač efektyvūs viso kolektyvo

¹⁷⁰ Lakis, J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai / Vyr. red. V.Domarkas, K. Masiulis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2003. Nr. 6. P. 72.

bendravimo ir bendradarbiavimo organizacijoje mokymai, kuriuose remiamasi konkrečiomis, dalyviams žinomomis situacijomis ir atvejais. Tokie mokymai ne tik suteikia naujų žinių, bet ir praktinių įgūdžių. Platesne prasme jie moraliai įteisina partneriškus santykius, komandinius veiksmus ir kuria palankias nuostatas joms įgyvendinti.

Tyrimo duomenys byloja, jog ugdymo institucijose „dažnai“ yra siūlomi seminarai, konferencijos (37% vidurinės mokyklos tiriamųjų, 38% gimnazijos), apie penktadalis pagrindinės (22%) ir kontrolinės grupės (23%) respondentų nurodo metodinius – praktinius užsiėmimus, edukacines išvykas (20% vidurinės mokyklos, 29% gimnazijos apklaustųjų) (žr. 12 pav.). Nemaži procentai respondentų nurodo, jog minėti renginiai siūlomi tik „kartais“.



1. Seminarai, konferencijos; 2. Metodiniai - praktiniai užsiėmimai; 3. Edukacinės išvykos; 4. Specializuoti mokymai (kursai); 5. Praktinių įgūdžių įgijimo pratybos; 6. Specializuotos literatūros studijavimas; 7. Nuotolinis mokymas (-is); 8. Stažuotės; 9. Veiklos reflektivaus vertinimo pratybos.

12 pav. Bendradarbiavimo ir profesinius įgūdžius tobulinančių mokomųjų renginių pasiūla: atsakymų palyginimas

Duomenys atskleidžia, jog labai retai ar niekada nesiūlomi šie mokomieji renginiai: *praktinių įgūdžių įgijimo pratybos* (57% vidurinės ir 77% gimnazijos respondentų), *nuotolinis mokymas (-is)* (pagrindinės grupės 88% tiriamųjų ir 79% kontrolinės), *veiklos reflektivaus vertinimo pratybos* (vidurinės mokyklos 71%, o gimnazijos 75% apklaustųjų) bei *stažuotės* (skirtumas tarp respondentų grupių 7%). Daugumos abiejų grupių respondentų teigimu (vidurinės mokyklos 51% ir gimnazijos 62%), nepopuliarus ugdymo įstaigose yra specializuotos literatūros studijavimas tobulinant bendradarbiavimo ir profesinius įgūdžius.

Turimų gebėjimų ir pastangų bendradarbiauti vertinimas. Abiejų grupių tiriamieji savo įgūdžius bendradarbiauti vertina palankiai, įverčių vidurkiai telkiasi nuo 3,9 iki 4 balų, nuomonės statistiškai reikšmingai neišsiskyrė (žr. 5 lentelę).

Igūdžiai ir pastangos bendradarbiauti: vidurkių palyginimas

Skalės komponentės	Respondentų grupės	Kiekis (N)	Bendri skalės komponentių vidurkiai (M)	St. nuokrypis (Sd)	p reikšmė*
Igūdžiai	Vidurinė mokykla	51	4,0275	0,46177	0,680
	Gimnazija	48	3,9854	0,54772	
Pastangos	Vidurinė mokykla	51	3,8301	0,53856	0,521
	Gimnazija	48	3,9005	0,54925	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

Respondentai pozityviai vertina savo žinias bei gebėjimus bendradarbiavimo srityje, o taip pat pažymi turintys asmeninių savybių, komunikavimo, informacijos valdymo, vadovavimo, problemų sprendimo, veiklos planavimo bei organizavimo gebėjimų yra iniciatyvūs bei savarankiški. Tačiau neutraliai vertina savo gebėjimus daryti įtaką kitiems kolegoms. Detalesni igūdžių komponentės duomenys (įverčių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei reikšmingumo lygmuo) pateikti 7 priede 4 lentelėje.

Tyrimas atskleidė, jog abiejų grupių tiriamieji savo pastangas dėl tarpusavio bendradarbiavimo vertina taip pat palankiai, vidurkiai ribojasi nuo 3,8 iki 3,9 balo. Apskaičiavus pastangų komponentės teiginių įverčių vidurkius tarp vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų, statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,027$, kai $p \leq 0,05$) gautas lyginant teiginį „Dažnai teikiu įvairius pasiūlymus, idėjas dėl efektyvesnio tarpusavio bendradarbiavimo“. Vidurinės mokyklos tiriamieji reiškia neutralią poziciją (vid.= 3,1961; st. nuokrypis = 1,18355) dėl savo iniciatyvumo siūlant įvairias idėjas bendradarbiavimui plėtoti. Tuo tarpu gimnazijos respondentai demonstruoja palankų vertinimą (vid.= 3,6667; st. nuokrypis = 0,85883). Pagrindinės grupės tiriamųjų didesnis standartinis nuokrypis taip pat rodo, jog tarp apklaustųjų nėra bendros nuomonės vertinant šį teiginį. Analizuojant kitų teiginių įverčių vidurkius, ryškesnių nuomonių skirtumų nepastebėta. Prieduose (žr. 7 priedą, 5 lentelę) pateikiama lentelė su visų (ir statistiškai nereikšmingų) teiginių vidurkiais bei jų skirtumais.

Santykių su kolegomis vertinimas. Švietimo organizacijoje veikia daug skirtingo amžiaus, išsilavinimo, patyrimo turinčių asmenų, kurie veikia vienas kitą taip, kad kiekvienas asmuo daro tam tikrą įtaką vienas kitam. Ypač aktuali ugdymo institucijos darbuotojų tarpusavio suderinamumo problema. Puikus suderinamumas užtikrina vykdomos veiklos efektyvumą, o taip pat ir bendradarbiavimo. Jei mokytojai, administracija gerai jaučiasi bendraudami tarpusavyje, tai neabejotinai šilti bei geranoriški santykiai formuojasi ir su mokiniais. Pyktis, konfliktai, nuoskaudos neigiamai veikia ir visą ugdymo procesą. Kaip teigia J.Kasiulis, V.Barvydienė¹⁷¹, suderinamumas, darna – „mes“ jausmo pamatas, o tai lemia ir institucijos psichologinį klimatą.

¹⁷¹ Barvydienė, V., Kasiulis, J., Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 1998. P. 64-65.

Kadangi suderinamumas yra labai svarbus bendradarbiavimo veiksnys, tirta, kaip tarpusavio santykius su kolegomis vertina respondentai. Tyrimo duomenys byloja, kad abi respondentų grupės pozityviai vertina tarpusavio santykius (žr. 6 lentelė). Tai atspindi aukštesni tarpusavio santykių skalės komponentių įverčiai, todėl tikėtina, jog santykiai abiejose ugdymo institucijoje tarp respondentų yra palankūs plėtoti bendradarbiavimą. Akcentuotina, jog vidurinės mokyklos tiriamųjų visų komponentių įverčių vidurkiai yra žemesni, tačiau teigiami.

6 lentelė

Tarpusavio santykiai: vidurkių palyginimas

Skalės komponentės	Respondentų grupės	Kiekis (N)	Bendri skalės komponentių vidurkiai (M)	St. nuokrypis (Sd)	p reikšmė*
Draugiškumas, pagarba, pasitikėjimas	Vidurinė mokykla	51	3,5098	0,77904	0,032
	Gimnazija	48	3,8375	0,71656	
Parama, pagalba	Vidurinė mokykla	51	3,8824	0,74483	0,227
	Gimnazija	48	4,0694	0,78689	
Pripažinimas, išklausymas	Vidurinė mokykla	51	3,6667	0,96523	0,288
	Gimnazija	48	3,8646	0,87361	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

Palyginus tiriamųjų grupių tarpusavio santykių skalės komponentių vidurkius, statistiškai reikšmingas skirtumas ($p \leq 0,032$, kai $p \leq 0,05$) gautas draugiškumo, pasitikėjimo ir pagarbos komponentėje. Šios komponentės įverčių vidurkiai statistiškai reikšmingesni gimnazijoje nei vidurinėje mokykloje. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp abiejų grupių tiriamųjų rasti vertinant šiuos teiginius: „Mokyklos darbuotojai labai pasitiki vieni kitais“ ($p=0,016$), „Bendradarbiai vieni su kitais elgiasi pagarbiai ir korektiškai“ ($p=0,005$). Vidurinės mokyklos respondentai neturi bendros nuomonės (vid.= 3,0784, st.nuokrypis =1,03621) vertindami darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, tuo tarpu gimnazijos – reiškia palankią poziciją (vid.= 3,5625, st.nuokrypis =0,92037) (žiūr. 7 priedą, 6 lentelę). Gimnazijos tiriamieji (vid.= 4,1458, st.nuokrypis =0,77156) labiau nei vidurinės mokyklos (vid.= 3,6275, st.nuokrypis =0,99922), linkę pritarti, kad bendradarbiai vieni su kitais elgiasi pagarbiai. Taigi, nors abi tiriamųjų grupės pozityviai vertina tarpusavio draugiškumą, pasitikėjimą ir pagarbą, tačiau labiau šią poziciją palaiko gimnazijos darbuotojai.

Apibendrinus galima teigti, jog abiejų grupių respondentai tarpusavio santykius vertina kaip draugiškus, paremtus pagarba, pripažinimu bei pagalbos vienas kitam teikimu. Kiek silpnesnė šių požymių raiška vidurinės mokyklos respondentų vertinimuose. Manytina, jog šių tarpusavio santykių požymių raiška yra itin reikšminga ir gali palankiai įtakoti bendradarbiavimo plėtotę ugdymo institucijose.

Bendradarbiavimo atmosferos vertinimas. Kiekviena mokykla, siekdama įgyvendinti kuo geresnį tiek vyresnių, tiek jaunesnių bendruomenės narių bendradarbiavimą, turi spręsti problemą,

kaip sukurti palankią, užtikrinančią efektyvų skirtingų žmonių darbą, bendradarbiavimo atmosferą, nes palanki atmosfera yra viena iš svarbiausių sėkmingo ir rezultatyvaus darbo sąlygų.

Todėl tyrimu taip pat siekta atskleisti vyraujančią bendradarbiavimo atmosferą ugdymo įstaigose. Tyrimo dalyviai palankiai vertina bendradarbiavimo atmosferą. Skalės komponentės įverčių vidurkiai telkiasi nuo 3,8 iki 4,3 balų (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Bendradarbiavimo atmosfera: vidurkių palyginimas

Skalės komponentės	Respondentų grupės	Kiekis (N)	Bendri skalės komponentių vidurkiai (M)	St. nuokrypis (Sd)	p reikšmė*
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Vidurinė mokykla	51	3,8039	0,78366	0,193
	Gimnazija	48	4,0139	0,81056	
Šventės, tradicijos, išvykos	Vidurinė mokykla	51	3,8562	0,91955	0,002
	Gimnazija	48	4,3403	0,57731	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

Statistiškai reikšmingas skirtumas rodo, jog vidurinės mokyklos respondentai silpniau nei gimnazijos, pritaria švenčių, tradicijų ir išvykų raiškai ugdymo institucijoje (skirtumas 0,5 balo). Paminėtina, kad vidurinės mokyklos tiriamieji saugumą/apibrėžtumą ir psichologinį komfortą mokykloje taip pat vertina žemesniais balais nei gimnazijos tiriamieji (skirtumas – 0,2 balo).

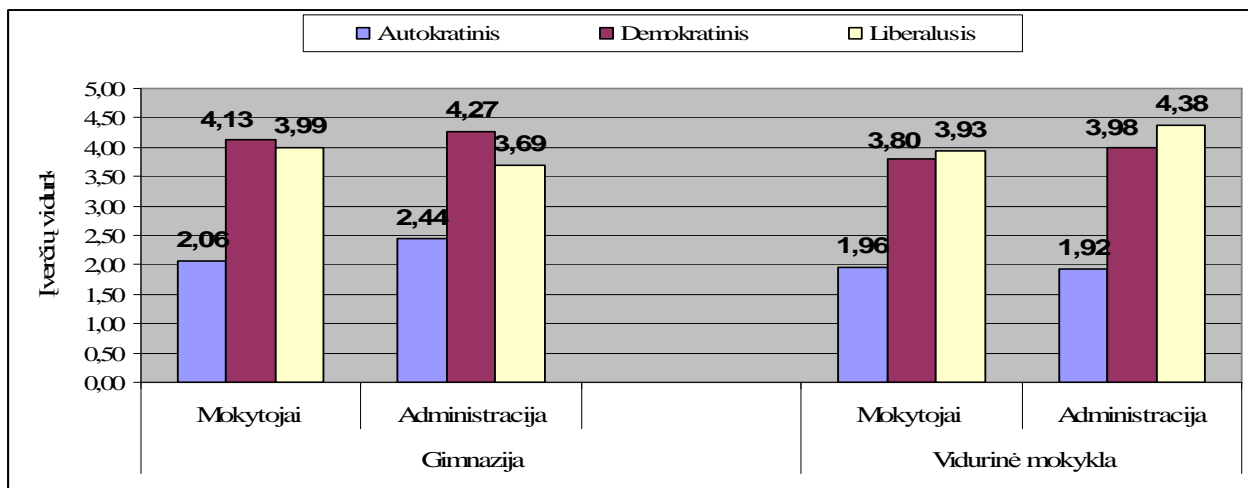
Taigi, kontrolinės grupės tiriamieji bendradarbiavimo atmosferą vertina pozityviau nei pagrindinės grupės.

Dominuojantis vadovavimo stilius švietimo organizacijose. Analizuojant bendradarbiavimą ugdymo institucijoje nemažiau svarbus vaidmuo tenka vadovavimo stiliui. Nuo vadovo poveikio darbuotojams, t.y. nuo jo vadovavimo stiliaus priklauso ugdymo institucijos bendruomenės sutelktumas, gebėjimas atrasti vieniems kitus, noras ir poreikis dalytis savo atradimais, požiūriais, nuomonėmis, noras ieškoti ir surasti efektyvius bendradarbiavimo būdus, kurie prisidėtų prie mokyklos tobulinimo, kaitos procesų. Efektyviai vadovaujantis vadovas ne tik modeliuoja mokyklos viziją, bet tuo pačiu jis dalijasi savo įtaka, skatindamas kitus bendruomenės narius prisidėti prie tos vizijos kūrimo. Geras vadovas yra koordinatorius, komunikacijos organizatorius, inovacijų diegėjas, jis geba vadovauti ne „iš viršaus“, o „eidamas greta“ savo darbuotojų, siekia skatinti bendradarbiavimo iniciatyvą.

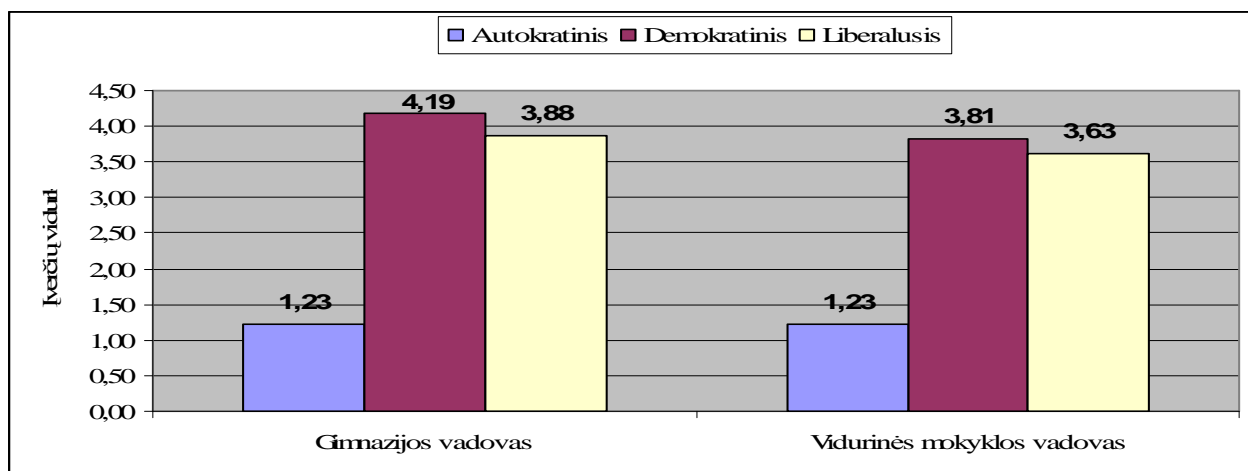
Tyrimu siekta atskleisti ugdymo įstaigose dominuojantį vadovavimo stilių. Vadovavimo stilių vertino ir mokyklų vadovai, ir pedagogai. Remiantis gautais įverčiais, sužinota, koks stilius būdingas tyrimo dalyvavusių mokyklų vadovams ir kokiam stiliui šiuos vadovus priskiria jų pavaldiniai (pedagogai ir administracija). Aukštesni įverčiai atspindi priskyrimą dominuojančiam vadovavimo stiliui, žemesni – nepriskyrimą.

13 ir 14 paveiksluose pavaizduotas abiejų ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų bei administracijos požiūris į vadovavimo mokyklai stilių.

Iš paveiksluose pateiktų duomenų matyti, kad aukštesni *autokratinio* stiliaus vertinimai būdingi pedagogams ir administracijai – vadovų vertinimo vidurkiai mažesni. Vadinasi pedagogai ir administracija savo vadovus vertina griežčiau, skirdami autokratiniam jų darbo ir elgesio stiliui įvertinti griežtesnius balus.



13 pav. Pedagogų ir administracijos vadovavimo stilių vertinimas



14 pav. Ugdymo įstaigų vadovų vadovavimo stiliaus vertinimas

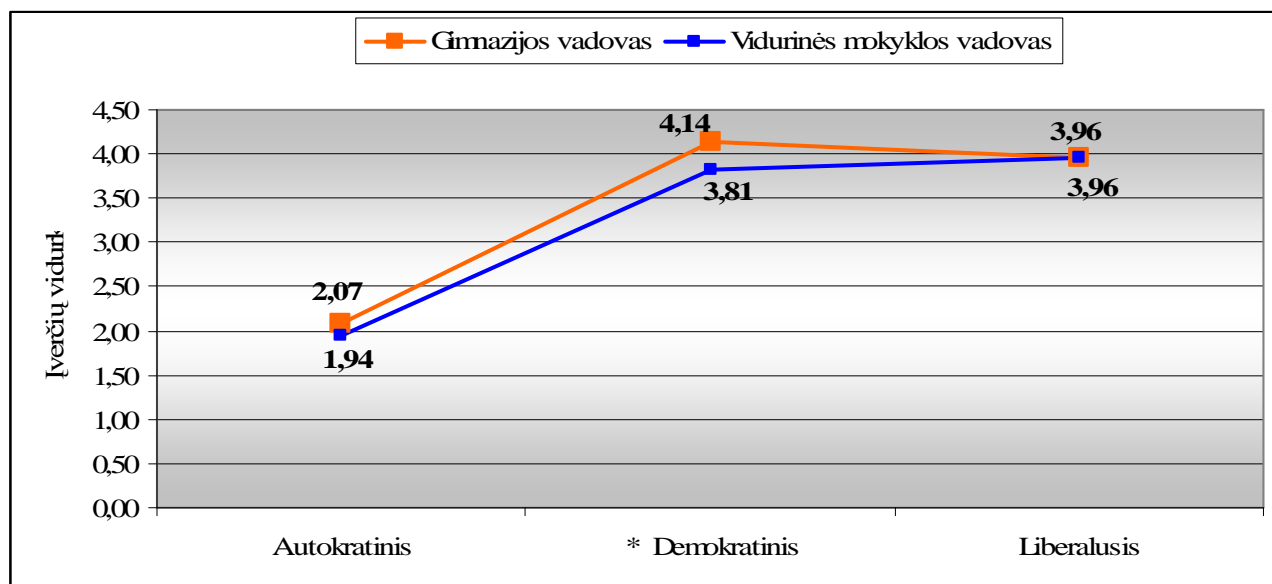
Abiejų ugdymo institucijų vadovai autokratinį stilių vertina panašiai (1,23 balais), tačiau pedagogų ir administracijos vertinimuose pastebimas didesnis atotrūkis (tarp pedagogų skirtumas – 0,1 balo, tarp administracijos – 0,52 balo). Tenka pažymėti, kad šie balų vidurkiai nėra aukšti, ir tai leidžia daryti išvadą, jog autokratinis vadovavimo stilius, skverbiantis demokratijos procesams į mokyklas jau atgyvena ir, vykstant sparčiai švietimo sistemos kaitai, nedominuoja.

Aukštesni *demokratinio stiliaus* vertinimai būdingi gimnazijos administracijai (4,27 balo), vadovui (4,19 balo) bei pedagogams (4,13 balo). O žemesni – vidurinės mokyklos respondentams. Akcentuotina, jog vidurinės mokyklos administracija demokratinį vadovavimo stilių vertina

aukštesniais balais nei vadovas ar pedagogai (skirtumas – 0,17 balo). Gimnazijos vadovas, labiau nei vidurinės mokyklos, savo vadovavimo stilių vertina kaip demokratinį (skirtumas – 0,38). Nors vidurinėje mokykloje respondentai vertindami demokratinį stilių skiria mažesnius balus nei gimnazija, negalime teigti, kad joje nėra šio vadovavimo stiliaus.

Vertinant *liberalų stilių*, pastebimas ženklus atotrūkis tarp vidurinės mokyklos administracijos bei vadovo įverčių (skirtumas – 0,75 balo) bei tarp vadovo ir pedagogų (skirtumas – 0,17 balo). Vidurinės mokyklos vadovas savo vadovavimą mokyklai labiau linkęs vertinti kaip demokratinį, nei kaip liberalų (skirtumas tarp stilių įverčių – 0,18 balo). Tuo tarpu pedagogai bei administracija savo vadovą priskiria prie dirbančio liberaliu stiliumi (bendras skirtumas tarp demokratinio ir liberalaus stilių įverčių – 0,53 balo). Lyginant gimnazijos vadovo demokratinio ir liberalaus stilių vertinimo balų vidurkius (skirtumas tarp įverčių – 0,31 balo), galima daryti išvadą, jog gimnazijos vadovas save laiko dirbančiu demokratiniumi stiliumi, o pedagogai šiai pozicijai taip pat pritaria (bendras skirtumas tarp demokratinio ir liberalaus stilių įverčių – 0,72 balo).

Apibendrinus visų respondentų įverčių vidurkius, galime teigti, jog *autokratinis stilius* nėra būdingas nei vienai apklausoje dalyvavusių ugdymo institucijų, *demokratinis stilius* labiau dominuoja gimnazijoje nei vidurinėje mokykloje (rastas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,016$), o *liberalaus vadovavimo stiliaus* bruožai būdingi tiek pagrindinės, tiek ir kontrolinės grupės tiriamiesiems. Šiuos apibendrintus duomenis grafiškai atspinti 15 paveikslas.



* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$;

Autokratinis ($p=0,334$), demokratinis ($p=0,016$), liberalusis ($p=0,999$).

15 pav. Vadovavimo stilių dominavimas ugdymo institucijose: vidurkių palyginimas

Apibendrinant galima teigti, jog abiejose ugdymo institucijose nėra išskirtinai vieno dominuojančio vadovavimo stiliaus. Vadovai, atsižvelgdami į situaciją, savo darbe taiko ne vieną, o kelis vadovavimo stilius: demokratinį ir liberalų.

Respondentai mokykloje vykdomo darbo organizavimą, atsakomybės ir užduočių paskirstymą vertina teigiamai, tačiau indiferentišką požiūrį demonstruoja vykdomos kontrolės aspektu. Tirtose ugdymo institucijose užduočių paskirstymas yra aiškiai apibrėžtas, orientuotas į darbuotojų žinias, patirtį, o atsakomybės ribos bei įgaliojimai visiems suprantami. Paminėtina, jog gimnazijoje darbo organizavimas labiau nei vidurinėje mokykloje, pasižymi pasitarimų reguliarumu, veiklos struktūravimo požymiais, labiau akcentuojamas ataskaitų būtinumas ugdymo įstaigos tobulėjimo atžvilgiu.

Informacijos sklaidos bei viešumo raiška respondentų taip pat vertinama palankiai. Dažniausiai aktuali informacija apsieikiama pedagogų posėdžių, metodinių susirinkimų metu, o taip pat sužinoma perskaičius skelbimų lentoje, gimnazijoje akcentuojamas tradicinis renginys „penkminutė“. Prastai tarpusavyje komunikuojama mokyklos intraneto, laikraščio, elektroninio pašto pagalba.

Sociopsichologinės tarpusavio bendradarbiavimą skatinančios priemonės reikšmingos abiejų tiriamųjų grupių respondentams, tuo tarpu organizacinės – gimnazijos, vertinant materialines (piniginės ir nepiniginės) – tiek vidurinės mokyklos, tiek gimnazijos tiriamieji demonstruoja abejingumą.

Mokymosi ir bendradarbiavimo gebėjimų tobulinimas švietimo organizacijose apsiriboja seminarais, konferencijomis, edukacinėmis išvykomis ir specializuotais kursais. Itin menkai dėmesio skiriama praktinių bei reflektivaus savo darbo vertinimo įgūdžių tobulinimui.

Respondentai pozityviai vertina savo žinias, gebėjimus ir rodomas pastangas bendradarbiavimo plėtotės atžvilgiu.

Ugdymo įstaigose vyrauja palanki bendradarbiavimo plėtotei atmosfera, skatinanti respondentus tarpusavio santykius grįsti draugiškumu, pagarba, pripažinimu, pagalbos vienas kitam teikimu.

3.5. Bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų ir vadovavimo stiliaus švietimo organizacijose statistinio sąryšio nustatymas

Hipotetiškai galima spręsti, kad vadovavimo stiliai tiriamose ugdymo įstaigose įtakoja bendradarbiavimą lemiančių sąlygų raišką. Siekiant paneigti arba patvirtinti šią hipotezę, aktualu apskaičiuoti vadovavimo stilių ir bendradarbiavimo plėtotę lemiančių sąlygų koreliacijas, kaip koreliuoja šios dimensijos tarpusavyje. Tuo tikslu buvo atlikta Pirsono koreliacinė analizė. 8 lentelėje pateikti koreliaciniai ryšiai tarp tiriamų dimensijų.

Nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas ryšys tarp gimnazijos vadovo demokratinio vadovavimo stiliaus ir informacijos judėjimo skalės ($r=0,792$; $p<0,01$). Ganėtinai aukštas koreliacijos koeficientas leidžia manyti, kad minėti konstruktai yra pakankamai susiję. Tuo tarpu santykiškai mažesnis vidutinio stiprumo ryšys, vidurinės mokyklos respondentų nuomone, sieja informacijos judėjimą ir demokratinį vadovavimo stilių ($r=0,593$; $p<0,01$).

Nustatyti vidutinio stiprumo koreliaciniai ryšiai tarp abiejų grupių respondentų demokratinio vadovavimo stiliaus ir darbo organizavimo bei bendradarbiavimo atmosferos dimensijų.

8 lentelė

Interkoreliaciniai ryšiai tarp vadovavimo stiliaus ir bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų (Pearson)

Vadovavimo stilius		Autokratinis		Demokratinis		Liberalusis	
		VM (N=51)	G (N=48)	VM (N=51)	G (N=48)	VM (N=51)	G (N=48)
Bendradarbiavimo plėtotę lemiančios dimensijos							
Darbo organizavimas	r	-0,035	-0,144	0,535**	0,616**	-0,014	0,388**
	p	0,809	0,328	0,000	0,000	0,925	0,006
Informacijos judėjimas	r	-0,142	-0,604**	0,593**	0,792**	0,121	0,605**
	p	0,320	0,000	0,000	0,000	0,399	0,000
Tarpusavio santykiai	r	-0,124	-0,409**	0,369**	0,666**	0,127	0,541**
	p	0,387	0,004	0,008	0,000	0,375	0,000
Individualūs gebėjimai ir pastangos	r	-0,108	-0,152	0,282*	0,467**	0,285*	0,462**
	p	0,450	0,303	0,045	0,001	0,043	0,001
Bendradarbiavimo skatininimas	r	0,004	-0,110	0,199	0,178	-0,109	0,123
	p	0,976	0,457	0,163	0,225	0,446	0,404
Bendradarbiavimo atmosfera	r	-0,260	-0,307*	0,488**	0,670**	0,187	0,578**
	p	0,066	0,034	0,000	0,000	0,190	0,000

Pastaba: patikimumas ** $p<0,01$; * $p<0,05$;

VM – vidurinė mokykla, G - gimnazija

0,70<r<=0,89

Stiprus ryšys

0,40<r<=0,69

Vidutinis ryšys

0,20<r<=0,39

Silpnas ryšys

Ryšio tarp požymių iš esmės nėra

Statistinė vidutinio stiprumo priklausomybė stebima tarp gimnazijos vadovo demokratinio vadovavimo stiliaus ir tarpusavio santykių ($r=0,666$; $p<=0,000$), o taip pat individualių gebėjimų bei pastangų bendradarbiauti ($r=0,467$; $p<=0,001$). Tuo tarpu vidurinėje mokykloje šie koreliaciniai ryšiai yra silpni.

Nustatytas vidutinis tiesioginis koreliacinis ryšys tarp gimnazijos respondentų vertintų informacijos judėjimo ($r=0,605$; $p\leq 0,000$), tarpusavio santykių ($r=0,541$; $p\leq 0,000$), bendradarbiavimo atmosferos ($r=0,578$, $p\leq 0,000$), individualių gebėjimų ir pastangų ($r=0,462$; $p\leq 0,001$) dimensijų bei liberalaus vadovavimo stiliaus. Tarp darbo organizavimo ir liberalaus vadovavimo stiliaus rastas silpnas koreliacinis ryšys ($r=0,388$; $p\leq 0,006$).

Vidurinės mokyklos liberalaus vadovavimo stiliaus ir individualių gebėjimų bei pastangų koreliacinis ryšys yra silpnas ($r=0,285$; $p\leq 0,043$).

Neigiamos koreliacinės reikšmės, rodo, jog didėjant vienam kintamajam, kito kintamojo reikšmė mažėja. Reikšminga vidutinio stiprumo atvirkštinė koreliacija atsispindi tarp gimnazijos respondentų autokratinio vadovavimo stiliaus ir informacijos judėjimo ($r= - 0,604$; $p\leq 0,000$) bei tarpusavio santykių ($r= - 0,409$; $p\leq 0,004$) dimensijų. Reikšmingas statistiškai, tačiau silpnas koreliacinis ryšys, sieja gimnazijos autokratinio vadovavimo stiliaus ir bendradarbiavimo atmosferos vertinimą ($r= - 0,307$; $p\leq 0,034$).

Koreliaciniai ryšiai neatskleidžia priežastinių ryšių tarp šių dimensijų, tačiau parodo, kad kintant vienos dimensijos reikšmei, kinta ir kitos dimensijos reikšmė. Koreliaciniai ryšiai neparodo, kuris požymis yra priežastis, o kuris pasekmė. Jie liudija, kad vieno požymio kitimas sukelia kito požymio kitimą, tačiau nerodo, ar kitimo priežastis yra viename iš požymių, ar yra už tyrimo ribų.

Norint pagrįsti koreliacinius ryšius, reikalinga juos patikrinti apskaičiuojant daugiamačią regresiją (R^2) (žr. 9 lentelę). Siekta nustatyti kokie vadovavimo stiliai labiausiai įtakoja bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų raišką. Priklausomi kintamieji (PK) šiuo atveju yra bendradarbiavimo plėtotę lemiančios dimensijos, o nepriklausomiems kintamiesiems (NK) priskiriami vadovavimo stiliai.

Tyrimo duomenys atskleidė, jog gimnazijoje bendradarbiavimo plėtotę lemiančios dimensijos labiausiai priklauso nuo demokratinio vadovavimo stiliaus. Labiausiai gimnazijoje demokratinis vadovavimo stilius įtakoja informacijos sklaidą (69,4% priklausomo kintamojo sklaidos), bendradarbiavimo atmosferą (49,9%), tarpusavio santykius (47,6%) bei darbo organizavimą (43%). Kiek silpniau įtakoja individualius gebėjimus bei pastangas (28,3%), visiškai neįtakoja bendradarbiavimo skatinimo dimensijos. Taigi, kuo labiau gimnazijos respondentai palankiau vertina demokratinį vadovavimo stilių, tuo pozityviau vertina darbo organizavimą, informacijos judėjimą, tarpusavio santykius bei bendradarbiavimo atmosferą. Minėtų sąlygų teigiamas vertinimas yra svarbi prielaida plėtoti bendradarbiavimo kultūrą bei ugdymo įstaigos efektyvumą. Bendradarbiavimą skatinančią atmosferą gimnazijoje gali įtakoti ir liberalus vadovavimo stilius. Palankesnis savo gebėjimų ir pastangų bendradarbiauti vertinimas gali priklausyti nuo demokratinio vadovavimo stiliaus. Pastebėta, kad autokratinis vadovavimo stilius leidžia prognozuoti prastesnę informacijos sklaidą gimnazijoje.

Vadovavimo stilių įtaka bendradarbiavimo plėtotę lemiančioms dimensijoms: daugiamačė regresija

Priklausomi kintamieji (PK)		Darbo organizavimas		Informacijos judėjimas		Tarpusavio santykiai		Individualūs gebėjimai ir pastangos		Bendradarbiavimo atmosfera	
		VM N=51	G N=48	VM N=51	G N=48	VM N=51	G N=48	VM N=51	G N=48	VM N=51	G N=48
Nepriklausomi kintamieji (NK)	R	0,585	0,656	0,606	0,833	0,374	0,690	0,341	0,532	0,518	0,707
	R ²	0,342**	0,430**	0,367**	0,694**	0,140	0,476**	0,117	0,283**	0,268**	0,499**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,067	0,000	0,117	0,002	0,002	0,000
Autokratinis	β	0,019	0,266	-0,057	-0,246*	-0,061	-0,068	-0,013	0,145	-0,180	0,080
	p	0,876	0,056	0,640	0,017	0,669	0,604	0,928	0,345	0,173	0,532
Demokratinis	β	0,635**	0,746**	0,634**	0,544**	0,369	0,500**	0,202	0,372*	0,470**	0,548**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,016	0,002	0,182	0,045	0,001	0,001
Liberalusis	β	-0,250	0,023	-0,137	0,190	-0,031	0,213	0,204	0,283	-0,042	0,271*
	p	0,062	0,874	0,292	0,078	0,839	0,129	0,186	0,086	0,762	0,050

Patikimumas **p<=0,01; *p<=0,05;

R – aibinės koreliacijos koeficientas (parodo kaip konkreti bendradarbiavimo plėtotę lemianti dimensija priklauso nuo visų nepriklausomų kintamųjų iš karto)

R² >0,20 determinacijos koeficientas

β – standartizuotas beta koeficientas (padeda nustatyti kurie nepriklausomi kintamieji svarbesni) rodo bendradarbiavimą lemiančių sąlygų ryšio su atskiru nepriklausomu kintamuoju (vadovavimo stiliumi) stiprumą. Absoliučiu didumu didesnė šio koeficiento reikšmė rodo didesnę bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų priklausomybę nuo tam tikro vadovavimo stiliaus.

Vidurinėje mokykloje demokratinis vadovavimo stilius taip pat reikšmingai įtakoja, tačiau mažesni skaičiai, bendradarbiavimo plėtotę skatinančių dimensijų: darbo organizavimą (34,2% priklausomo kintamojo sklaidos), informacijos judėjimą (36,7%) ir bendradarbiavimo atmosferą (26,8%).

Apibendrinant galima teigti, jog tokių bendradarbiavimo plėtotę lemiančių sąlygų kaip, darbo organizavimo, informacijos judėjimo, bendradarbiavimo atmosferos, tarpusavio santykių bei gebėjimų ir pastangų bendradarbiauti raišką ugdymo įstaigose labiausiai lemia demokratinis vadovavimo stilius. Minėtų sąlygų raiška labiau stebima gimnazijoje nei vidurinėje mokykloje.

Išvados

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė atskleidė, jog bendradarbiavimas apibūdinamas kaip bendravimas, padedantis realizuoti vienas kito poreikius, kaip bendra veikla: siekiant bendrų tikslų, planuojant, sprendžiant problemas ir priimant sprendimus, kaupiant naują patirtį, siekiant darnios sąveikos su kitais mokyklos bendruomenės nariais, kuriant bendrą supratimą apie bendradarbiavimo kultūrą. Neretai literatūroje bendradarbiavimas akcentuojamas kaip vienas iš besimokančios švietimo organizacijos bruožų. Švietimo organizacijoje bendradarbiavimo kultūra įtakoja aktyvios, laisvos, kritiškai mąstančios bei gebančios priimti sprendimus ir spręsti problemas asmenybės vystimąsi, nulemia moksleivių elgesį, gebėjimą bendrauti ir sąveikauti tarpusavyje, o taip pat lemia pedagogų profesinį augimą, mokyklos tobulinimą iš vidaus. Sėkmingą bendradarbiavimą mokykloje lemia politinis (įstatyminės bazės deklaruojami prioritetai, veiklos kryptys bendradarbiavimo skatinimo, tobulinimo srityje), institucinis (mokyklos aplinka, misija, vizija, filosofija, pripažįstamos vertybės, kultūra, klimatas, struktūra, strategija ir kt.) bei individualus (dalyvaujančių asmenų nuostatos, asmenybės savybės, kompetencija, pasirengimas bendradarbiauti susitelkiant į lanksčią, atvirą naujovėms, pokyčiams, tiesiogiai sąveikaujančią komandą; atsakingų asmenų gebėjimas organizuoti veiklos procesą konkrečioje situacijoje, būdingas vadovavimo stilius) kontekstai.
2. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog respondentų požiūris į bendradarbiavimą švietimo organizacijose yra pozityvus. Bendradarbiavimas respondentams reikšmingas, nes skatina profesinį tobulėjimą, suplanuotų darbų atlikimą, suteikia moralinį pasitenkinimą, gerina psichologinį klimatą bei lemia teigiamą pedagoginę veiklą ir ugdymo institucijos vadybą. Akcentuojami savaiminiai bendradarbiavimo santykiai, kylantys iš savanoriškų paskatų realizuoti bendrus tikslus, o ne vykdyti kitų numatytus. Reiškiamas pritarimas, jog bendradarbiavimo santykiai neužgožia ir negriauna individualumo, o skatina pasitikėjimą kolegomis, įtakoja bendradarbiavimo kultūros formavimąsi. Kritiškai vertinama prievartos įtaką darbuotojų profesionalumui ir efektyvumui. Indiferentiškas požiūris atsispindi vertinant administracijos reguliuojančią įtaką bei neformalius (paslėptus) aspektus bendradarbiavimo santykiuose.
3. Abi tiriamųjų grupės savo ugdymo įstaigose vykstantį tarpusavio bendradarbiavimą apibūdina kaip „reikalingą“, „įvairų“, „demokratišką“, „draugišką“, „skatinantį naujovių sklaidą“ bei „savanorišką“. Gimnazijos respondentai bendradarbiavimą apibūdina kaip labiau „atvirą“, „nuoširdų“ ir „atitinkantį daugumos ugdymo įstaigos bendruomenės interesus“ nei vidurinėje mokykloje. Palankiau tarpusavio bendradarbiavimą vidurinėje mokykloje vertina administracija, o gimnazijoje – pedagogai.

4. Inicijuojant tarpusavio bendradarbiavimą aktyviausi pedagogai, nepakankamai aktyvūs administracija ir vadovai. Abiejų tiriamųjų grupių respondentai dažniausiai bendradarbiauja su mokiniais bei pedagogais. Retesnė bendradarbiaujanti sąveika su mokyklos vadovu vyksta vidurinėje mokykloje, o su mokinių tėvais - gimnazijoje. Absoliuti dauguma visų tiriamųjų palankiai („puikiai ar gerai“) vertina bendradarbiavimo kokybę įvairiais tarpusavio sąveikos lygiais.
5. Palyginus gimnazijos ir vidurinės mokyklos respondentų bendradarbiavimo dažnumą įvairiose veiklose, galima teigti, jog vidurinės mokyklos respondentų bendradarbiavimas labiau yra situatyvinio pobūdžio ir neapima visų mokyklos veiklos sričių. Vidurinėje mokykloje „dažniau“ nei gimnazijoje bendradarbiaujama, kai iškyla probleminės situacijos ir reikia priimti svarbius sprendimus, kai organizuojami įvairūs renginiai, susitinkama po pamokų ar kitoje, labiau neformalioje veikloje (pietaujant, esant „langams“ tarp pamokų ir pan.). Gimnazijoje „dažniau“ sąveikaujama tokiose srityse, kur būtinas sistemingas bei nuoseklus bendradarbiavimas (mokymo organizavimo, ugdymo įstaigos veiklos planavimo bei kontrolės ir savivaldos grupių veiklose). Mažiau abiejų grupių respondentai bendradarbiauja projektinėje veikloje. Bendradarbiavimas abiejose ugdymo įstaigose „dažniausiai“ susiformuoja spontaniškai, todėl manytina, jog nėra tapęs tradicine veiklos forma.
6. Bendradarbiavimas ugdymo įstaigose yra nulemtas įvairių išorinių ir vidinių veiksnių. Labiausiai tarpusavio bendradarbiavimo plėtotę lemia geranoriški tarpusavio santykiai, teigiamos asmenybės savybės (draugiškumas, tolerancija), bendri siekiai ir tikslai, noras bei mokėjimas bendradarbiauti, tinkama psichologinė atmosfera. Bendradarbiavimo plėtotei trukdo neigiamos asmenybės savybės (egoizmas, arogancija), nesprendžiami konfliktai, skirtingi interesai bei pažiūros, kolektyviškumo, laiko stoka, patalpų trūkumas ir kt.
7. Abiejų tiriamųjų grupių respondentai darbo organizavimą, informacijos sklaidą, viešumą, skatinimo sistemą, tarpusavio santykius bei atmosferą ugdymo įstaigose, savo žinias, gebėjimus ir pastangas bendradarbiavimo plėtotės atžvilgiu vertina pozityviai. Akcentuoja sociopsichologines bendradarbiavimą skatinančias priemones.
8. Tirtose švietimo organizacijose respondentų pritarimas bendradarbiavimo plėtotę sąlygojančioms dimensijoms yra pakankamai aukštas, o tai rodo, jog egzistuoja prielaidos mokyklos veiklos efektyvumui didinti ir bendradarbiavimo kultūrai skatinti.
9. Vidurinėje mokykloje ir gimnazijoje vadovai derina demokratinį ir liberalų vadovavimo stilius. Tyrimu nustatyta, kad tokias bendradarbiavimo plėtotę lemiančias dimensijas kaip: darbo organizavimą, informacijos judėjimą, bendradarbiavimo atmosferą bei tarpusavio santykius labiausiai įtakoja demokratinis vadovavimo stilius.

10. Hipotezė pasitvirtino iš dalies, kad tirtose švietimo organizacijose veiklos efektyvumo ir bendradarbiavimo kultūros plėtotę determinuoja pozityvus tarpusavio sąveikos, individualių gebėjimų, pastangų kontaktuoti su kitais vertinimas, skatinantis vadovavimo stilius (demokratinis ir liberalus), įgalinantis veiksmingiau valdyti mokykloje vykstančius darbo organizavimo, informacijos judėjimo, motyvavimo, bendradarbiavimo atmosferos bei tarpusavio santykių procesus. Situacinis bendradarbiavimas, neapimantis visų mokyklos veiklos sričių, tiesiogiai nesusijęs su mokyklos veiklos funkcionalumu, bendradarbiavimo kultūros tobulinimu.

Rekomendacijos

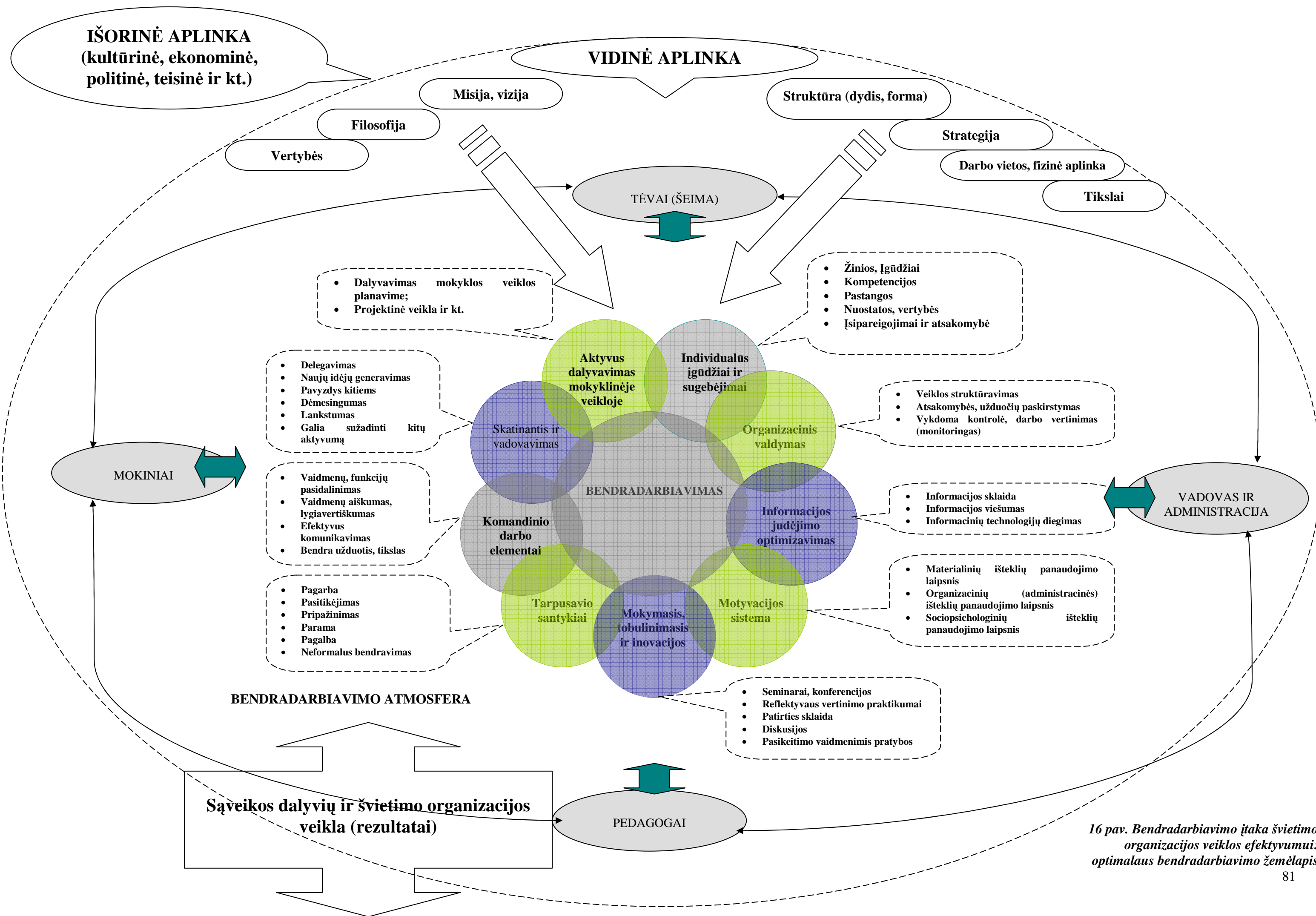
Atsižvelgiant į gautus rezultatus, tyrime dalyvavusioms švietimo organizacijoms pateikiamos šios rekomendacijos:

- visus mokyklinės bendruomenės narius bendradarbiaujant *skatinti laikytis pozityvumo principo*, grindžiamo skirtingų nuostatų ir interesų pripažinimu bei derinimu, partneriškumu, geranoriškumu, lygybe, pagarba vienas kitam, pasitikėjimu ir nuoširdumu;
- *Vengti prievartos ir reguliavimo*, sudaryti galimybes reikštis asmeninei bendruomenės narių iniciatyvai, laikytis savanoriškumo ir savarankiškumo principo plėtojant palankią bendradarbiavimo atmosferą.
- Būtinai *administracijos iniciatyvumas, skatinanti intervencija* į mokyklinės bendruomenės narių tarpusavio santykius. Tuo tikslu gali būti kuriami planai, programos, detalizuojančios tam tikrų komandų (grupių) veiklą, aiškiau apibrėžiančios užduočių vykdymą, įsipareigojimus, tarpusavio kontrolę bei atsiskaitomybę. Tokiu būdu bus atsakyta į klausimus: vardan ko bendradarbiaujama? Kas ir už ką yra atsakingas? Kokio rezultato bus siekiama sąveikaujant tarpusavyje?
- *Vykdyti bendradarbiavimo monitoringą*, t.y. nuolatos stebėti, analizuoti (grįžtamąją informaciją apie bendradarbiavimo kokybę peržiūrint nustatytus tikslus, turinį bei procesą) ir vertinti vykdomo bendradarbiavimo būklę. Monitoringas įgalintų numatyti vykdomo bendradarbiavimo privalumus ar trūkumus, poreikį kaitai, tokiu būdu, remiantis mokyklos veiklos tikslais, sėkmingai planuoti tolimesnio bendradarbiavimo galimybes;
- *Taikyti formuojamąjį (nuolatinį) vertinimą*, padedantį numatyti efektyvaus bendradarbiavimo perspektyvą, kryptis bei veiksmus, skatinantį analizuoti esamus pasiekimus bei kliūtis. Šiuo vertinimu būtų skatinama bendradarbiavimo pažanga.
- *Taikyti ir diagnostinį vertinimą*, padedantį atskleisti bendradarbiavimo tikslų ir uždavinių adekvatumą mokyklos poreikiams, jų kaitai, o taip pat identifikuoti egzistuojančius bendradarbiavimo trikdžius bei numatyti jų šalinimo būdus, planuoti tolimesnio efektyvaus bendradarbiavimo galimybes.
- *Vertinimą vykdyti bendradarbiavimo proceso metu arba jam pasibaigus*. Siekiant įvertinti mokykloje vykstantį bendradarbiavimą tikslinga kurti įsivertinimo formas, vykdyti apklausas. Vertinimas turėtų būti paremtas skaidrumo, pozityvumo, informuotumo principais;
- Tyrimo rezultatai atskleidė, jog respondentams itin aktuali gebėjimo efektyviai disponuoti savo laiku, kaip valdomu ištekliu, problema. Sprendžiant šią problemą svarbios ne tiek darbo krūvį mažinančios priemonės, kiek svarbus tampa veiklos organizavimo optimizavimas. Švietimo organizacijų bendruomenės nariai *turėtų susipažinti bei naudotis itin populiariomis „laiko vadybos“ taisyklėmis bei principais*, tokiu būdu racionalizuodami laiko, skirto

tarpusavio bendradarbiavimui, panaudojimą. Paminėtina, jog galimybę tausoti svarbiausią ir neatnaujinamą resursą – laiką, suteikia efektyvus kamandinis darbas.

- *Skatinti ir/ar tobulinti komandinį darbą* ugdymo institucijose: *suburiant* komandas iš norinčių aktyviai veikti skirtingų sričių pedagogų, specialistų, administracijos darbuotojų. Pastarieji dalydamiesi savo žiniomis, įgūdžiais, laimėjimais ir sunkumais darniai siektų bendro numatyto tikslo. *Numatant* komandai aiškius tikslus, uždavinius, laiką, išteklius, paskirstant pareigas, susitariant dėl strategijos, plano; *Sudarant galimybę mokytis dirbti komandoje* (reflektuojant bendro darbo patirtį ir mokantis iš savo sėkmių bei klaidų ir pan.);
- *Taikyti šiuolaikinių informacinių ir komunikacinių technologijų galimybes* (internetas, elektroninis paštas, intranetas), kurios įgalina ugdymo įstaigoje užtikrinti sklandžius informacijos mainus. Internetas gali būti naudojamas kaip patogus vidinės komunikacijos būdas, elektroninis paštas patogus dėl spartaus ir patikimo informacijos perdavimo. Elektroniniu paštu galėtų būti teikiama informacija darbuotojams, organizuojamos apklausos ir kt. Švietimo organizacijoje gali būti naudojamas ir intranetas – nuo išorinio pasaulio izoliuotas organizacijos kompiuterių tinklas, jame platinama informacija būtų skiriama tik darbuotojams. Taikant informacines technologijas, tarpusavio bendradarbiavimas taptų modernesnis, mažintų laiko sąnaudas.
- *Stiprinti darbuotojų motyvaciją.* Švietimo organizacijose vykdoma materialinio atlyginimo sistema pakankamai griežtai reglamentuota, todėl vadovai siekdami skatinti bendradarbiavimą turi nedideles materialinių priemonių taikymo galimybes. Išeitimi galėtų būti aktyvesni ir lankstesni organizaciniai, sociopsichologiniai stimulai. Akcentuoti neformalūs, ne darbo metu vykstantys renginiai, nes pastarieji įtakoja gerus tarpusavio ryšius bei pasitikėjimą. Mokyklos vadovybė, išsiaiškinusi darbuotojų motyvacinius poreikius bei lūkesčius, galėtų kurti ir taikyti savo motyvacijos skatinimo sistemą. Svarbu nuolat atnaujinti, keisti motyvacijos priemones.
- *Kurti ir puoselėti mokymąsi palaikančią atmosferą,* kad realiai būtų vykdomi bendradarbiavimo tobulėjimą skatinantys veiksmai:
 - ✓ sudaryti sąlygas įvairiuose kvalifikacijos renginiuose už mokyklos ribų įgytos patirties sklaidai mokytojų kolektyve;
 - ✓ ieškoti galimybių organizuoti bendradarbiavimo įgūdžių tobulinimo renginius pačioje mokykloje sudarant sąlygas daugumai kolektyvo narių mokytis vienu metu;
 - ✓ formuoti tinkamas sąlygas savirefleksijos įgūdžių tobulinimui(si), informacijos ir įgytos patirties keitimui(si) (pvz.: organizuojant apskrito stalo diskusijas ir pan.);
 - ✓ užtikrinti, kad mokymosi programos būtų tęstinės ir pan.

- *Taikyti skatinantį vadovavimą*, leidžiant atsiskleisti visapusiškai darbuotojo asmenybei, skatinant iniciatyvumą, kūrybiškumą bei lankstumą, sudarant palankias darbo sąlygas jiems augti, tobulėti, suburiant ir saugojant mokyklos bendruomenę kaip veiksmingą vienetą, globojant ir remiant ją, o taip pat teikiant grįžtamojo ryšio informaciją siekiant efektyvios ir kokybiškos švietimo organizacijos veiklos.
- *Skatinti tėvų išitraukimą į bendradarbiavimo procesą* dėl jų vaikų ugdymo(si), laikantis pozityvumo principo, orientuojantis į stipriąsias šeimos puses. Skatinti tėvus reikšti savo interesus, poreikius, keistis informacija, dalyvauti mokyklos bendruomenės tradicijų plėtojime ir pan. Iniciatyvą taip pat turėtų prisiimti pedagogai, administracija, vadovas (pvz.: organizuoti „atvirų durų“, konsultacijų dienas, tėvų klubus, įvairius seminarus aktualiais vaikų ugdymo klausimais, įtraukti tėvus į mokyklos strateginį veiklos planavimą, vidinio audito organizavimą ir pan.).
- Peržiūrinti mokyklos viziją, išryškinti bendradarbiavimą kaip vieną iš svarbiausių prioritetų mokyklos bendruomenės gyvenime.
- Švietimo organizacijai, siekiant jos veiklos efektyvumo, dera akcentuoti bendradarbiavimo įtaką jos veiklai. Bendradarbiavimas, veikiamas įvairių išorinių ir vidinių veiksnių, daro poveikį mokyklos organizaciniams (komandiniams, grupiniams problemų sprendimams, komunikacijai, koordinacijai organizacijoje) ir psichologiniams (darbuotojų mokymuisi, kūrybiškumui, motyvacijai, išipareigojimams) procesams, o per juos – veiklos rezultatams.
- Švietimo organizacijos atveju optimalaus bendradarbiavimo žemėlapis, lemiantis mokyklos veiklos efektyvumą, gali būti toks (žr. 16 pav.): **išorinė aplinka** (kultūrinė, politinė, ekonominė, teisinė ir kt.) **įtakoja vidinę mokyklos aplinką** (ji apima mokyklos filosofiją, misiją, viziją, vertybes, tikslus, struktūrą, strategiją, darbo vietas, fizinę aplinką), **veikiančią bendradarbiavimo plėtotę lemiančias dimensijas** (individualius įgūdžius, sugebėjimus, vadovavimo stilių, veiklos mechanizmus, kurie padeda mokyklai dirbti ir suteikia jai tam tikrą darbo atlikimo struktūrą, motyvavimas, veiklos vertinimas, informavimas, kontrolės sistema, tarpusavio santykiai ir kt.), **kurios savo ruožtu įtakoja ugdymo procese veikiančių dalyvių** (mokinių, jų tėvų, pedagogų, vadovų ir administracijos) **aktyvią tarpusavio sąveiką ir jos pasėkoje išsirutuliojančią veiklą bei rezultatus**: mokyklos veiklos efektyvumą, ir jos atskirų narių pastangas ir laimėjimus.



16 pav. Bendradarbiavimo įtaka švietimo organizacijos veiklos efektyvumui: optimalaus bendradarbiavimo žemėlapis

Literatūros sąrašas

1. Ališauskienė, S., Miltenienė, L. Tėvų, specialistų ir specialiųjų poreikių turinčių vaikų bendradarbiavimo plėtotė ugdymo institucijose (ankstyvosios reabilitacijos tarnybose ir bendrojo lavinimo mokyklose): tyrimo ataskaita. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2003. P. 7. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/ataskaita_smm_03.doc [žiūrėta 2008-06-11]
2. Anzenbacher, A. Filosofijos įvadas. Vilnius: Katalikų pasaulis, 1992. P. 342.
3. Arends, R. Mokomės mokytį. Vilnius: Margi raštai, 1998. P. 519. ISBN 9986-09-179-9: 20.00
4. Baliukonienė, N. Bendradarbiavimo reikšmė mokymo(-si) procese // Mokymas ir mokymasis bendradarbiaujant: respublikinės teorinės praktinės konferencijos medžiaga / Sud. A. J. Banytė, Laucienė, V. Vyšniauskienė. Šiauliai: K. J. Vasiliausko įmonė, 2001. P. 59-62. - ISBN 9955-418-57-5
5. Baršauskienė V., Leliūgienė I. Sociokultūrinis darbas bendruomenėje: monografija. Kaunas: Technologija, 2001. P. 375. ISBN 9955-09-048-0
6. Barvydienė, V., Kasiulis, J. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technoogija, 2001. P. 327. ISBN 9955-09-078-2
7. Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2003. P. 654 ISBN 9986-03-524-4
8. Bennett, B., Rolheiser – Bennett, C., Stevahn, L. Mokymasis bendradarbiaujant: kur jausmai ir protas susitinka. Vilnius: Garnelis, 2000. P. 351. ISBN 9986-9205-7-4
9. Bosas, A., Smilga, E. Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Atsak. Red. B. Drilingas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1999. Nr.12. P. 220-222.
10. Butkienė, G., Kepalaitė, A. Mokymasis ir asmenybės brendimas. Vilnius: Margi raštai, 1996. P.298. -ISBN 9986-09-116-0: 15.00
11. Černius, V. Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas // Lietuvos švietimo reformos gairės / Sud. P. Dereškevičius. Vilnius: Valstybinis leidimo centras, 1993. P. 240-262
12. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas <http://www.autoinfo.lt/webdic/> [žiūrėta: 2008-12-03]
13. Day, Ch., Hall, C., Gammage, Ph., Coles, M. Pradinės mokyklos ugdymo turinio vadyba: aukštesniosios ir vidurinės grandies vadovų vaidmuo. Vilnius: Margi raštai, 1998. P. 142. ISBN 9986-09-169-1: 9.00106
14. Dalin P., Rolff, H.G., Kleekamp, B. Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba, 1999. P. 262. ISBN 9986-16-144-4: 12.00
15. Dapkienė, S. Klasės auklėtojas ir tėvai – partneriai. Šiauliai:Litera, 2002. P. 123. - ISBN 9955-410-19-1

16. Dapkienė, S. Klasės auklėtojo vaidmuo kuriant mokinių ir tėvų bendruomenę // Socialinis ugdymas: mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas: II Respublikinės mokslinės praktinės konferencijos straipsnių rinkinys / (Sud.). F. Ivanauskienė. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002. P. 115. ISBN 9986-38-314-5
17. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L P. Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs. Boston: Person Education, 2005. P. 414. ISBN 0-205-43523-8
18. Dobilaitė, E. Pedagoginio bendradarbiavimo šiuolaikinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumai // Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida: respublikinė mokslinė - praktinė konferencija / Sud. D.Pakėnienė, D. Ramanauskienė, A.Tarasonienė. Šiauliai: Lucilijus, 2005. P. 41-43. ISBN 9955-655-41-0
19. Dobranskienė, R. Mokyklos bendruomenės vadyba: monografija. Šilutė: Prūsija, 2002. P. 183. ISBN 9986-798-07-8
20. Dukynaitė R. Bendruomenės kūrimo gimnazijoje problemos // Pedagogika: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2002. Nr. 60. P. 88 - 93.
21. Eklindh, K. Visi vaikai ir jaunuoliai turi teisę įgyti tinkamą privalomą išsilavinimą bendrojo lavinimo mokykloje – mokykloje visiems // „Mokyklą visiems“ kuriame šiandien / Sud. R.Labinienė, T.Aidukienė, J.Kvedarienė ir kt. Vilnius: Presvilka, 2003. P. 12-14. ISBN 9955-567-18-X
22. Everard, B., Geoffrey, M. Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1997. P. 320. ISBN 9986-850-03-7: 14.00
23. Fidler, B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vilnius: Žara, 2006. P. 183. ISBN 9986-34-163-9
24. Fullan M. Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. Vilnius. Tyto Alba, 1998. P. 213. ISBN 9986-16-102-9: 12.00
25. Galkienė, A. Pedagoginė sąveika integruoto ugdymo sąlygomis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003. P. 169. ISBN 9986-38-412-5
26. Gerulaitis, D. Tėvų įtraukimo į vaiko ugdymo(si) procesą plėtotė specialiojoje mokykloje: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S) // Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2007. P.198 http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070502_082352-20343/DS.005.0.02.ETD [žiūrėta 2008 - 06 – 14]
27. Grebliauskiene, B., Večkienė, N. Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas. Vilnius: Žara, 2004. P. 200. ISBN 9986-34-128-0
28. D. Gailienė, L. Bulotaitė, N. Sturlienė. Aš myliu kiekvieną vaiką. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1996. P. 118. ISBN 9986-09-093-8: 7.00

29. Hargreaves, A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto alba, 1999. P. 355. - ISBN 9986-16-133-9: 10.00
30. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius. Tyto alba, 1998. P. 317. - ISBN 9986-16-107-X: 12.00
31. Jacikevičienė, O., Rupšienė L. Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus: mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1999. P. 114. ISBN 9986-505-93-3
32. Jacikevičius, A. Siela, mokslas, gyvenimas: psichologijos įvadas studijų pradžiai. Vilnius: Žodynas, 1999. P. 202. ISBN 9986-465-10-9
33. Jacikevičius, A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. Vilnius: Žodynas, 1995. P. 104. ISBN 9986-465-18-4: 10.80
34. Jorutytė, I. Budreikaitė, A. Tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese // Pedagogika: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2005. Nr.76. P. 56-63.
35. Jovaiša, L. Edukologijos įvadas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 1996. P. 186. ISBN 9986-13-429-3: 14.00
36. Jovaiša, L. Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa, 1993. P. 264. ISBN 5-430-01871-6: 5.62
37. Jucevičienė, P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. P. 283. ISBN 9986-13-433-1: 15.00
38. Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas: Technologija, 1996. P. 423. ISBN 9986-13-394-7: 40.00
39. Jurašaitė, E. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos: struktūra, modelių realizavimas, įvertinimas: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S) /Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2004. P. 159.
40. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus, 2007. P. 398. ISBN 9955-655-35-6
41. Kochanskienė, A., Sadauskienė, R., Stankuvienė, J., Vaičiūnaitė, A. Pedagogų bendradarbiavimo kaip mokymo(-si) institucijos subkultūros tipų raiška MK EDSF Kauno skyriuje // Nuo pokyčio link sisteminės kaitos darželyje ir pradinėje mokykloje: konferencija: pranešimų tezės / Sud. V.Rudzinskienė. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras, 2003. P. 50-54. ISBN 9986-698-44-8
42. Kontautienė, R. Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotė pradinėje mokykloje: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S)/Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2000. P.183.
43. Kontautienė, R. Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje//Tiltai: mokslo darbai. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2004. Nr. 3(28). P. 93 – 99.

44. Kontautienė, R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda:Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. P. 184. ISBN 9955-18-102-8
45. Kudokienė, N. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* / Red. J. Ruškus, G. Šaparnis. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. Nr.5, P.184 - 192. - ISSN 1648-9098
46. Kudokienė, N., Repečkienė, A. Dėstytojų ir studentų bendradarbiavimas – prielaida vidinei komunikacijai gerinti // *Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje* / Red. S.Puškorius (atsakingasis), A.Raišienė. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006. P. 77-83. - ISBN 9955-19-044-2
47. Lakis, J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // *Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai* / Vyr. red. V.Domarkas, K. Masiulis. Vilnius:Mykolo Romerio universitetas, 2003. Nr. 6. P. 65 – 72.
48. Lakis, J., Ignatavičius, S., Poklad, T., Stancelis, V., Tamošiūnas, T. Mokyklos bendruomenė. Vilnius: Utenos spaustuvė, 1996. P. 68. ISBN 9986-488-46-X: 4.00
49. Laužikas J. *Pedagoginiai raštai*. Kaunas: Šviesa, 1993. P. 567. ISBN 5-430-01759-0: 5.50
50. Leonavičius, J. *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia, 1993. P. 282. ISBN 9986-08-002-9: 19.72
51. Lietuvos Respublikos 1995 m. liepos 3 d. įstatymas „Dėl Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijos ratifikavimo“//*Valstybės žinios*, 1995-07-21, Nr:60, Publ.Nr:1501;Valstybės žinios, 2001-03-23,nr:25.
52. Lietuvos Respublikos Konstitucija 1992 m.spalio 25 d.//*Valstybės žinios*, 1992-11-30, Nr. 33-1014;
53. Lietuvos Respublikos seimo 2002 m. lapkričio12 d. nutarimas Nr. IX-1187 “Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“//*Valstybės žinios*, 2002-11-27, Nr.113, Publ. Nr.5029.
54. Lietuvos Respublikos seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „ Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“// *Valstybės žinios*, 2003-07-18, Nr71, Publ.Nr:3216.P.3.
55. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2004 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. ISAK-1162 „Dėl reikalavimų valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatomis patvirtinimo“// *Valstybės žinios*, 2004-08-07, Nr:124, Publ.Nr:4495.
56. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gegužės 4 d. įsakymas Nr. ISAK-847 „Dėl Lietuvos bendrojo lavinimo besimokančių mokyklų tinklų modelio kūrimo programos“// *Informaciniai pranešimai*, 2006.05.24, Nr.3-423.

57. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-54 „Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2007. Nr.12-511.
58. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. 2003 m. birželio 17 d. Nr.IX-1630.//Valstybės žinios, 2003-06-28, Nr.63-2853.
59. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. gegužės 28 d. nutarimas Nr. 759 „Dėl mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo“ //Valstybės žinios, 2002.05.31, Nr. 54-2130.
60. Lietuvos švietimo koncepcija. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1992. P. 50.
61. Mečkauskienė, R. Mokyklos vadovai kaitos procese. Vilnius: Tiklis, 2007. P. 412. ISBN 9955-672-07-2
62. Mikoliūnienė, V. Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras, 2002. P.83 - ISBN 9986-698-39-1
63. Miltenienė, L. Bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdimosi poreikius: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija (07 S) /Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2005a. P.162.
64. Miltenienė, L. Bendradarbiavimo realybė tenkinant vaiko specialiuosius ugdimosi poreikius bendrojo lavinimo mokykloje // Specialusis ugdymas: mokslo darbai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005b. Nr.2 (13), P.34-44 - ISSN 1392-5369
65. Paliulis, N., Chlivickas, E. Vadybos pagrindai: mokomoji metodinė medžiaga. Vilnius. Technika, 1998. P. 141.
66. Parvainienė, D. Mokymas ir mokymasis bendradarbiaujant // Mokymas ir mokymasis bendradarbiaujant: respublikinės teorinės praktinės konferencijos medžiaga / Sud. A. J. Banytė, Laucienė, V. Vyšniauskienė. Šiauliai: K. J. Vasiliausko įmonė, 2001. P.35-38 - ISBN 9955-418-57-5
67. Psichologijos žodynas / Red. R. Augis, ir kt. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. P. 368. ISBN 5-89950-016-6: 2.35
68. Puškorius, S. Bendradarbiavimo efektyvumas // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, Nr. 20, P.24 – 31.
69. Robbins, S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 374. - ISBN 9986-850-46-0
70. Sakalas, A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P.296. – 9986-09-254-X
71. Savickytė V. Asmenybė ir mokyklinė bendruomenė. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis universitetas, 1996. P. 115. ISBN 9986-38-014-6: 5.00
72. Schiller, P.B., Bryant, T. Vertybių knyga: supažindiname vaikus su 16 svarbiausių vertybių. Kaunas: Šviesa, 2004. P. 158. ISBN 5-430-03778-8

73. Simonaitienė, B. Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija. Kaunas: Technologija, 2007. P. 100. ISBN 9955-25-164-6
74. Stoll, L., Fink, D. Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai, 1998; P. 245. - ISBN 9986-09-181-0: 13.00
75. Šalkauskis, S. Rinktiniai raštai: pedagoginės studijos. Vilnius: Vaivorykštė, 1992. T.2. P.447.
76. Šiaučiukėnienė, L. Mokymo individualizavimas ir diferencijavimas: monografija. Kaunas: Technologija, 1997. P. 252. ISBN 9986-13-515-X: 30.00
77. Targamadzė, V. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: technologija, 1996. P. 146. ISBN 9986-13-421-8: 10.00
78. Targamadzė, V., Simonaitienė, B. Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas // Tiltai: mokslo darbai. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2003. Nr.1, P. 95–105.
79. Targamadzė, V. Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekste. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2006. P. 190. – ISBN 9955-20-094-4
80. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis, 2000. P. 133. ISBN 9986-9205-9-0
81. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU, 2003. P. 626. ISBN 9955-563-26-5
82. Vaicekauskienė, V. Neįgalių vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą // Socialinis darbas: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003. Nr.1(3). P. 57 – 70.
83. Večkienė N., Grebliauskiene B., Sokolovienė D., Chreptavičienė V. Komunikacija ir bendravimas: sampratų santykio problema socialinių mokslų vystymosi kontekste // Socialiniai mokslai: mokslinis žurnalas. Kaunas: Technologija, 1996. Nr. 1 (5), P. 43 – 53 - ISSN 1392-0758
84. Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai: mokymo priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2001. P. 94. ISBN 9986-19-397-4
85. Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003. P. 150. ISBN 9986-19-572-1
86. Žemaitis, V. Bendravimo etika: žodynelis. Vilnius: Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, 1998. P. 113. ISBN 9986-523-63-x: 7.00
87. Современная западная социология: словарь / Сост. Ю.Н. Давыдов. Москва: Политиздат, 1990 г. 432. ISBN 5-250-00355-9: 2.30

Žaneta Šadbaraitė – Grigienė
**BENDRADARBIAVIMO SISTEMOS PLĖTOTĖ MOKYKLOJE: OPTIMALAUS
MODELIO PAIEŠKA**
Magistro darbo santrauka

Šiandieninėje visuomenėje bendradarbiavimas traktuojamas kaip vienas reikšmingiausių procesų bei siūlomų sprendimų įvairiems, permainų įtakotiems, iššūkiams. Bendradarbiavimas tampa vis aktualesnis mokyklos bendruomenėje, įtakojančias ugdymo ir mokyklos, kaip organizacijos, kokybinę kaitą, inovacijų sklaidą, pedagogų profesinį tobulėjimą. Šiame magistro darbe analizuojami bendradarbiavimo plėtotei ypatumai mokyklos kontekste.

Iškelta hipotezė, jog bendradarbiavimo kultūra siejasi su visos švietimo organizacijos funkcionalumu. Todėl tikėtina, kad tokios bendradarbiavimą apibūdinančios dimensijos kaip: pozityvus tarpusavio sąveikos vertinimas, aktyvus dalyvavimas įvairioje mokyklinėje veikloje, skatinantis vadovavimas bei valdymas (darbo organizavimas, informacijos sklaida, motyvavimas), palankūs tarpusavio santykiai bei atmosfera, o taip pat individualūs gebėjimai bei pastangos bendradarbiauti yra prielaida mokyklos veiklos efektyvumui ir bendradarbiavimo kultūrai plėtoti.

Empirinis tyrimas buvo atliktas anketinės apklausos metodu. Atlikta statistinė ir psichometrinė duomenų analizė. Tyrime dalyvavo 99 respondentai (pedagogai, administracijos darbuotojai bei ugdymo įstaigų vadovai). Apklausa vyko Vilniaus „X“ vidurinėje mokykloje ir „Y“ gimnazijoje.

Svarbiausios empirinio tyrimo *išvados*:

1. Respondentų požiūris į bendradarbiavimą švietimo organizacijose yra pozityvus, tarpusavio sąveiką ugdymo įstaigose vertina kaip „reikalingą“, „įvairią“, „demokratišką“, „draugišką“, „skatinančią naujovių sklaidą“ bei „savanorišką“.
2. Vidurinėje mokykloje „dažniau“ nei gimnazijoje bendradarbiaujama iškilus probleminėms situacijoms bei organizuojant įvairius renginius, o gimnazijoje bendradarbiavimas - labiau sistemingas bei nuoseklus.
3. Labiausiai bendradarbiavimo plėtotę lemia geranoriški tarpusavio santykiai, teigiamos asmenybės savybės (draugiškumas, tolerancija), bendri siekiai ir tikslai, noras bei mokėjimas bendradarbiauti, tinkama psichologinė atmosfera. Bendradarbiavimo plėtotei trukdo neigiamos asmenybės savybės (egoizmas, arogancija), nesprensdžiami konfliktai, skirtingi interesai bei pažiūros, kolektyviškumo, laiko stoka, patalpų trūkumas ir kt.
4. Tyrimu nustatyta, kad tokias bendradarbiavimo plėtotę lemiančias dimensijas kaip: darbo organizavimą, informacijos judėjimą, bendradarbiavimo atmosferą bei tarpusavio santykius labiausiai įtakoja demokratinis vadovavimo stilius.
5. Hipotezė pasitvirtino iš dalies, nes situacinis bendradarbiavimas, neapimantis visų mokyklos veiklos sričių, tiesiogiai nesusijęs su mokyklos veiklos funkcionalumu, bendradarbiavimo kultūros tobulinimu.
6. Gautų duomenų pagrindu sudarytas švietimo organizacijos optimalaus bendradarbiavimo žemėlapis.

Esminiai žodžiai: bendradarbiavimas, sąveika, nuostata, vadovavimas, mokyklos bendruomenė, efektyvumas, veikla.

Zaneta Sadbaraite – Grigiene
**THE COLLABORATION SYSTEM DEVELOPMENT IN SCHOOL: THE SEARCH
OF OPTIMAL MODEL**
Master's work

In modern-day society collaboration is called one of the most important processes and solutions for different challenges. Collaboration becomes significant for school community and it determines education and school's, as organization's, qualitative changes, the spread of innovations, the professional improvement of educators.

In this master's final paper peculiarities of collaboration system development in school context are analyzed. In hypothesis it is assumed that there are relations of collaboration culture with school functioning. It's assumed that school functioning and collaboration culture development is determined by such collaboration dimensions as: positive estimation of collaboration, active participating in various school activities, motivating leadership and management (job organization, the spread of information, motivation), positive relationships and collaboration atmosphere, also individual abilities and attempt to collaborate.

99 respondents (educators, administration workers and schools' directors) from "X" secondary school and "Y" gymnasium participated in this study. Participants had to fill up the questionnaires. Statistical and psychometric data analysis was made.

The results have shown that:

1. Attitude toward collaboration in educational organizations are positive, interaction, reciprocity is thought to be "necessary", "various", "democratic", "friendly", "introducing the spread of innovations" and "voluntary".
2. The cooperation during problem solving situations or organizing various school events is more often in secondary school, while in gymnasium cooperation is more consistent and less situational.
3. The development of collaboration is most strongly initiated by positive relationships, positive personality traits (friendliness, tolerance), common strivings and purposes of staff, intensions and abilities to collaborate, suitable psychological atmosphere. The development of collaboration is most strongly impeded by negative personality traits (egoism, arrogance), unsolved conflicts, different attitudes and interests, the lack of time and places.
4. Analysis showed that such collaboration development initiating dimensions as job organization, motion of information, cooperation atmosphere and relationships are most strongly determined by democratic leadership.
5. The hypothesis was partly confirmed, because situational collaboration, which is not inclusive all fields of school activities, is not directly associated with school activity functionalism and development of collaboration culture.
6. Using the results the map of optimal cooperation model was made.

Key words: collaboration, interakcion, attitude, leadership, school community, efficiency, activity.

PRIEDAI

Mokyklos darbuotojų apklausa

Itin svarbus vaidmuo, reformuojant Lietuvos švietimo sistemą, ugdymo įstaigų tinklą, keičiant bei modernizuojant ugdymo turinį, tenką mokyklų bendruomenių narių tarpusavio santykiams, geros patirties dalijimuisi, bendradarbiavimui.

Nors vis dažniau diskutuojama apie bendradarbiavimo galimybes įvairiose švietimo organizacijose, tačiau ši sritis dar pakankamai nauja. Šių diskusijų kontekste itin svarbi būtent Jūsų, mokyklose dirbančių žmonių, nuomonė.

Prašome Jūsų dalyvauti apklausoje, kuri leis geriau suprasti įvairius bendradarbiavimo aspektus bendrojo lavinimo mokyklos kontekste.

Anketa yra anoniminė.

Nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia.

Apklausoje nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų. Atsakymai atspindės nuomonių įvairovę. Tiesiog svarbu, kad Jūs pareikštumėte SAVO nuomonę.




Dėkojame už dalyvavimą!

Apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto magistrantė
Žaneta Sadbaraitė – Grigienė

Apie Jus		Jums tinkantį atsakymą žymėkite taip: X	
Jūsų lytis	<input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	Jūsų amžius	<input type="checkbox"/> Iki 35 metų <input type="checkbox"/> 36-50 metų <input type="checkbox"/> 51-65 metų <input type="checkbox"/> daugiau kaip 65 metų
Jūsų išsilavinimas	nebaigtas aukštasis aukštasis (bakalauras, magistras) pabraukti dabar studijuoju, nestudijuoju - pabraukti <input type="checkbox"/> kita _____	Jūsų pareigos	<input type="checkbox"/> Mokytojas (-a) <input type="checkbox"/> Direktorius (-ė) <input type="checkbox"/> Pavaduotojas (-a) <input type="checkbox"/> Specialistas (-ė) (logopedas, spec.pedagogas, soc.pedagogas, psichologas) <input type="checkbox"/> Bibliotekos darbuotojas (-a) <input type="checkbox"/> Raštinės darbuotojas (-a)
Jūsų kvalifikacinė kategorija	<input type="checkbox"/> Mokytojas <input type="checkbox"/> Vyresnysis mokytojas <input type="checkbox"/> Mokytojas metodininkas <input type="checkbox"/> Mokytojas ekspertas	Jūsų pedagoginio darbo stažas	<input type="checkbox"/> Nuo 1 iki 5 metų <input type="checkbox"/> Nuo 5 iki 10 metų <input type="checkbox"/> Nuo 10 iki 20 metų <input type="checkbox"/> 20 ir daugiau metų
Jūsų vadybinio darbo stažas	(įrašykite).....metai(-ų)	Mokyklos tipas <input type="checkbox"/> Pradinė bendrojo lavinimo mokykla <input type="checkbox"/> Pagrindinė bendrojo lavinimo mokykla <input type="checkbox"/> Vidurinė bendrojo lavinimo mokykla <input type="checkbox"/> Gimnazija	
PASTABA! Primename, kad anketa anoniminė . Pavieniai duomenys niekur nebus skelbiami			

- Kiekvienoje eilutėje **žymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą.**
- Venkite atsakymo „nesu apsisprendęs“, jį žymėkite tik tuo atveju, jei mokykloje dirbate dar labai neseniai, arba Jums klausimas visiškai netinkamas.
- **Mums labai svarbi Jūsų nuomonė** visais anketoje pateiktais klausimais, todėl **prašome įvertinti kiekvieną teiginį.**

Atsakymų žymėjimo PAVYZDYS	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nesu apsisprendęs	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Mėgstu žiūrėti televizorių					
Jūsų požiūris į bendradarbiavimą mokykloje				Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Kolegų bendradarbiavimas mokykloje:				←————→	
1. Suteikia moralinį pasitenkinimą					
2. Entuziazmu užkrečia ir kitus darbuotojus					
3. Skatina vertinti ne tik savo darbo kokybę, bet ir patį bendradarbiavimą su kolegomis					
4. Sudaro galimybę mokytis vieniems iš kitų					
5. Skatina profesinį tobulėjimą					
6. Gerina mokyklos psichologinį klimatą					
7. Skatina greičiau atlikti suplanuotus darbus					
8. Skatina kokybiškiau atlikti suplanuotus darbus					
9. Skatina individualią atsakomybę					
10. Mokykloje kolegų bendradarbiavimas lemia teigiamą pedagoginę veiklą ir mokyklos personalo vadybą					
11. Kolegų bendradarbiavimas skatina siekti tikslų, bet ne vykdyti kitų numatytus tikslus					
12. Bendradarbiavimo santykiai mokykloje turi būti savanoriški					
13. Bendradarbiavimo pagrindas - kolegų siekių ir tikslų dermė					
14. Mokykloje bendradarbiaujama todėl, kad darbuotojai suvokia, jog išvien dirbti ir smagu ir naudinga					
15. Bendradarbiavimo santykiai yra savaiminiai, susiformuoja iš darbuotojų ir yra jų palaikomi					
16. Bendradarbiavimo santykiai negali būti tiesiogiai tvarkomi, nuleidžiami iš viršaus ar primetami					
17. Bendradarbiavimo kultūra susiformuoja ir toliau vystosi savaime, ir tai lemia pačių kolegų norai, pastangos					
18. Priverstinis bendradarbiavimas darbuotojus blaško ir gaišina					
19. Administracijos inicijuotas bendradarbiavimas mokyklose nėra efektyvus					
20. Priverstinis bendradarbiavimas užgožia darbuotojų profesionalumą, mažina pastangas ir energiją					
21. Mokyklos administracija negali valdyti darbuotojų bendradarbiavimo					
22. Administracijos sukurtas kolegialumas dažnai esti privalomas					
23. Bendradarbiavimas negali vykti tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku					
24. Administracijos reikalavimas, kad mokyklos darbuotojai dirbtų kolegialiai, prieštarauja bendradarbiavimo esmei: spontaniškumui, iniciatyvai, savanoriškumui					
25. Bendradarbiavimo kultūra daro mokyklos darbuotojų bendrą darbą beveik nepastebimą, bet dažną ir neformalų					
26. Tikrasis bendradarbiavimas tarp kolegų yra "nematomas"					
27. Dažnai tarpusavio bendradarbiavimas yra trumpas ir neformalus					

28. Bendradarbiavimo kultūra atspindi sutarimo kultūrą	
29. Bendradarbiavimo santykiai mokykloje nekelia grėsmės darbuotojų individualumui ir savarankiškumui	
30. Dirbant kartu susiformuoja pasitikėjimas kolegomis	

Išvardinkite 3 svarbiausius veiksnius, kurie padeda mokyklos darbuotojams efektyviai bendradarbiauti

1.	
2.	
3.	

Išvardinkite 3 svarbiausius veiksnius, kurie trukdo mokyklos darbuotojams efektyviai bendradarbiauti

1.	
2.	
3.	

*Žemiau pateiktos savybių poros atspindi priešingus bendradarbiavimo mokykloje aspektus.
Kuri iš savybių labiau apibūdina bendradarbiavimą Jūsų mokykloje?*

KAIP ŽYMĖTI ATSAKYMUS?

- Kiekvienai žodžių porai žymėkite tik po vieną atsakymą.
- Kuo didesnę skaičių pažymėsite, tuo ta savybė labiau tinka apibūdinti Jūsų mokykloje vykstantį kolegų bendradarbiavimą

Atsakymų žymėjimo PAVYZDYS

Jei manote, kad vaikas yra labai aukšto ūgio, žymėkite taip:

Aukšto ūgio +1 0 -1 -2 Žemo ūgio

Jei manote, kad vaikas yra gana žemo ūgio, žymėkite taip:

Aukšto ūgio +2 +1 0 -2 Žemo ūgio

Dabar žymėkite Jūs:

Mokykloje vykstantį bendradarbiavimą apibūdinkiau kaip:

Reikalingą	+2	+1	0	-1	-2	Bepasmį
Suplanuotą	+2	+1	0	-1	-2	Chaotišką
Savanorišką	+2	+1	0	-1	-2	Priverstinį
Sprendžiantį darbinės problemas	+2	+1	0	-1	-2	Kuriantį darbinės problemas
Demokratišką	+2	+1	0	-1	-2	Autokratišką
Įvairų	+2	+1	0	-1	-2	Monotonišką
Nuoširdų	+2	+1	0	-1	-2	Apsimestinį
Konstruktivų	+2	+1	0	-1	-2	Destruktyvų
Atitinkantį daugumos mokyklos bendruomenės interesus	+2	+1	0	-1	-2	Atitinkantį mažumos mokyklos bendruomenės interesus
Realų	+2	+1	0	-1	-2	Imitacinį (dirbtinį)
Atskleidžiantį darbuotojų individualumą	+2	+1	0	-1	-2	Užgožiantį darbuotojų individualumą
Draugišką	+2	+1	0	-1	-2	Konfliktišką
Skatinantį naujovių sklaidą	+2	+1	0	-1	-2	Užblokuojantį naujovių sklaidą
Atvirą (vyksta tarp visų mokyklos bendruomenės narių)	+2	+1	0	-1	-2	Uždara (vyksta tik tarp tam tikrų mokyklos bendruomenės narių)
Skatinantį motyvaciją darbui	+2	+1	0	-1	-2	Slopinantį motyvaciją darbui
Mažinantį darbo krūvį	+2	+1	0	-1	-2	Didinantį darbo krūvį

Kas ir kaip dažnai mokykloje inicijuoja kolegų bendradarbiavimą?		Visiškai neinicijuoja	Labai retai	Kartais	Dažnai		
Atsakymų žymėjimo PAVYZDYS					X		
Iniciatyvus (-ūs) kolega (-os)							
Mokyklos vadovas							
Administracija							
Bendradarbiavimas susiformuoja spontaniškai							
Kaip dažnai Jūs bendradarbiaujate su kitais mokyklos bendruomenės nariais?		Visiškai nebendradarbiauju	Labai retai	Kartais	Dažnai		
Atsakymų žymėjimo PAVYZDYS				X			
Aš – Mokiniai							
Aš – Mokinių tėvai							
Aš – Mokytojai							
Aš – Administracija							
Aš – Direktorius							
Kaip dažnai Jūs bendradarbiaujate su kolegomis įvairiose mokyklos veiklos srityse?		Visiškai nebendradarbiauju	Labai retai	Kartais	Dažnai		
PAVYZDYS					X		
Dalyvavimas sporto varžybose							
Dalyvavimas mokyklos vizijos, misijos kūrimo (numatymo) veikloje							
Dalyvavimas mokyklos veiklos planavime							
Dalyvavimas mokyklos situacijos analizės (audito) veikloje							
Organizavimas/vadovavimas ilgalaikiams ar trumpalaikiams projektams							
Mokymo organizavimo veikla							
Šventinių renginių (parodų, koncertų, konkursų, talkų, paramos, labdaros akcijų ir kt.) organizavimas ar dalyvavimas juose							
Mokinių ruošimas dalyvauti mokyklos renginiuose							
Kvalifikacijos kėlimo renginių (seminarų, konferencijų) mokykloje organizavimas ar dalyvavimas juose							
Tėvų susirinkimų organizavimas, vedimas							
Mokyklos pedagogų susirinkimų organizavimas, vedimas							
Dalyvavimas metodikos grupių veikloje							
Dalyvavimas mokyklos tarybos veikloje							
Rengimasis pamokoms							
Popamokinės veiklos mokiniams organizavimas, vedimas							
Mokymo priemonių gaminimas, ruošimas							
Svarbių mokiniams klausimų sprendimas							
Mokinių auklėjimo, mokymo problemų klausimų sprendimas							
Specialiųjų poreikių vaikų ugdymo klausimų aptarimas							
Pamokų tvarkaraščio sudarydamas							
Budėjimas per pertrauką, prieš ir po pamokų							
Bendravimas laisvu nuo pamokų metu (pvz.: pietų metu, esant „langams“ tarp pamokų)							
Įvertinkite savo bendradarbiavimo mokykloje su kitais bendruomenės nariais kokybę		Bloga kokybė	Silpna kokybė	Patenkiama kokybė	Vidutiniška kokybė	Gera kokybė	Puiki kokybė
Atsakymų žymėjimo PAVYZDYS					X		
Aš – Mokiniai							
Aš – Mokinių tėvai							
Aš – Mokytojai							
Aš – Administracija							
Aš – Direktorius							
Darbo organizavimas					Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku	

	←————→
31. Darbas mokykloje yra gerai organizuotas	
32. Mokyklos bendra veiklos struktūra yra tiksli ir visiems suprantama	
33. Mokykloje reguliariai organizuojami pasitarimai, susirinkimai	
34. Mokykloje egzistuojančios kolegų grupelės dinamiškos, bendradarbiavimo formos įvairios	
35. Mokykloje veikiantys metodiniai būreliai, komisijos, tarybos, administracija ir kt. veikia derindami tarpusavio tikslus, veiksmus	
36. Darbo užduočių paskirstymas mūsų mokykloje yra aiškiai apibrėžtas	
37. Man aiškios ir suprantamos mano atsakomybės ribos bei įgaliojimai mokyklos veikloje	
38. Pedagogai dalyvauja priimant sprendimus tiesiogiai susijusius su jų darbu	
39. Užduotys darbuotojams paskirstomos atsižvelgiant į jų žinias ir įgūdžius	
40. Visada aišku, kas formuluoja užduotis ir kontroliuoja jų atlikimą	
41. Mokykloje kolegos dirba kartu, vadovo per daug nekontroliuojami	
42. Darbo įvertinimas yra objektyvus ir paremtas aiškiais kriterijais	
43. Mokykloje darbas dažniausiai įvertinamas veiklos proceso metu, nei jį atlikus	
44. Mokykloje ataskaitos būtinos situacijai tobulinti, o ne asmeniui vertinti	
Vadovavimo stilius, būdingas Jūsų mokyklos vadovui	Visiškai nesutinku Visiškai sutinku ←————→
Vadovas:	
45. vienašališkai priima svarbiausius sprendimus	
46. nustato darbuotojų veiklos tikslus (pvz.: nurodo darbuotojams ką jie privalo daryti, kokiomis priemonėmis gali pasinaudoti, su kuo turi atlikti konkrečią užduotį ir pan.)	
47. griežtai kontroliuoja mokyklos darbuotojų veiklą	
48. linkęs dažnai pamokslauti kaip reikia dirbti ir pan.	
49. asmeniškai kritikuoja arba giria kiekvieno grupės nario darbą	
50. bendraudamas su pavaldiniais būna užduras, formalus, išlaiko solidžią distanciją	
51. paskirdamas užduotis, verčia tai dažniausiai atlikti prievarta (grasinimais, nuobaudomis)	
52. dažniausiai elgiasi ir bendrauja taip, tarsi niekuomet neklystų	
53. jaučiasi "aukščiau" už kitus	
54. bendrauja su pavaldiniais pakeltu, įsakmiu tonu	
55. nemėgsta pavaldinių asmeninės iniciatyvos	
56. kitus darbuotojus laiko tik vykdytojais	
57. geras idėjas, kilusias "iš apačios", užgesina arba tiesiog "ignoruoja"	
58. linkęs suderinti pagrindines veiklos kryptis	
59. įtraukia darbuotojus į mokyklos veiklos planavimą	
60. tinkamai paskirsto įpareigojimus, panaudodamas darbuotojų gerąsias savybes	
61. stengiasi sukurti bendradarbiavimo ir pasitikėjimo atmosferą	
62. skatindamas bendradarbiavimą palaiko komandinį darbą mokykloje	
63. pats rodo iniciatyvą ir skatina darbuotojus ją reikšti	
64. rūpinasi darbuotojų savijauta	
65. bendraudamas su pavaldiniais būna atidus, taktiškas, lankstus, atviras	
66. leidžia spręsti grupei arba prašo jos pritarimo	

67. mėgsta pasitarimus, posėdžius, komisijas	
68. toleruoja naujoves	
69. kritiką priima ir gerbia	
70. bendradarbių mato kaip komandos narį	
71. aptaria su darbuotojais kaip sekasi atlikti darbinės užduoties, pasitaikiusias klaidas	
72. neprimeta smulkmeniškos globos ir kontrolės, tačiau nuolat būna informuotas apie reikalus	
73. sprendimą priima tik po to, kai pasitaria su daugeliu darbuotojų	
74. leidžia patiems darbuotojams pasirinkti patrauklesnę veiklos alternatyvą (pvz.: pasiskirstyti konkrečias užduotis, pasirinkti veiklos partnerius ir pan.)	
75. suteikia bendradarbiams galimybę dirbti savarankiškai	
76. leidžia situacijai eiti savo vaga (mažiausiai kišasi į darbuotojų veiklą)	
77. nedemonstruoja vadovo padėties	
78. minimaliai nurodinėja	
79. nurodymai labiau primena prašymą, kreipimosi į pavaldinius maniera pabrėžtinai mandagi	
80. darbuotojams suteikia didelę veiksmų laisvę	
81. labai atsargiai priima sprendimus	
Informacijos judėjimas mokykloje	Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
82. Informacijos judėjimas mokykloje yra gerai organizuotas	
83. Visa reikalinga informacija (pvz.: apie būsimą susirinkimą, naują knygą, aktualų straipsnį "Dialoge", naują vyriausybės sprendimą ir kt.) darbui atlikti pateikiama laiku ir tiksliai	
84. Visa darbui reikalinga informacija pateikiama reguliariai	
85. Visa pateikiama informacija yra suprantama ir aiški	
86. Mokykloje egzistuoja patikima informacijos kaupimo ir jos panaudojimo praktika	
87. Būdai, kuriais gaunama/perduodama reikiama informacija yra patogūs ir efektyvūs	
88. Mokyklos metodiniai būreliai ir kt. darbuotojų grupės tarpusavyje sklandžiai keičiasi informacija	
89. Mūsų mokyklos bendruomenėje vengiama paslapčių, uždaramo - stengiamasi viską aptarti viešai	
90. Apsikeitimas informacija mokykloje yra slopinamas (darbuotojams beveik nieko nesakoma)	
91. Mokykloje viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai (tikrajai) informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų	
Mokykloje informacija gaunama/perduodama:	
• metodinių susirinkimų metu	
• pedagogų posėdžių metu	
• mokyklos intranete	
• skelbimų lentoje	
• mokyklos laikraštyje	
• elektroniniu paštu	
• tradiciniame renginyje – „penkminutėje“	
Bendradarbiavimo skatinimas mokykloje	Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
Bendradarbiauti su kolegomis mokykloje Jus skatina:	
92. materialinis skatinimas (teisingas darbo užmokestis, premijos ir pan.)	

93. nemokami laisvalaikio renginiai (pažintinėse ir poilsio kelionėse, bilietai į renginius ir kt.)	
94. išsilavinimo, seminarų, konferencijų, kvalifikacijos kėlimo kursų išlaidų apmokėjimas	
95. tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė)	
96. objektyvi kontrolės sistema	
97. optimalus darbų koordinavimas	
98. optimalus drausmės ir tvarkos laikymasis	
99. tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas	
100. individualių arba komandinių pasiekimų įvertinimas	
101. tobulėjimo, saviraiškos/karjeros galimybės (kvalifikacijos kėlimo aspektu)	
102. įtraukimas į sprendimų priėmimą	
103. atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas	
104. įdomus darbo turinys	
105. pasitikėjimas vienu kitais	
106. geras psichologinis mikroklimatas mokykloje	
107. darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės	
108. vadovo dėmesys darbuotojui	
109. mokyklos pavadinimas (mokyklos prestižas tarp kitų)	
110. darbuotojų informuotumas apie situaciją mokykloje	
111. mokyklos stabilumas	
112. bendrų švenčių šventimas	
<i>Jūsų gebėjimai ir pastangos bendradarbiauti</i>	Visiškai nesutinku ← Visiškai sutinku
113. Moku efektyviai bendradarbiauti su mokyklos pedagogais ar administracija	
114. Man pakanka informacijos apie tai, kaip reikia efektyviai bendradarbiauti su kolegomis	
115. Turiu asmeninių savybių (aktyvumas, atsakingumas, organizuotumas ir pan.), tinkančių dirbti drauge su kolegomis	
116. Turiu puikius komunikavimo (bendravimo) bei informacijos valdymo (rinkimo, saugojimo, analizavimo) įgūdžius	
117. Bendradarbiaujant su kolegomis moku taikyti vadovavimo įgūdžius	
118. Man pakanka gebėjimų vertinti kilusius konfliktus (problemas) ir daryti sprendimus (išvadas)	
119. Mano iniciatyva ir savarankiškumas - svarbus faktorius, nulemiantis sėkmingą mano bendradarbiavimą su kolegomis	
120. Man pakanka gebėjimų priimti sprendimus, susijusius su savo kasdieniu darbu	
121. Turiu veiklos planavimo ir organizavimo įgūdžių	
122. Jaučiu didelę savo sprendimų įtaką kolegoms	
123. Aktyviai dalyvauju įvairiose pedagogų ar administracijos organizuojamose veiklose	
124. Bendradarbiaudamas (-a) su kolegomis stengiuosi labai gerai atlikti man skirtus darbus	
125. Stengiuosi efektyviai išnaudoti bendradarbiavimui su kolegomis skirtus išteklius (laiką, technines priemones, patalpas ir pan.)	
126. Atlikdamas (-a) bendras užduotis su kolegomis, dažniausiai įdedu tik minimalias pastangas *	
127. Dažnai stengiuosi pats (-i) inicijuoti tarpusavio bendradarbiavimą mokykloje	
128. Domiuosi ir gilinu savo žinias tarpusavio bendradarbiavimo plėtotės klausimais	
129. Bendradarbiaudamas (-a) su kolegomis pilnai panaudoju savo profesines ir bendrąsias kompetencijas	
130. Su kolegomis pasidalinu gera ar bloga savo darbo patirtimi	

131. Dažnai teikiu įvairius pasiūlymus, idėjas dėl efektyvesnio tarpusavio bendradarbiavimo				
Tarpusavio santykiai su bendradarbiais	Visiškai nesutinku			Visiškai sutinku
	←————→			
132. Santykiai tarp kolegų yra draugiški				
133. Mokyklos darbuotojai labai pasitiki vieni kitais				
134. Bendradarbiai vieni su kitais elgiasi pagarbiai ir korektiškai				
135. Kolektyvo nariai nuoširdžiai išgyvena kitų nesėkmes darbe				
136. Esu patenkintas tarpusavio santykiais su kolegomis				
137. Kolegos tarpusavyje dalijasi patirtimi apie naujuosius mokymo metodus, pedagogikos naujienas, savo sukaupta mokomąją dalomąją medžiagą, sumanymais ir pan.				
138. Mokykloje visuomet galima su kuo nors pasikonsultuoti apie darbinės problemas				
139. Kolegos linkę padėti vieni kitiems, jei to paprašoma				
140. Mokykloje vienodai pripažįstami ir gerbiami visos pareigas ar funkcijas atliekantys darbuotojai				
141. Mokykloje darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę				
142. Mokykloje išklausiama ir gerbiama tik tų kolegų nuomonė, kurie turi aukštesnį socialinį statusą arba yra vadovų numylėtiniai				
143. Išsakius kritišką nuomonę mokyklos darbo klausimais, iš kolegų galima susilaukti nemalonumų				
Bendradarbiavimo atmosfera mokykloje	Visiškai nesutinku			Visiškai sutinku
	←————→			
144. Mokykloje vyrauja palanki bendradarbiavimui atmosfera				
145. Mokykloje darbuotojai jaučiasi saugiai ir užtikrintai				
146. Mūsų kolektyve vyrauja optimistinė ir giedra nuotaika				
147. Mokykla pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (darbuotojai pasveikinami jubiliejaus, vestuvių proga, gimus vaikui, išeinant į pensiją ir kt.)				
148. Mokykloje vyksta bendros išskylos, išvykos				
149. Mokykloje švenčiamos šventės yra įvairios, įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo (ekskursijos, turistiniai žygiai, varžybos, kultūriniai renginiai, vakaronės ir pan.)				
Kaip dažnai mokykla siūlo mokomuosius renginius, kurių metu galite įgyti bei tobulinti žinias apie tarpusavio bendradarbiavimą?	Visiškai nesiūlo	Labai retai	Kartais	Dažnai
Atsakymų žymėjimo PAVYZDYS				X
• seminarai, konferencijos				
• edukacinės išvykos				
• specializuoti mokymai - kursai (dieniniai, vakariniai, tęstiniai, trumpalaikiai ir kt.)				
• Metodiniai – praktiniai užsiėmimai				
• specializuotos literatūros studijavimas				
• stažuotės				
• nuotolinis mokymas (-is)				
• praktinių įgūdžių įgyjimo pratybos				
• veiklos reflekyvaus vertinimo pratybos				

Dėkojame už atsakymus!

Naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas

Rodiklio žymėjimas	Rodiklio pavadinimas	Rodiklio paaiškinimas ir prasmė
N	Atsakiusių skaičius	Dydis parodo, kiek pagal konkretų teiginį buvo apdorota stebinių. Kitaip tariant, kiek į konkretų teiginį atsakė tiriamųjų.
Mean	Įverčio aritmetinis vidurkis	Aritmetinis vidurkis (M) gaunamas sudedant visus įverčius ir padalijant juos iš atsakiusių skaičiaus. Vidurkis teoriškai galėjo svyruoti nuo 1 iki 5 balų. Balui 3 tenka formalus skalės vidurys.
SD	Standartinis nuokrypis	Standartinis nuokrypis (SD) yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė.
P ≤0,005	Statistinės paklaidos tikimybė, statistinio reikšmingumo lygmuo	Statistinės paklaidos tikimybės p kritinė riba parodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Visi statistiniai sprendimai, netenkinantys sąlygos $p \leq 0.05$ arba $p \leq 0.01$ (tik atliekant koreliaciją) šiame tyrime traktuojami kaip nepagrįsti. Kitaip tariant, šiame tyrime buvo užsibrėžta ne didesnė nei 5% arba 1% leistina statistinių sprendimų paklaida. Leistinos statistinės paklaidos dydį užsibrėžia pats tyrinėtojas.
r	Koreliacijos koeficientas	Koreliacija nustato ryšį tarp dviejų ar daugiau duomenų grupių. Koreliacijos koeficientas (r) yra ryšio tarp dviejų ir daugiau kintamųjų stiprumo dydžio skaitinė išraiška. Jo dydis svyruoja nuo 0 (nėra koreliacijos) iki 1 (tobula koreliacija). Teigiamas ryšys (tiesioginis funkcinis ryšys) ir neigiamas (atvirkštinis funkcinis ryšys). <i>Pirsono koreliacijos koeficientai:</i> 0,00 – 0,19 (labai silpnas tarpusavio ryšys); 0,20 – 0,39 (silpnas ryšys); 0,40 – 0,69 (vidutinis ryšys); 0,70 – 0,89 (stiprus ryšys); 0,90 – 1,00 (labai stiprus tarpusavio ryšys).
CRONBACH α	Indeksų (skalės) vidinės konsistencijos koeficientas CRONBACH α	Testo reliabilumui (patikimumui) nustatyti naudojamas Cronbach rodiklis (vidinės testo konsistencijos matas, kitaip vadinamas alfa koeficientu), parodo kaip testo teiginiai tarpusavyje susiję. Jis įvertina skalės, kurioje yra keletas teiginių, turinio homogeniškumą, ar teiginiai pakankamai atspindi tiriamą dydį bei patikslina reikiamų teiginių skalėje skaičių. Kuo labiau koeficiento reikšmė artėja prie vieneto, tuo patikimesnis indeksas (skalė). Cronbach alfa turi būti $\leq 0,55$.
r ² /itt	Testo žingsnio skiriamosios gebos rodiklis	Šis rodiklis parodo, kiek teiginiai tarpusavyje koreliuoja, ir kiek teiginiai koreliuoja su išskirtu faktoriumi. Visumos koreliacijos koeficientas turi būti $\leq 0,2$.
L	Faktorinis svoris	Faktorinis svoris yra statistinis dydis randamas faktorinės analizės metodu. Jis parodo, kaip stipriai konkretus kintamasis koreliuoja su išskirtu faktoriumi (SPSS programa). Faktorinis svoris matematine prasme yra ne kas kita, kaip koreliacijos koeficientas (L). Jo reikšmės gali svyruoti nuo -1 iki +1. Kuo stipriau kintamasis koreliuoja su faktoriumi, tuo geriau. Kuo faktorinis svoris tam tikrai skalei didesnis, tuo teiginys tai skalei svarbesnis, labiau įtakojantis Faktorius statistiškai yra „švarus“ tuo atveju, jei bent trys kintamieji koreliuoja su juo tenkindami sąlygą: $L \geq 0,4$. Teigiamas svoris rodo, kad kintamasis su faktoriumi koreliuoja teigiamai, o neigiamas svoris – neigiamai. Kintamieji yra vienodai svarbūs nepriklausomai nuo svorio ženklo.
R	Aibinės koreliacijos koeficientas	Parodo kaip priklausomas kintamasis priklauso nuo visų nepriklausomų kintamųjų iš karto.
R ²	Determinacijos koeficientas	Parodo, kiek duomenų procentais patenka į aprašytą modelį. $R^2 > 0,20$.
β	Standartizuotas beta koeficientas	Padeda nustatyti kurie nepriklausomi kintamieji svarbesni; rodo priklausomo kintamojo ryšio su atskiru nepriklausomu kintamuoju stiprumą. Absoliučiu didumu didesnė šio koeficiento reikšmė rodo didesnę bendradarbiavimo plėtotę lemiančių dimensijų priklausomybę nuo tam tikro vadovavimo stiliaus.

3 PRIEDAS

1 lentelė

Vidurinės mokyklos respondentų amžius ir pedagoginio/vadybinio darbo stažas (N = 51)

Amžius		Pedagoginio darbo stažas				Iš viso	Vadybinio darbo stažas			Iš viso
		1 - 5 metų	5 - 10 metų	10 - 20 metų	20 ir daugiau		neturiu	1-10 metų	20 ir daugiau	
iki 35 metų	Sk.	8	3	4	-	15,0	14	1	-	15,0
	%	15,7	5,9	7,8	-	29,4	27,5	2,0	-	29,4
36-50 metų	Sk.	2	-	8	16	26,0	25	1	-	26,0
	%	3,9	-	15,7	31,4	51,0	49,0	2,0	-	51,0
51-65 metų	Sk.	-	-	1	8	9,0	7	1	1	9,0
	%	-	-	2,0	15,7	17,6	13,7	2,0	2,0	17,6
Daugiau kaip 65 metai	Sk.	-	-	-	1	1,0	-	-	1	1,0
	%	-	-	-	2,0	2,0	-	-	2,0	2,0
Iš viso	Sk.	10	3	13	25	51	46	3	2	51
	%	19,6	5,9	25,5	49	100	90,2	5,9	3,9	100,0

2 lentelė

Vidurinės mokyklos respondentų pedagoginio ir vadybinio darbo stažas (N = 51)

Vadybinio darbo stažas		Pedagoginio darbo stažas				Iš viso
		1 - 5 metų	5 - 10 metų	10 - 20 metų	20 ir daugiau	
Neturi stažo	Sk.	9	3	13	21	46
	%	17,6	5,9	25,5	41,2	90,2
1-10 metu	Sk.	1	-	-	2	3
	%	2,0	-	-	3,9	5,9
20 ir daugiau	Sk.	-	-	-	2	2
	%	-	-	-	3,9	3,9
Iš viso	Sk.	10	3	13	25	51
	%	19,6	5,9	25,5	49,0	100,0

3 lentelė

Vidurinės mokyklos respondentų išsilavinimas ir pareigos (N = 51)

Išsilavinimas		Pareigos					Iš viso
		Mokytojas (-a)	Direktorius (-ė)	Pavadootojas (-a)	Specialistas (-ė)	Rastines darbuotojas (-a)	
dabar studijuoja	Sk.	-	-	-	1	-	1
	%	-	-	-	2,0	-	2,0
aukštasis (bakalauras)	Sk.	30	-	3	2	1	36
	%	58,8	-	5,9	3,9	2,0	70,6
aukštasis (magistras)	Sk.	12	1	-	-	-	13
	%	23,5	2,0	-	-	-	25,5
nebaigtas aukštasis	Sk.	1	-	-	-	-	1
	%	2,0	-	-	-	-	2,0
Iš viso	Sk.	43	1	3	3	1	51
	%	84,3	2,0	5,9	5,9	2,0	100,0

Vidurinės mokyklos respondentų pedagoginio darbo stažas ir kvalifikacinė kategorija (N = 51)

Pedagoginio darbo stažas		Kvalifikacinė kategorija					Iš viso
		Mokytojas	Vyresnysis mokytojas	Mokytojas metodininkas	Mokytojas ekspertas	Kvalifikacinės kategorijos neturi	
1 - 5 metų	Sk.	5	3	-	-	2	10
	%	9,8	5,9	-	-	3,9	19,6
5 - 10 metų	Sk.	-	3	-	-	-	3
	%	-	5,9	-	-	-	5,9
10 - 20 metų	Sk.	1	10	2	-	-	13
	%	2,0	19,6	3,9	-	-	25,5
20 ir daugiau	Sk.	1	13	9	1	1	25
	%	2,0	25,5	17,6	2,0	2,0	49,0
Iš viso	Sk.	7	29	11	1	3	51
	%	13,7	56,9	21,6	2,0	5,9	100,0

Vidurinės mokyklos respondentų pareigos ir kvalifikacinė kategorija (N = 51)

Pareigos		Kvalifikacinė kategorija					Iš viso
		Mokytojas	Vyresnysis mokytojas	Mokytojas metodininkas	Mokytojas ekspertas	Kvalifikacinės kategorijos neturi	
Mokytojas (-a)	Sk.	5	27	10	1	-	43
	%	9,8	52,9	19,6	2,0	-	84,3
Direktorius (-ė)	Sk.	-	-	1	-	-	1
	%	-	-	2,0	-	-	2,0
Pavadootojas(-a)	Sk.	-	2	-	-	1	3
	%	-	3,9	-	-	2,0	5,9
Specialistas (-ė)	Sk.	1	-	-	-	2	3
	%	2,0	-	-	-	3,9	5,9
Rastinės darbuotojas(-a)	Sk.	1	-	-	-	-	1
	%	2,0	-	-	-	-	2,0
Iš viso	Sk.	7	29	11	1	3	51
	%	13,7	56,9	21,6	2,0	5,9	100,0

Gimnazijos respondentų amžius ir pedagoginio/vadybinio darbo stažas (N = 48)

Amžius		Pedagoginio darbo stažas					Iš viso	Vadybinio darbo stažas			Iš viso
		1 - 5 metų	5 - 10 metų	10 - 20 metų	20 ir daugiau	Visai neturi		neturi	1-10 metų	20 ir daugiau	
iki 35 metų	Sk.	2	4	2	-	-	8	8	-	-	8
	%	4,2	8,3	4,2	-	-	16,7	16,7	-	-	16,7
36-50 metų	Sk.	1	6	16	1	1	25	22	3	-	25
	%	2,1	12,5	33,3	2,1	2,1	52,1	45,8	6,3	-	52,1
51-65 metų	Sk.	1	-	2	11	-	14	13	-	1	14
	%	2,1	-	4,2	22,9	-	29,2	27,1	-	2,1	29,2
daugiau kaip 65 metai	Sk.	-	-	-	1	-	1	1	-	-	1
	%	-	-	-	2,1	-	2,1	2,1	-	-	2,1
Iš viso	Sk.	4	10	20	13	1	48	44	3	1	48
	%	8,3	20,8	41,7	27,1	2,1	100,0	91,7	6,3	2,1	100,0

Gimnazijos respondentų pedagoginio ir vadybinio darbo stažas (N = 48)

Vadybinio darbo stažas		Pedagoginio darbo stažas					Iš viso
		1 - 5 metų	5 - 10 metų	10 - 20 metų	20 ir daugiau	Visai neturi	
neturiu	Sk.	4	10	17	12	1	44
	%	8,3	20,8	35,4	25,0	2,1	91,7
1-10 metu	Sk.	-	-	3	-	-	3
	%	-	-	6,3	-	-	6,3
20 ir daugiau	Sk.	-	-	-	1	-	1
	%	-	-	-	2,1	-	2,1
Iš viso	Sk.	4	10	20	13	1	48
	%	8,3	20,8	41,7	27,1	2,1	100,0

Gimnazijos respondentų respondentų išsilavinimas ir pareigos (N =48)

Išsilavinimas		Pareigos					Iš viso
		Mokytojas (-a)	Direktorius (-ė)	Pavaduotojas(-a)	Bibliotekos darbuotojas (-a)	Rastines darbuotojas (-a)	
aukštasis (bakalauras)	Sk.	26	-	2	2	-	30
	%	54,2	-	4,2	4,2	-	62,5
aukštasis (magistras)	Sk.	15	1	1	-	1	18
	%	31,3	2,1	2,1	-	2,1	37,5
Iš viso	Sk.	41	1	3	2	1	48
	%	85,4	2,1	6,3	4,2	2,1	100,0

Gimnazijos respondentų pedagoginio darbo stažas ir kvalifikacinė kategorija (N = 48)

Pedagoginio darbo stažas		Kvalifikacinė kategorija					Iš viso
		Mokytojas	Vyresnysis mokytojas	Mokytojas metodininkas	Mokytojas ekspertas	Kvalifikacinės kategorijos neturi	
1 – 5 metų	Sk.	4	-	-	-	-	4
	%	8,3	-	-	-	-	8,3
5 - 10 metų	Sk.	3	7	-	-	-	10
	%	6,3	14,6	-	-	-	20,8
10 - 20 metų	Sk.	2	9	8	1	-	20
	%	4,2	18,8	16,7	2,1	-	41,7
20 ir daugiau	Sk.	-	1	9	3	-	13
	%	-	2,1	18,8	6,3	-	27,1
Visai neturi	Sk.	-	-	-	-	1	1
	%	-	-	-	-	2,1	2,1
Iš viso	Sk.	9	17	17	4	1	48
	%	18,8	35,4	35,4	8,3	2,1	100,0

Gimnazijos respondentų pareigos ir kvalifikacinė kategorija (N = 48)

Pareigos		Kvalifikacinė kategorija					Iš viso
		Mokytojas	Vyresnysis mokytojas	Mokytojas metodininkas	Mokytojas ekspertas	Kvalifikacinės kategorijos neturi	
Mokytojas (-a)	Sk.	7	15	15	4	-	41
	%	14,6	31,3	31,3	8,3	-	85,4
Direktorius (-ė)	Sk.	-	-	1	-	-	1
	%	-	-	2,1	-	-	2,1
Pavadootojas(-a)	Sk.	-	2	1	-	-	3
	%	-	4,2	2,1	-	-	6,3
Bibliotekos darbuotojas (-a)	Sk.	1	-	-	-	1	2
	%	2,1	-	-	-	2,1	4,2
Rastines darbuotojas (-a)	Sk.	1	-	-	-	-	1
	%	2,1	-	-	-	-	2,1
Iš viso	Sk.	9	17	17	4	1	48
	%	18,8	35,4	35,4	8,3	2,1	100,0

Požiūrio į bendradarbiavimą skalės validavimo rodikliai. Bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų (N=99) požiūrio į tarpusavio bendradarbiavimą subskalės (faktorai). Faktoriinės analizės duomenys. Visos skalės sklaida 53,496% ; KMO 0,641*

	Subskalės ir teiginių formuluotės	Cronbach α	L	Sklaida	i/tt
F1	<i>Požiūris į bendradarbiavimo teikiamą naudą</i>	0,8766		16,55	
1.	Suteikia moralinį pasitenkinimą		0,634		0,5371
2.	Entuziazmu užkrečia ir kitus darbuotojus		0,709		0,6100
3.	Skatina vertinti ne tik savo darbo kokybę, bet ir patį bendradarbiavimą su kolegomis		0,733		0,6837
4.	Sudaro galimybę mokytis vieniems iš kitų		0,649		0,6185
5.	Skatina profesinį tobulėjimą		0,717		0,6433
6.	Gerina mokyklos psichologinį klimatą		0,631		0,5226
7.	Skatina greičiau atlikti suplanuotus darbus		0,792		0,7097
8.	Skatina kokybiškiau atlikti suplanuotus darbus		0,787		0,7121
9.	Skatina individualią atsakomybę		0,448		0,4279
10.	Mokykloje kolegų bendradarbiavimas lemia teigiamą pedagoginę veiklą ir mokyklos personalo vadybą		0,672		0,6091
F2	<i>Požiūris į savanoriškumo ir savaimiškumo aspektus bendradarbiavimo santykiuose</i>	0,7757		10,605	
1.	Kolegų bendradarbiavimas skatina siekti tikslų, bet ne vykdyti kitų numatytus tikslus		0,573		0,5701
2.	Bendradarbiavimo santykiai mokykloje turi būti savanoriški		0,640		0,5546
3.	Bendradarbiavimo pagrindas - kolegų siekių ir tikslų dermė		0,635		0,3727
4.	Mokykloje bendradarbiaujama todėl, kad darbuotojai suvokia, jog išvien dirbti ir smagu ir naudinga		0,632		0,3699
5.	Bendradarbiavimo santykiai yra savaiminiai, susiformuoja iš darbuotojų ir yra jų palaikomi		0,624		0,6854
6.	Bendradarbiavimo santykiai negali būti tiesiogiai tvarkomi, nuleidžiami iš viršaus ar primetami		0,619		0,4554
7.	Bendradarbiavimo kultūra susiformuoja ir toliau vystosi savaime, ir tai lemia pačių kolegų norai, pastangos		0,452		0,5513
F3	<i>Požiūris į prievartos ir reguliavimo aspektą bendradarbiavimo santykiuose</i>	0,7199		10,222	
1.	Priverstinis bendradarbiavimas darbuotojus blaško ir gaišina		0,642		0,3783
2.	Administracijos inicijuotas bendradarbiavimas mokyklose nėra efektyvus		0,658		0,5025
3.	Priverstinis bendradarbiavimas užgožia darbuotojų profesionalumą, mažina pastangas ir energiją		0,725		0,5060
4.	Mokyklos administracija negali valdyti darbuotojų bendradarbiavimo		0,610		0,4282
5.	Administracijos sukurtas kolegialumas dažnai esti privalomas		0,552		0,3987
6.	Bendradarbiavimas negali vykti tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku		0,331		0,3822
7.	Administracijos reikalavimas, kad mokyklos darbuotojai dirbtų kolegialiai, prieštarauja bendradarbiavimo esmei: spontaniškumui, iniciatyvai, savanoriškumui		0,358		0,4370
F4	<i>Požiūris į paslėptus (neformalius) bendradarbiavimo santykių aspektus</i>	0,7349		8,470	
1.	Bendradarbiavimo kultūra daro mokyklos darbuotojų bendrą darbą beveik nepastebimą, bet dažną ir neformalų.		0,721		0,5094
2.	Tikrasis bendradarbiavimas tarp kolegų yra "nematomas"		0,863		0,7289

3.	Dažnai tarpusavio bendradarbiavimas yra trumpas ir neformalus		0,629		0,4577
F5	Požiūris į individualumo ir kolektyvumo aspektus bendradarbiavimo santykiuose	0,5718		7,643	
1.	Bendradarbiavimo kultūra atspindi sutarimo kultūrą		0,666		0,3526
2.	Bendradarbiavimo santykiai mokykloje nekelia grėsmės darbuotojų individualumui ir savarankiškumui		0,551		0,3314
3.	Dirbant kartu susiformuoja pasitikėjimas kolegomis		0,683		0,4693

* Pastaba: terminų ir sutrumpinimų paaiškinimai:

- testo vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach- α ;
- testo žingsnio skiriamosios gebos rodiklis r / itt (Item-Total-Correlation); tai yra koreliacijos koeficientas, atspindintis statistinį ryšį tarp pavienio testo žingsnio įverčių ir bendro testo balo;
- faktorinis svoris L (penkių faktorių modelyje, sudarytame remiantis Pagrindinių komponentų metodu bei VARIMAX rotacija) parodo statistinio ryšio glaudumą tarp kintamojo ir faktoriaus (ALFA faktorinės analizės modelis); Faktorius laikomas susijusiu su tais kintamaisiais, kuriems svorių įverčiai absoliučioju dydžiu ne mažesni kaip 0,4. Teigiamas svoris rodo, kad kintamasis su faktoriumi koreliuoja teigiamai, o neigiamas svoris – neigiamai. Kintamieji yra vienodai svarbūs nepriklausomai nuo svorio ženklų.
- KMO – Kaiser – Meyer – Olkin koeficientas, rodantis skalės tinkamumą faktorinei analizei.

2 lentelė

Darbo organizavimo ugdymo įstaigose skalės validavimo rodikliai. Bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų ($N=99$) darbo organizavimo ugdymo įstaigose vertinimo subskalės (faktoriai). Faktorinės analizės duomenys. Visos skalės sklaida 62,543 %; KMO 0,792 *

	Subskalės ir teiginių formuluotės	Cronbach α	L	Sklaida	i/tt
F1	Veiklos organizavimas	0,8362		33,966	
1.	Darbas mokykloje yra gerai organizuotas		0,827		0,5139
2.	Mokyklos bendra veiklos struktūra yra tiksli ir visiems suprantama		0,741		0,6997
3.	Mokykloje reguliariai organizuojami pasitarimai, susirinkimai		0,649		0,5778
4.	Mokykloje egzistuojančios kolegų grupelės dinamiškos, bendradarbiavimo formos įvairios		0,553		0,7448
5.	Mokykloje veikiantys metodiniai būreliai, komisijos, tarybos, administracija ir kt. veikia derindami tarpusavio tikslus, veiksmus		0,713		0,6603
F2	Atsakomybės, užduočių formulavimas, paskirstymas	0,8362		17,964	
1.	Darbo užduočių paskirstymas mūsų mokykloje yra aiškiai apibrėžtas		0,326		0,6806
2.	Man aiškios ir suprantamos mano atsakomybės ribos bei įgaliojimai mokyklos veikloje		0,719		0,5724
3.	Pedagogai dalyvauja priimant sprendimus tiesiogiai susijusius su jų darbu		0,306		0,6573
4.	Užduotys darbuotojams paskirstomos atsižvelgiant į jų žinias ir įgūdžius		0,690		0,6450
5.	Visada aišku, kas formuluoja užduotis ir kontroliuoja jų atlikimą		0,474		0,6334
F3	Vykdoma kontrolė, darbo vertinimas	0,4806		10,613	
1.	Mokykloje kolegos dirba kartu, vadovo per daug nekontroliuojami		0,257		0,3111
2.	Darbo įvertinimas yra objektyvus ir paremtas aiškiais kriterijais		0,639		0,2561
3.	Mokykloje darbas dažniausiai įvertinamas veiklos proceso metu, nei jį atlikus		0,795		0,2992
4.	Mokykloje ataskaitos būtinos situacijai tobulinti, o ne asmeniui vertinti		0,656		0,2476

*Informacijos judėjimo ugdymo įstaigose skalės validavimo rodikliai. Bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų (N=99) informacijos judėjimo ugdymo įstaigose subskalės (faktorai). Faktorinės analizės duomenys. Visos skalės sklaida 54,406% ; KMO 0,754**

Suskalės ir teiginių formuluočės		Cronbach h α	L	Sklaida	i/tt
F1	Informacijos sklaida	0,8912		24,579	
1.	Informacijos judėjimas mokykloje yra gerai organizuotas		0,805		,7591
2.	Visa reikalinga informacija (pvz.: apie būsimą susirinkimą, naują knygą, aktualų straipsnį "Dialoge", naują vyriausybės sprendimą ir kt.) darbui atlikti pateikiama laiku ir tiksliai		0,794		,7494
3.	Visa darbui reikalinga informacija pateikiama reguliariai		0,797		,7480
4.	Visa pateikiama informacija yra suprantama ir aiški		,727		,7244
5.	Mokykloje egzistuoja patikima informacijos kaupimo ir jos panaudojimo praktika		,647		,6254
6.	Būdai, kuriais gaunama/perduodama reikiama informacija yra patogūs ir efektyvūs		,794		,7097
7.	Mokyklos metodiniai būreliai ir kt. darbuotojų grupės tarpusavyje sklandžiai keičiasi informacija		,570		,5451
F2	Informacijos viešumas	0,6737		8,729	
1.	Mūsų mokyklos bendruomenėje vengiama paslapčių, uždarumo - stengiamasi viską aptarti viešai - atviras		0,302		0,3174
2.	Apsikeitimas informacija mokykloje yra slopinamas (darbuotojams beveik nieko nesakoma)*		0,864		0,5581
3.	Mokykloje viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai (tikrajai) informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų – apsikeitimas privilegijuotas (tik kai kuriems suteikiama informacija)*		0,910		0,6271
F3	Informacijos perdavimo/gavimo būdai	0,4599		21,098	
1.	metodinių susirinkimų metu		-0,258		0,4795
2.	pedagogų posėdžių metu		-0,337		0,3726
3.	mokyklos intranete		0,229		-0,0381
4.	skelbimų lentoje		-0,556		0,2548
5.	mokyklos laikraštyje		0,596		0,0446
6.	elektroniniu paštu		0,288		0,2294
7.	tradiciniame renginyje – „penkminutėje“		0,242		0,2469

*Bendradarbiavimo skatinimo priemonių ugdymo įstaigose skalės validavimo rodikliai. Bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų (N=99) bendradarbiavimo skatinimo priemonių ugdymo įstaigose subskalės (faktorai). Faktorinės analizės duomenys. Visos skalės sklaida 58,79% ; KMO 0,823**

	Subskalės ir teiginių formuluotės	Cronbach α	L	Sklaida	i/tt
F1	<i>Materialinės (piniginės ir nepiniginės) priemonės</i>	0,5981		9,520	
1.	materialinis skatinimas (teisingas darbo užmokestis, premijos ir pan.)		0,512		0,2878
2.	nemokami laisvalaikio renginiai (pažintinėse ir poilsio kelionėse, bilietai į renginius ir kt.)		0,820		0,4862
3.	išsilavinimo, seminarų, konferencijų, kvalifikacijos kėlimo kursų išlaidų apmokėjimas		0,592		0,4587
F2	<i>Organizacinės (administracinės) priemonės</i>	0,8795		18,769	
1.	tikslius veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė)		0,770		0,7685
2.	objektyvi kontrolės sistema		0,599		0,5917
3.	optimalus darbų koordinavimas		0,782		0,7555
4.	optimalus drausmės ir tvarkos laikymasis		0,859		0,7460
5.	tikslius funkcijų pasidalijimas ir delegavimas		0,813		0,7074
F3	<i>Sociopsichologinės priemonės</i>	0,9150		30,504	
1.	individualių arba komandinių pasiekimų įvertinimas		0,586		0,5477
2.	tobulėjimo, saviraiškos/karjeros galimybės (kvalifikacijos kėlimo aspektu)		0,707		0,7038
3.	įtraukimas į sprendimų priėmimą		0,833		0,7740
4.	atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas		0,831		0,8140
5.	įdomus darbo turinys		0,693		0,6819
6.	pasitikėjimas vienu kitais		0,626		0,5899
7.	geras psichologinis mikroklimatas mokykloje		0,589		0,6597
8.	darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės		0,468		0,4895
9.	vadovo dėmesys darbuotojui		0,548		0,5014
10.	mokyklos pavadinimas (mokyklos prestižas tarp kitų)		0,645		0,6403
11.	darbuotojų informuotumas apie situaciją mokykloje		0,854		0,7656
12.	mokyklos stabilumas		0,838		0,8127
13.	bendrų švenčių šventimas		0,497		0,4764

Asmeninių įgūdžių ir pastangų bendradarbiauti skalės validavimo rodikliai. Bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų (N=99) asmeninių įgūdžių ir pastangų bendradarbiauti subskalės (faktorai). Faktorinės analizės duomenys. Visos skalės sklaida 36,766% ; KMO 0,722*

	Subskalės ir teiginių formuluotės	Cronbach α	L	Sklaida	i/tt
F1	<i>Įgūdžiai</i>	0,8300		20,404	
1.	Moku efektyviai bendradarbiauti su mokyklos pedagogais ar administracija		0,681		0,5271
2.	Man pakanka informacijos apie tai, kaip reikia efektyviai bendradarbiauti su kolegomis		0,580		0,4809
3.	Turiu asmeninių savybių (aktyvumas, atsakingumas, organizuotumas ir pan.), tinkančių dirbti drauge su kolegomis		0,758		0,6253
4.	Turiu puikius komunikavimo (bendravimo) bei informacijos valdymo (rinkimo, saugojimo, analizavimo) įgūdžius		0,714		0,6159
5.	Bendradarbiaujant su kolegomis moku taikyti vadovavimo įgūdžius		0,794		0,7150
6.	Man pakanka gebėjimų vertinti kilusius konfliktus (problemas) ir daryti sprendimus (išvadas)		0,585		0,5261
7.	Mano iniciatyva ir savarankiškumas - svarbus faktorius, nulemiantis sėkmingą mano bendradarbiavimą su kolegomis		0,702		0,6334
8.	Man pakanka gebėjimų priimti sprendimus, susijusius su savo kasdieniu darbu		0,467		0,3867
9.	Turiu veiklos planavimo ir organizavimo įgūdžių		0,496		0,4154
10.	Jaučiu didelę savo sprendimų įtaką kolegoms		0,477		0,3723
F2	<i>Pastangos</i>	0,7627		16,362	
1.	Aktyviai dalyvauju įvairiose pedagogų ar administracijos organizuojamose veiklose		0,550		0,5017
2.	Bendradarbiaudamas (-a) su kolegomis stengiuosi labai gerai atlikti man skirtus darbus		0,707		0,5385
3.	Stengiuosi efektyviai išnaudoti bendradarbiavimui su kolegomis skirtus išteklius (laiką, technines priemones, patalpas ir pan.)		0,636		0,4884
4.	Atlikdamas (-a) bendras užduotis su kolegomis, dažniausiai įdedu tik minimalias pastangas *		0,491		0,3142
5.	Dažnai stengiuosi pats (-i) inicijuoti tarpusavio bendradarbiavimą mokykloje		0,657		0,5408
6.	Domiuosi ir gilinu savo žinias tarpusavio bendradarbiavimo plėtotės klausimais		0,511		0,3602
7.	Bendradarbiaudamas (-a) su kolegomis pilnai panaudoju savo profesines ir bendrąsias kompetencijas		0,596		0,5298
8.	Su kolegomis pasidalinu gera ar bloga savo darbo patirtimi		0,512		0,3422
9.	Dažnai teikiu įvairius pasiūlymus, idėjas dėl efektyvesnio tarpusavio bendradarbiavimo		0,525		0,4791

6 lentelė

Tarpusavio santykių vertinimo skalės validavimo rodikliai. Bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų (N=99) tarpusavio santykių vertinimo subskalės (faktorai). Faktorinės analizės duomenys. Visos skalės sklaida 67,515% ; KMO 0,881*

	Subskalės ir teiginių formuluotės	Cronbach α	L	Sklaida	i/tt
F1	<i>Draugiškumas, pagarba, pasitikėjimas</i>	0,8367		24,853	
1.	Santykiai tarp kolegų yra draugiški		0,578		0,7658
2.	Mokyklos darbuotojai labai pasitiki vieni kitais		0,725		0,6114
3.	Bendradarbiai vieni su kitais elgiasi pagarbiai ir korektiškai		0,754		0,7019
4.	Kolektyvo nariai nuoširdžiai išgyvena kitų nesėkmės darbe		0,686		0,5431
5.	Esu patenkintas tarpusavio santykiais su kolegomis		0,335		0,6350
F2	<i>Parama, pagalba</i>	0,7667		21,466	
1.	Kolegos tarpusavyje dalijasi patirtimi apie naujuosius mokymo metodus, pedagogikos naujienas, savo sukauptą mokomąją dalomąją medžiagą, sumanymais ir pan.		0,582		0,6063
2.	Mokykloje visuomet galima su kuo nors pasikonsultuoti apie darbinės problemas		0,452		0,5727
3.	Kolegos linkę padėti vieni kitiems, jei to paprašoma		0,873		0,6476
F3	<i>Pripažinimas</i>	0,7961		21,196	
1.	Mokykloje vienodai pripažįstami ir gerbiami visos pareigas ar funkcijas atliekantys darbuotojai		0,646		0,6371
2.	Mokykloje darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę		0,588		0,586
3.	Mokykloje išklausoma ir gerbiama tik tų kolegų nuomonė, kurie turi aukštesnį socialinį statusą arba yra vadovų numylėtiniai *		0,922		0,6224
4.	Išsakius kritišką nuomonę mokyklos darbo klausimais, iš kolegų galima susilaukti nemalonumų *		0,639		0,6374

7 lentelė

Vadovų vadovavimo stilių vertinimo skalės validavimo rodikliai. Bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų (N=99) vadovų vadovavimo stilių vertinimo subskalės (faktorai). Faktorinės analizės duomenys. Visos skalės sklaida 51,972% ; KMO 0,759*

	Subskalės ir teiginių formuluotės	Cronbach α	L	Sklaida	i/tt
F1	<i>Autokratinis stilius</i>	0,8636		16,045	
1.	vienašališkai priima svarbiausius sprendimus		0,382		0,3797
2.	nustato darbuotojų veiklos tikslus (pvz.: nurodo darbuotojams ką jie privalo daryti, kokiomis priemonėmis gali pasinaudoti, su kuo turi atlikti konkrečią užduotį ir pan.)		0,376		0,2863
3.	griežtai kontroliuoja mokyklos darbuotojų veiklą		0,395		0,4184
4.	linkęs dažnai pamokslauti kaip reikia dirbti ir pan.		0,642		0,5904
5.	asmeniškai kritikuoja arba giria kiekvieno grupės nario darbą		0,516		0,3907
6.	bendraudamas su pavaldiniais būna užduras, formalus, išlaiko solidžią distanciją		0,666		0,5719
7.	paskirdamas užduotis, verčia tai dažniausiai atlikti prievarta (grasinimais, nuobaudomis)		0,739		0,6439
8.	dažniausiai elgiasi ir bendrauja taip, tarsi niekuomet neklystų		0,770		0,7122
9.	jaučiasi "aukščiau" už kitus		0,770		0,7247
10.	bendrauja su pavaldiniais pakeltu, įsakmiu tonu		0,790		0,6786
11.	nemėgsta pavaldinių asmeninės iniciatyvos		0,680		0,6396
12.	kitus darbuotojus laiko tik vykdytojais		0,668		0,5954

13.	geras idėjas, kilusias "iš apačios", užgesina arba tiesiog "ignoruoja"		0,619		0,5784
F2	<i>Demokratinis stilius</i>	0,9349		22,460	
1.	linkęs suderinti pagrindines veiklos kryptis		0,603		0,6633
2.	įtraukia darbuotojus į mokyklos veiklos planavimą		0,682		0,6066
3.	tinkamai paskirsto įpareigojimus, panaudodamas darbuotojų gerąsias savybes		0,781		0,6831
4.	stengiasi sukurti bendradarbiavimo ir pasitikėjimo atmosferą		0,814		0,7225
5.	skatindamas bendradarbiavimą palaiko komandinį darbą mokykloje		0,766		0,6833
6.	pats rodo iniciatyvą ir skatina darbuotojus ją reikšti		0,683		0,6373
7.	rūpinasi darbuotojų savijauta		0,765		0,7787
8.	bendraudamas su pavaldiniais būna atidus, taktiškas, lankstus, atviras		0,612		0,6693
9.	leidžia spręsti grupei arba prašo jos pritarimo		0,718		0,8158
10.	mėgsta pasitarimus, posėdžius, komisijas		0,515		0,4123
11.	toleruoja naujoves		0,672		0,6203
12.	kritiką priima ir gerbia		0,677		0,7423
13.	bendradarbį mato kaip komandos narį		0,755		0,8382
14.	aptaria su darbuotojais kaip sekasi atlikti darbinės užduotis, pasitaikiusias klaidas		0,775		0,8196
15.	neprimeta smulkmeniškios globos ir kontrolės, tačiau nuolat būna informuotas apie reikalus		0,416		0,4546
16.	sprendimą priima tik po to, kai pasitaria su daugeliu darbuotojų		0,514		0,5600
F5	<i>Liberalusis stilius</i>	0,8177		13,467	
1.	leidžia patiems darbuotojams pasirinkti patrauklesnę veiklos alternatyvą (pvz.: pasiskirstyti konkrečias užduotis, pasirinkti veiklos partnerius ir pan.)		0,570		0,5349
2.	suteikia bendradarbiams galimybę dirbti savarankiškai		0,470		0,4134
3.	leidžia situacijai eiti savo vaga (mažiausiai kišasi į darbuotojų veiklą)		0,698		0,5245
4.	nedemonstruoja vadovo padėties		0,735		0,6070
5.	minimaliai nurodinėja		0,751		0,6717
6.	nurodymai labiau primena prašymą, kreipimosi į pavaldinius maniera pabrėžtinai mandagi		0,603		0,5320
7.	darbuotojams suteikia didelę veiksmų laisvę		0,725		0,6955
8.	labai atsargiai priima sprendimus		0,433		0,3917

*Bendradarbiavimo atmosferos vertinimo skalės validavimo rodikliai. Bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų (N=99) bendradarbiavimo atmosferos vertinimo subskalės (faktorai). Faktorinės analizės duomenys. Visos skalės sklaida 76,551%; KMO 0,797**

	Subskalės ir teiginių formuluotės	Cronbach hα	L	Sklaida	i/tt
F1	<i>Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas</i>	0,8456		36,287	
1.	Mokykloje vyrauja palanki bendradarbiavimui atmosfera		0,948		0,6500
2.	Mokykloje darbuotojai jaučiasi saugiai ir užtikrintai		0,628		0,6894
3.	Mūsų kolektyve vyrauja optimistinė ir giedra nuotaika		0,738		0,8224
F2	<i>Šventės, tradicijos, išvykos</i>	0,7794		40,264	
1.	Mokykla pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (darbuotojai pasveikinami jubiliejaus, vestuvių proga, gimus vaikui, išeinant į pensiją ir kt.)		0,804		0,6828
2.	Mokykloje vyksta bendros iškylos, išvykos		0,576		0,5729
3.	Mokykloje švenčiamos šventės yra įvairios, įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo (ekskursijos, turistiniai žygiai, varžybos, kultūriniai renginiai, vakaronės ir pan.)		0,915		0,6640

5 PRIEDAS

1lentelė.

Bendradarbiavimo įvertinimas: detalus kiekvienos nuostatų skalės vidurkių palyginimas

Semantinės skalės	Respondentų grupės	Kiekis (N)	Vidurkiai (M)	St. Nuokrypis (Sd)	p reikšmė*
Reikalingą - Beprasmi	Vidurinė mokykla	51	1,7	0,62183	0,707
	Gimnazija	48	1,7	0,45934	
Suplanuotą – Chaotišką	Vidurinė mokykla	51	0,6	1,13449	0,626
	Gimnazija	48	0,7	0,85443	
Savanorišką - Priverstinį	Vidurinė mokykla	51	1,1	0,91694	0,868
	Gimnazija	48	1,2	0,83369	
Sprendžiantį darbinės problemas – Kuriantį darbinės problemas	Vidurinė mokykla	51	1,2	0,80926	0,320
	Gimnazija	48	1,0	0,95627	
Demokratišką - Autokratišką	Vidurinė mokykla	51	1,2	1,00625	0,595
	Gimnazija	48	1,3	0,77614	
Įvairų - Monotonišką	Vidurinė mokykla	51	1,1	1,00509	0,257
	Gimnazija	48	1,3	0,85443	
Nuoširdų - Apsimestinį	Vidurinė mokykla	51	0,7	1,19147	0,038
	Gimnazija	48	1,1	0,84110	
Konstruktyvų - Destruktyvų	Vidurinė mokykla	51	1,0	0,86000	0,128
	Gimnazija	48	1,3	0,60142	
Atitinkantį daugumos mokyklos bendruomenės interesus - Atitinkantį mažumos mokyklos bendruomenės interesus	Vidurinė mokykla	51	0,8	1,10223	0,022
	Gimnazija	48	1,3	0,52592	
Realų - Imitacinį	Vidurinė mokykla	51	0,8	1,17256	0,293
	Gimnazija	48	1,0	0,58194	
Atskleidžiantį darbuotojų individualumą - Užgožiantį darbuotojų individualumą	Vidurinė mokykla	51	1,0	0,95835	0,099
	Gimnazija	48	1,2	0,59213	
Draugišką - Konfliktišką	Vidurinė mokykla	50	1,1	0,93481	0,293
	Gimnazija	48	1,3	0,83793	
Skatinantį naujovių sklaidą - Užblokuojantį naujovių sklaidą	Vidurinė mokykla	51	1,1	0,89487	0,147
	Gimnazija	48	1,4	0,70334	
Atvirą (vyksta tarp visų mokyklos bendruomenės narių) - Uždarą (vyksta tik tarp tam tikrų mokyklos bendruomenės narių)	Vidurinė mokykla	51	0,4	1,38309	0,007
	Gimnazija	48	1,0	0,89917	
Skatinantį motyvaciją darbui - Slopinantį motyvaciją darbui	Vidurinė mokykla	51	1,1	0,83078	0,752
	Gimnazija	48	1,1	0,65199	
Mažinantį darbo krūvį - Didinantį darbo krūvį	Vidurinė mokykla	51	0,2	1,25401	0,241
	Gimnazija	48	-0,1	1,26883	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

Bendradarbiavimo vidurinėje mokykloje įvertinimas: pedagogų ir administracijos vidurkių palyginimas

Semantinės skalės	Pareigos	Kiekis (N)	Vidurkia i	St. nuokrypi s	p reikšmė*
Reikalingą - Beprasmi	Mokytojai	46	1,6	0,64494	0,210
	Administracija	5	2,0	0,00000	
Suplanuotą – Chaotišką	Mokytojai	46	0,5	1,13017	0,034
	Administracija	5	1,6	0,54772	
Savanorišką - Priverstinį	Mokytojai	46	1,1	0,93870	0,239
	Administracija	5	1,6	0,54772	
Sprendžiantį darbinės problemas – Kuriantį darbinės problemas	Mokytojai	46	1,1	0,81175	0,061
	Administracija	5	1,8	0,44721	
Demokratišką - Autokratišką	Mokytojai	46	1,2	1,03209	0,174
	Administracija	5	1,8	0,44721	
Įvairų - Monotonišką	Mokytojai	46	1,0	1,01105	0,033
	Administracija	5	2,0	0,00000	
Nuoširdų - Apsimestinį	Mokytojai	46	0,7	1,19661	0,541
	Administracija	5	1,0	1,22474	
Konstruktyvų - Destruktyvų	Mokytojai	46	1,0	0,88164	0,302
	Administracija	5	1,4	0,54772	
Atitinkantį daugumos mokyklos bendruomenės interesus - Atitinkantį mažumos mokyklos bendruomenės interesus	Mokytojai	46	0,8	1,10160	0,741
	Administracija	5	1,0	1,22474	
Realų - Imitacinį	Mokytojai	46	0,8	1,12159	0,756
	Administracija	5	1,0	1,73205	
Atskleidžiantį darbuotojų individualumą - Užgožiantį darbuotojų individualumą	Mokytojai	46	1,0	0,94178	0,924
	Administracija	5	1,0	1,22474	
Draugišką - Konfliktišką	Mokytojai	46	1,1	0,90436	0,883
	Administracija	5	1,0	1,22474	
Skatinantį naujovių sklaidą - Užblokuojantį naujovių sklaidą	Mokytojai	46	1,1	0,91472	0,227
	Administracija	5	1,6	0,54772	
Atvirą (vyksta tarp visų mokyklos bendruomenės narių) - Uždarą (vyksta tik tarp tam tikrų mokyklos bendruomenės narių)	Mokytojai	46	0,3	1,39305	0,275
	Administracija	5	1,0	1,22474	
Skatinantį motyvaciją darbui - Slopinantį motyvaciją darbui	Mokytojai	46	1,0	0,84213	0,157
	Administracija	5	1,6	0,54772	
Mažinantį darbo krūvį - Didinantį darbo krūvį	Mokytojai	46	0,2	1,23476	0,476
	Administracija	5	0,6	1,51658	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

Bendradarbiavimo gimnazijoje įvertinimas: mokytojų ir administracijos vidurkių palyginimas

Semantinės skalės	Pareigos	Kiekis (N)	Vidurkiai	St. nuokrypis	p reikšmė*
Reikalingą - Beprasmi	Mokytojai	43	1,7	0,45385	0,583
	Administracija	5	1,6	0,547723	
Suplanuotą – chaotišką	Mokytojai	43	0,7	0,860091	0,812
	Administracija	5	0,6	0,894427	
Savanorišką - Priverstinį	Mokytojai	43	1,1	0,861378	0,514
	Administracija	5	1,4	0,547723	
Sprendžiantį darbinės problemas – Kuriantį darbinės problemas	Mokytojai	43	1,0	0,886093	0,354
	Administracija	5	0,6	1,516575	
Demokratišką - Autokratišką	Mokytojai	43	1,3	0,772593	0,793
	Administracija	5	1,4	0,894427	
Įvairų - Monotonišką	Mokytojai	43	1,3	0,860091	0,812
	Administracija	5	1,4	0,894427	
Nuoširdų - Apsimestinį	Mokytojai	43	1,2	0,823922	0,142
	Administracija	5	0,6	0,894427	
Konstruktyvų - Destruktyvų	Mokytojai	43	1,3	0,599002	0,077
	Administracija	5	0,8	0,447214	
Atitinkantį daugumos mokyklos bendruomenės interesus - Atitinkantį mažumos mokyklos bendruomenės interesus	Mokytojai	43	1,3	0,513387	0,042
	Administracija	5	0,8	0,447214	
Realų - Imitacinį	Mokytojai	43	1,1	0,52617	0,073
	Administracija	5	0,6	0,894427	
Atskleidžiantį darbuotojų individualumą - Užgožiantį darbuotojų individualumą	Mokytojai	43	1,2	0,610901	0,909
	Administracija	5	1,2	0,447214	
Draugišką - Konfliktišką	Mokytojai	43	1,3	0,802819	0,208
	Administracija	5	0,8	1,095445	
Skatinantį naujovių sklaidą - Užblokuojantį naujovių sklaidą	Mokytojai	43	1,3	0,719911	0,456
	Administracija	5	1,6	0,547723	
Atvirą (vyksta tarp visų mokyklos bendruomenės narių) - Uždarą (vyksta tik tarp tam tikrų mokyklos bendruomenės narių)	Mokytojai	43	1,0	0,938296	0,605
	Administracija	5	0,8	0,447214	
Skatinantį motyvaciją darbui - Slopinantį motyvaciją darbui	Mokytojai	43	1,2	0,652111	0,603
	Administracija	5	1,0	0,707107	
Mažinantį darbo krūvį - Didinantį darbo krūvį	Mokytojai	43	0,0	1,281524	0,341
	Administracija	5	-0,6	1,140175	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

6 PRIEDAS

1 lentelė

Bendradarbiavimo plėtotę lemiantys ir trukdantys veiksniai: išreiškusių nuomonę respondentų (N=68) požiūriu, %

Bendradarbiavimo plėtotę ugdymo įstaigoje sąlygojantys veiksniai	Išreiškusių nuomonę tiriamųjų skaičius		
	VM (N=38)	G (N=30)	Iš viso (N=68)
Gerai tarpusavio santykiai tarp kolegų ir vadovo	43,2	29,2	36,2
Asmenybės savybės (geranoriškumas, draugiškumas, tolerancija ir pan.)	37,5	33,3	35,4
Vienodi siekiai ir tikslai	29,6	16,6	23,1
Noras bendradarbiauti	27,6	8,3	17,9
Gera psichologinė atmosfera	11,8	18,7	15,2
Renginiai ugdymo įstaigoje	11,8	10,4	11,1
Mokėjimas bendradarbiauti	9,8	10,4	10,1
Administracijos iniciatyvumas	7,8	10,4	9,1
Noras tobulėti	5,9	10,4	8,1
Dalyvavimas metodinėje veikloje (projektinė, konkursinė ir kt. veiklos)	7,8	8,3	8,0
Vienodos pažiūros, interesai	7,8	6,3	7,0
Gebėjimas rasti laiko	-	4,2	2,1
Ugdymo įstaigos statusas	-	2,1	1,0
Demokratinis valdymas	-	2,1	1,0
Bendradarbiavimo plėtočiai ugdymo įstaigoje trukdantys veiksniai	VM (N=38)	G (N=30)	Iš viso (N=68)
Asmeninės savybės (egoizmas, savanaudiškumas, arogancija, priešiškus, uždarumas, tolerancijos stoka ir pan.)	63,2	52,0	57,6
Laiko stoka, patalpų trūkumas	13,8	22,9	18,3
Skirtingi interesai, pažiūros	11,8	10,4	11,1
Kolektyvo „susiskaldymas“	13,8	6,3	10,0
Nesprendžiami konfliktai	13,8	4,2	9,0
Dideli darbo krūviai	9,8	8,3	9,0
Nebendradarbiaujanti administracija	5,9	10,4	8,1
Primesti bendradarbiavimo būdai	9,8	6,3	8,0
Konkurencija tarp pedagogų	9,8	6,3	8,0
Skirtingi siekiai, tikslai	5,9	8,3	7,1
Motyvacijos stoka	3,9	8,3	6,1
Blogas psichologinis klimatas	3,9	4,2	4,0
Didelis darbuotojų skaičius	7,8	-	3,9
Nedalyvavimas metodinėje veikloje	3,9	2,1	3,0
Nervingas darbo pobūdis	-	2,1	1,0
Švietimo ir mokslo ministerijos reikalavimų intensyvi kaita (programose, dokumentuose ir pa.)	-	2,1	1,0

Veiklos struktūravimas: detalus respondentų įverčių vidurkių palyginimas

Teiginiai	Ugdymo įstaiga	Kiekis (N)	Vidurkiai	St. nuokrypiai	p reikšmė*
Darbas mokykloje yra gerai organizuotas	Vidurinė mokykla	51	3,7255	1,13276	0,266
	Gimnazija	48	3,9583	0,92157	
Mokyklos bendra veiklos struktūra yra tiksliai ir visiems suprantama	Vidurinė mokykla	51	3,5294	1,15504	0,024
	Gimnazija	48	4,0000	0,85053	
Mokykloje reguliariai organizuojami pasitarimai, susirinkimai	Vidurinė mokykla	51	3,9608	1,19935	0,008
	Gimnazija	48	4,5000	0,71459	
Mokykloje egzistuojančios kolegų grupelės dinamiškos, bendradarbiavimo formos įvairios	Vidurinė mokykla	51	3,6078	1,04074	0,244
	Gimnazija	48	3,8333	0,85883	
Mokykloje veikiantys metodiniai būreliai, komisijos, tarybos, administracija ir kt. veikia derindami tarpusavio tikslus, veiksmus	Vidurinė mokykla	51	3,4706	1,18917	0,130
	Gimnazija	48	3,8125	1,02431	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

2 lentelė

Atsakomybės, užduočių formulavimo paskirstymas: detalus respondentų įverčių vidurkių palyginimas

Teiginiai	Ugdymo įstaiga	Kiekis (N)	Vidurkiai	St. nuokrypis	p reikšmė*
Darbo užduočių paskirstymas mūsų mokykloje yra aiškiai apibrėžtas	Vidurinė mokykla	51	3,7647	1,08790	0,552
	Gimnazija	48	3,8958	1,09621	
Man aiškios ir suprantamos mano atsakomybės ribos bei įgaliojimai mokyklos veikloje	Vidurinė mokykla	51	4,4314	0,98499	0,769
	Gimnazija	48	4,3750	0,91384	
Pedagogai dalyvauja priimant sprendimus tiesiogiai susijusius su jų darbu	Vidurinė mokykla	51	3,6078	1,11496	0,048
	Gimnazija	48	4,0417	1,03056	
Užduotys darbuotojams paskirstomos atsižvelgiant į jų žinias ir įgūdžius	Vidurinė mokykla	51	3,8431	0,96690	0,302
	Gimnazija	48	3,6250	1,12278	
Visada aišku, kas formuluoja užduotis ir kontroliuoja jų atlikimą	Vidurinė mokykla	51	3,6667	1,03280	0,848
	Gimnazija	48	3,7083	1,12908	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

3 lentelė

Vykdomos kontrolės, atlikto darbo įvertinimas: detalus respondentų įverčių vidurkių palyginimas

Teiginiai	Respondentų grupės	Kiekis (N)	Vidurkiai (M)	St. nuokrypiai	p reikšmė*
Mokykloje kolegos dirba kartu, vadovo per daug nekontroliuojami	Vidurinė mokykla	51	3,4510	1,18851	0,314
	Gimnazija	48	3,6875	1,13280	
Darbo įvertinimas yra objektyvus ir paremtas aiškiais kriterijais	Vidurinė mokykla	51	3,3529	1,09222	0,541
	Gimnazija	48	3,2083	1,25407	
Mokykloje darbas dažniausiai įvertinamas veiklos proceso metu, nei jį atlikus	Vidurinė mokykla	51	2,9412	1,12092	0,550
	Gimnazija	48	2,8125	1,00332	
Mokykloje ataskaitos būtinos situacijai tobulinti, o ne asmeniui vertinti	Vidurinė mokykla	51	3,4510	1,10116	0,007
	Gimnazija	48	3,9792	0,78522	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

4 lentelė

Įgūdžiai bendradarbiauti mokykloje: vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų įverčių vidurkių palyginimas

Įgūdžių komponentės teiginiai	Ugdymo įstaiga	Kiekis (N)	Įverčių vidurkiai	St. nuokrypis	p reikšmė*
Moku efektyviai bendradarbiauti su mokyklos pedagogais ar administracija	Vidurinė mokykla	51	4,137	0,63308	0,391
	Gimnazija	48	4,250	0,66844	

Man pakanka informacijos apie tai, kaip reikia efektyviai bendradarbiauti su kolegomis	Vidurinė mokykla	51	4,020	0,86000	0,739
	Gimnazija	48	3,958	0,96664	
Turiu asmeninių savybių (aktyvumas, atsakingumas, organizuotumas ir pan.), tinkančių dirbti drauge su kolegomis	Vidurinė mokykla	51	4,412	0,53578	0,775
	Gimnazija	48	4,375	0,73296	
Turiu puikius komunikavimo (bendravimo) bei informacijos valdymo (rinkimo, saugojimo, analizavimo) įgūdžius	Vidurinė mokykla	51	4,118	0,79113	0,651
	Gimnazija	48	4,042	0,87418	
Bendradarbiaujant su kolegomis moku taikyti vadovavimo įgūdžius	Vidurinė mokykla	51	3,765	0,95054	0,614
	Gimnazija	48	3,667	0,97486	
Man pakanka gebėjimų vertinti kilusius konfliktus (problemas) ir daryti sprendimus (išvadas)	Vidurinė mokykla	51	4,020	0,64777	0,364
	Gimnazija	48	3,875	0,91384	
Mano iniciatyva ir savarankiškumas - svarbus faktorius, nulemiantis sėkmingą mano bendradarbiavimą su kolegomis	Vidurinė mokykla	51	4,000	0,74833	1,000
	Gimnazija	48	4,000	0,77184	
Man pakanka gebėjimų priimti sprendimus, susijusius su savo kasdieniu darbu	Vidurinė mokykla	51	4,490	0,54305	0,660
	Gimnazija	48	4,542	0,61742	
Turiu veiklos planavimo ir organizavimo įgūdžių	Vidurinė mokykla	51	4,235	0,70960	0,795
	Gimnazija	48	4,271	0,64378	
Jaučiu didelę savo sprendimų įtaką kolegomis	Vidurinė mokykla	51	3,078	1,11073	0,351
	Gimnazija	48	2,875	1,04423	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

5 lentelė

Pastangos bendradarbiauti mokykloje: vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų įverčių vidurkių palyginimas

Įgūdžių komponentės teiginiai	Ugdymo įstaiga	Kiekis (N)	Įverčių vidurkiai	St. nuokrypis	p reikšmė*
Aktyviai dalyvauju įvairiose pedagogų ar administracijos organizuojamose veiklose	Vidurinė mokykla	51	3,7255	0,96080	0,243
	Gimnazija	48	3,9583	1,00970	
Bendradarbiaudamas (-a) su kolegomis stengiuosi labai gerai atlikti man skirtus darbus	Vidurinė mokykla	51	4,3922	0,66569	0,853
	Gimnazija	48	4,4167	0,64687	
Stengiuosi efektyviai išnaudoti bendradarbiavimui su kolegomis skirtus išteklius (laiką, technines priemones, patalpas ir pan.)	Vidurinė mokykla	51	4,2157	0,78266	0,117
	Gimnazija	48	3,9792	0,69923	
Atlikdamas (-a) bendras užduotis su kolegomis, dažniausiai įdedu tik minimalias pastangas	Vidurinė mokykla	51	4,2157	0,96569	0,550
	Gimnazija	48	4,1042	0,88100	
Dažnai stengiuosi pats (-i) inicijuoti tarpusavio bendradarbiavimą mokykloje	Vidurinė mokykla	51	3,3725	1,05756	0,672
	Gimnazija	48	3,4583	0,94437	
Domiuosi ir gilinu savo žinias tarpusavio bendradarbiavimo plėtotės klausimais	Vidurinė mokykla	51	3,3137	1,12232	0,111
	Gimnazija	48	3,6667	1,05857	
Bendradarbiaudamas (-a) su kolegomis pilnai panaudoju savo profesines ir bendrąsias kompetencijas	Vidurinė mokykla	51	3,8824	,84017	0,368
	Gimnazija	48	4,0208	,66811	
Su kolegomis pasidalinu gera ar bloga savo darbo patirtimi	Vidurinė mokykla	51	4,1569	,85726	0,097
	Gimnazija	48	3,8333	1,05857	
Dažnai teikiu įvairius pasiūlymus, idėjas dėl efektyvesnio tarpusavio bendradarbiavimo	Vidurinė mokykla	51	3,1961	1,18355	0,027
	Gimnazija	48	3,6667	,85883	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

*Pagarba, pasitikėjimas tarp darbuotojų mokykloje: vidurinės mokyklos ir gimnazijos respondentų
įverčių vidurkių palyginimas*

Pagarbos, pasitikėjimo komponentės teiginiai	Ugdymo įstaiga	Kiekis (N)	Įverčių vidurkiai	St. nuokrypis	p reikšmė*
Santykiai tarp kolegų yra draugiški	Vidurinė mokykla	51	3,8431	0,85726	0,222
	Gimnazija	48	4,0417	0,74258	
Mokyklos darbuotojai labai pasitiki vieni kitais	Vidurinė mokykla	51	3,0784	1,03621	0,016
	Gimnazija	48	3,5625	0,92037	
Bendradarbiai vieni su kitais elgiasi pagarbiai ir korektiškai	Vidurinė mokykla	51	3,6275	0,99922	0,005
	Gimnazija	48	4,1458	0,77156	
Kolektyvo nariai nuoširdžiai išgyvena kitų nesėkmes darbe	Vidurinė mokykla	51	2,9216	1,16350	0,115
	Gimnazija	48	3,2917	1,14777	
Esu patenkintas tarpusavio santykiais su kolegomis	Vidurinė mokykla	51	4,0784	0,97659	0,731
	Gimnazija	48	4,1458	0,96733	

* yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0,05$

Darbą atliko

..... Žaneta Šadbaraitė – Grigienė

(parašas)

..... (data)