

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

DANUTĖ BUCKUTĖ - AMBRAZAITIENĖ

**KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO TOBULINIMAS
MOKYKLOJE
(Vilniaus „Senvagės“ ir „Pilaitės“ vid. mokyklų pavyzdžiu)
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas
doc. dr. Aleksandras
Patapas**

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS	7
1. ADMINISTRACINĖS ELGSENOS TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. TEORINĖ ADMINISTRACINĖS ELGSENOS SAMPRATA.....	9
1.2. KOMUNIKAVIMO TEORINIS PAGRINDIMAS	13
1.3. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS KOMUNIKACIJOS PROCESU.....	17
1.4. EFEKTYVIOS KOMUNIKACIJOS SPRENDIMŲ PRIĖMIME TYRIMO MODELIS	22
2. ADMINISTRACINĖS ELGSENOS VIEŠOJOJE ORGANIZACIJOJE TYRIMAS	24
2.1. MOKYKLŲ SITUACIJŲ ANALIZĖ	24
2.2. TYRIMO METODIKA	24
2.2.1. <i>Komunikacijos mokyklos organizacijoje analizės metodai</i>	24
2.2.2. <i>Mokyklų administracijos ir mokytojų apklausa</i>	25
2.3. GAUTŲ DUOMENŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAI	26
2.3.1. <i>Vilniaus „Senvagės“ vid. mokyklos apklausos analizė</i>	26
2.3.2. <i>Vilniaus „Pilaitės“ vid. mokyklos apklausos analizė</i>	36
2.3.3. <i>Komunikacinio proceso ir neadresuotų dokumentų analizė</i>	45
IŠVADOS	47
KOMUNIKACIJOS PROCESO VALDYMO TOBULINIMO PASIŪLYMAI	48
LITERATŪRA	50
ANOTACIJA	52
ANOTATION	53
SANTRAUKA	54
SUMMARY	56
PRIEDAI	58

PRIEDAI

1 priedas. Anketa administracijai.....	58
2 priedas. Anketa mokytojams.....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įvairių autorių organizacijos sąvokos interpretacijos	9
2 lentelė. Komunikacinės grupės vertinimas	27
3 lentelė. Administracijos komunikacinių kanalų pasirinkimas	34
4 lentelė. Administracijos komunikacinių kanalų naudojimo dažnumas	34
5 lentelė. Administracijos komunikacijos kanalų svarbos vertinimas	35
6 lentelė. Komunikacinės grupės vertinimas	37
7 lentelė. Administracijos komunikacinių kanalų pasirinkimas	43
8 lentelė. Administracijos komunikacinių kanalų naudojimo dažnumas	43
9 lentelė. Administracijos komunikacijos kanalų svarbos vertinimas	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vertikalių ir horizontalių santykių skalė mokykloje.....	12
2 pav. Komunikacijos procesas pagal Haney, 1988.....	14
3 pav. Vidutinės mokyklos vidinės struktūros modelis.....	17
4 pav. Komunikacijos kanalo efektyvumo skalė pagal C.Milton	20
5 pav. Efektyvios komunikacijos sprendimų priėmimo tyrimo modelis.....	22
6 pav. Mokytojų dalyvavimas komunikacinėse grupėse.....	27
7 pav. Mokytojų reakcija į gaunamus pranešimus	28
8 pav. Neadresuotų dokumentų skaitymo dažnumas	29
9 pav. Mokytojų reakcija į perskaitytą informaciją pranešime.....	30
10 pav. Komunikacijos kanalo pasirinkimas bendravime su administracija	30
11 pav. Komunikacijos kanalo svarbos vertinimas.....	31
12 pav. Mokytojų informavimo komunikacijos kanalas	32
13 pav. Susikalbėjimo tarp mokytojų ir administracijos vertinimas.....	33
14 pav. Mokytojų dalyvavimas komunikacinėse grupėse	37
15 pav. Mokytojų reakcija į gaunamus pranešimus.	38
16 pav. Neadresuotų dokumentų skaitymo dažnumas	39
17 pav. Mokytojų reakcija į perskaitytą informaciją pranešime.....	39
18 pav. Komunikacijos kanalo pasirinkimas bendravime su administracija	40
19 pav. Komunikacijos kanalo svarbos vertinimas.....	41
20 pav. Mokytojų informavimo komunikacijos kanalas	41
21 pav. Susikalbėjimo tarp mokytojų ir administracijos vertinimas.....	42

ĮVADAS

Šiandieninėje valdymo ir verslo aplinkoje svarbu žinoti, kaip veikia, kokie sprendimų priėmimo ir valdymo procesai vyksta organizacijoje ir jos aplinkoje. Būtent administracinės elgsenos teorija tiria ir atskleidžia, kaip žmonės veikia organizacijoje, kaip nustatomi ir paskirstomi tikslai, kaip rutuliojasi sprendimų priėmimo procesas, koks yra racionalus elgesys organizacijoje, kaip vyksta komunikacija tarp skirtingų organizacijos lygių. Organizacija, kaip žmonių grupė siekianti bendro tikslo nagrinėjama administracinės elgsenos kontekste, orientuojantis į sprendimų priėmimo procesą. Šis procesas nebūtų įmanomas be komunikavimo.

Komunikacijos organizacijoje tema yra aktuali kiekvienam vadovui, kadangi tai yra kertinis

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti administracinės elgsenos sampratą;
2. Išanalizuoti komunikavimo sistemos organizacijoje ypatumus;
3. Išnagrinėti ir pateikti sprendimų priėmimo procesą komunikacijoje;
4. Atlikti mokyklos administracijos komunikavimo tyrimą;
5. Atskleisti komunikavimo tobulinimo galimybes ir sukurti efektyvaus komunikavimo modelį.

organizacijos gyvavimo akmuo. Nei viena grupė negali egzistuoti be komunikavimo – idėjų, prasmės, žinių mainų tarp grupės narių. Neįmanomas joks sprendimų, tikslų perdavimo darbuotojams procesas be komunikacijos kanalų. Ši funkcija atlieka pagrindines organizacijos veikimo užtikrinimo funkcijas: kontrolę, motyvaciją bei informaciją. Be šių elementų jokia organizacija negalėtų efektyviai veikti.

Pastarasis klausimas administracinėje elgsenos teorijoje nėra plačiai nagrinėjamas, trūksta informacijos, kaip šiuolaikinės komunikavimo priemonės įtakoja sprendimų priėmimo procesus, bendravimą, tarpusavio ryšius organizacijose. Taigi, šiame darbe bus nagrinėjama komunikacijos efektyvumo problema organizacijoje. Tyrimo *objektas* yra Vilniaus vidurinės „Senvagės“ ir „Pilaitės“ mokyklos. Jose buvo tirtas mokyklos administracijos ir darbuotojų komunikacijos procesas.

Šio darbo **tikslas** yra išnagrinėti ir įvertinti komunikacijos įtaką sprendimų priėmimui mokyklos administracijoje bei sukurti efektyvaus komunikavimo modelį.

Šiame darbe bus išskirti trys skyriai: teoriniai administracinės elgsenos ir komunikacijos proceso aspektai, mokyklų administracijų komunikavimo tyrimas ir jo rezultatai bei rekomendacijos komunikacijos procesui ir efektyvumui pagerinti. Pirmajame skyriuje išsamiai aiškinama administracinės elgsenos samprata, analizuojama organizacijos bei organizacinės elgsenos sąvokos ir sąsajos su administracine elgsena, aptariamas komunikacijos procesas ir sprendimų priėmimas.

Antrajame skyriuje, tuo tarpu, pateikiama tyrimo metodika bei tyrimo eiga ir jo rezultatai. Galutinėje dalyje pateikiamos išvados ir atskleidžiamos galimybės, kaip galima būtų patobulinti mokyklos komunikacijos ir sprendimų priėmimo procesą.

Rašydama teorinę dalį, naudojausi Lietuvos ir užsienio autorių parengtais literatūros šaltiniais nagrinėjančiais organizacijų veiklą, organizacinę elgseną, administracinę elgseną, analizavau įstatyminę bazę – įstatymus bei aktus reglamentuojančius įmonių veiklą, švietimo sistemą, mokyklų veiklą.

1. ADMINISTRACINĖS ELGSENOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Teorinė administracinės elgsenos samprata

Nagrinėjant administracinę elgseną viešojoje organizacijoje svarbu išsiaiškinti pagrindinius administracinės elgsenos teorinius aspektus. Analizę derėtų pradėti nuo organizacijos sąvokos aiškinimo. Įvairiuose lietuvių ir užsienio literatūros šaltiniuose organizacijos samprata interpretuojama skirtingai. 1 lentelėje susisteminti pagrindiniai organizacijos sąvokos apibrėžimai.

1 lentelė. Įvairių autorių *organizacijos sąvokos interpretacijos*

<i>Autorius</i>	<i>Sąvoka</i>	<i>Apibrėžimas</i>
H.A. Simon	Organizacija	Sąvoka nurodo komunikavimo ir grupės žmonių tarpusavio ryšio modelius, apima sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą [16, p. 37].
J. Stoner	Organizacija	Du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą [17, p. 6].
S.P. Robbins	Organizacija	Sąmoningai koordinuojamas socialinis vienetas, kurį sudaro du ar daugiau žmonių ir kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai, kad įgyvendintų bendrą tikslą ar tikslus [15,p. 21].
R. Ginevičius	Organizacija	Organizacija gali būti suvokiama kaip darni socialinė sistema, kurią sudaro tarpusavyje bendraujantys ir susiję žmonės ar jų grupė [4, p. 314]
V. Targamadzė	Organizacija	Dviejų ar daugiau žmonių grupė, kurios nariai turi bendrą tikslą ir atitinkamą jos struktūrą šiam tikslui realizuoti [18,p. 125].
P. Zakarevičius	Organizacija	Žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai, grupė. Kiekviena organizacija yra socialinė sistema [20,p. 85].

Šaltinis: sudaryta autorės.

Paminėti autoriai labiausia pabrėžia, kad organizacija - tai žmonių sistema, siekianti bendro tikslo. Tačiau aptariant įmonių klausimą verta nagrinėti ir Lietuvos Respublikos Įmonių įstatyme numatytą įmonės apibrėžimą: „Įmonė yra savo firmos vardą turintis ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų

nustatyta tvarka tam tikrai komercinei-ūkinei veiklai. Įmonę sudaro medžiaginių-daiktinių, finansinių ir nematerialių aktyvų, jos teisių ir pareigų kompleksas.“¹

Šis apibrėžimas akcentuoja, kad įmonė (organizacija) nėra vien tik žmonių sistema – joje veikia ir cirkuliuoja materialiniai, finansiniai aktyvai, o pačios įmonės veikla koordinuojama tam tikromis įstatymais numatytais teisėmis ir pareigomis.

Kadangi šiame darbe bus nagrinėjama mokyklos administracinė elgsena, svarbu išsiaiškinti mokyklos apibrėžimą. Pagal Lietuvos respublikos Švietimo įstatymą – „*mokykla* – įstaiga, kurios pagrindinė veikla – formalusis arba (ir) neformalusis švietimas.“²

Savo ruožtu, terminas *įstaiga* taip pat reikalauja paaiškinimo. Lietuvių kalbos žodynas nurodo, kad „įstaiga – tai visuomenės ar valstybės organizacija, atliekanti valdymo, administravimo, prekybos, ūkio, mokomąjį ar mokslo darbą ir pan.“[7]. Vadinasi, mokykla tai tam tikros struktūros organizacija, kurios narių tikslas yra švietimas. Todėl mokyklos administracinės elgsenos modelį kursiu remdamasi bendraisiais organizacijos valdymo principais.

Taigi, apibendrinus lietuvių ir užsienio autorių apibrėžimus bei įstatyme numatytą įmonės aprašymą, galima daryti išvadą, kad *organizacija* – tai numatytais teisėmis ir pareigomis koordinuojama socialinė sistema, kurioje veikia tam tikra žmonių grupė siekianti įgyvendinti bendrus tikslus. Šioje sistemoje cirkuliuoja tiek materialūs, tiek nematerialūs aktyvai. Kiekvienas tokios socialinės grupės narys yra žmogus su savo individualiomis savybėmis, bruožais, charakteriu, turintis savo tikslus ir siekius. Todėl organizacijos esminis bruožas yra tai, kad šie skirtingi žmonės suvienija savo interesus ir bendrai siekia organizacijos tikslo.

Kadangi šiame darbe nagrinėjamas administracinės elgsenos klausimas, svarbu aptarti ne tik organizacijos, bet ir organizacinės elgsenos pagrindus. Išskirsiu du organizacinės elgsenos apibrėžimus:

- Socialinių tyrinėjimų sritis, akcentuojanti individų ir jų grupių koordinuotą veiklą, bendro tikslo siekyje, sąveikaujanti su aplinka. [5, p.7]
- Sisteminiai veiksmai ir nuostatai, kurias žmonės demonstruoja organizacijose, tyrimai. [15, p.20]

Prie šių dviejų apibrėžimų pridėsiu H.A.Simon interpretaciją apie administravimą. Jis nurodo, kad „administravimo procesas – tai grupės veikla <...> užduočiai atlikti“ [16, p.25]. Administravimas suvokiamas kaip tam tikras sprendimų priėmimas įvairiuose organizacijos lygmenyse, jų paskirstymas, grįžtamojo ryšio gavimas. Taigi susiejant organizacinės elgsenos ir administravimo apibrėžimus gausime tris pagrindinius elementus:

¹ Lietuvos Respublikos Įmonių įstatymas. Valstybės žinios. 1990, Nr. 14-395. 2 str.

² Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. Valstybės žinios. 1991, Nr. 23-593.

- socialinę grupę;
- bendrą tikslą;
- koordinavimą.

Vadinasi, administracinė elgsena yra susijusi su sprendimų priėmimu organizacijoje užsibrėžtam tikslui pasiekti. Tai tam tikras procesas, kurio metu sąveikauja grupė žmonių (darbuotojų, vadovų, pavaldinių), siekdami suderinti individualią elgseną nurodytų sprendimų įgyvendinimui. Todėl administracinės elgsenos modelį nagrinėsiu per organizacinės elgsenos prizmę.

Pasak P.Jucevičienės [5, p. 8], analizuodami organizacinę elgseną turime atsižvelgti į keturis pagrindinius tyrinėjimo elementus: žmones, struktūrą, technologiją, aplinką. *Žmonės* sudaro visą organizacijos socialinę sistemą, tarpusavyje sąveikauja, keičiasi informacija, siekia numatytų tikslų. *Struktūra* nurodo, kaip tie žmonės yra susiję organizacijoje – kokiais ryšiais, pavaldumu, užduočių paskirstymu, sprendimų priėmimu. *Technologija* tuo tarpu nurodo, kokiais būdais žmonės sąveikauja, kokias priemones turi ryšiams palaikyti, užduotis atlikti, kaip esama technologija organizacijoje įtakoja darbo kokybę ir efektyvumą. *Aplinka* – tai vidinė ir išorinė sistema, kurioje veikia organizacija. Ji nurodo, kokiais santykiais organizacija yra susijusi su kitomis struktūromis, kokie egzistuoja darbiniai santykiai.

Svarbiausi elementai iš paminėtųjų žvelgiant į administracinę elgseną yra žmonės ir struktūra. Remiantis H.A.Simon [16, p. 22] administravimo esmę nusako tai, kad grupė žmonių privalo „padaryti darbus“, o tikslas nurodo principinį kriterijų – apibrėžia, kas turi būti padaryta. Žmonės yra pasiskirstę tam tikroje struktūroje, kurioje tie darbai jiems numatomi. Išskiriamas administruojantis ir kontroliuojantis organizacijos personalas, nuo kurio ir priklauso, kaip pasiskirsto sprendimai ir ar jie efektyviai įgyvendinami. Kontroliuojančio personalo funkcija yra užtikrinti, kad sprendimai būtų tinkamai paskirstyti ir sulaukti grįžtamojo ryšio apie jų įgyvendinimą, tuo tarpu administruojantis personalas šiuos sprendimus įgyvendina fiziškai.

Organizacijai labai svarbu, kokie individai dirba šiuose kontroliuojančiuose ir administruojančiuose personaluose, kaip grupės nariai vertina organizacijos procedūras, tikslus, sprendimus. Tam, kad bent iš dalies suvienodintų narių sprendimų suvokimą, organizacija pati priima tam tikrus sprendimus už individą [16, p.25]:

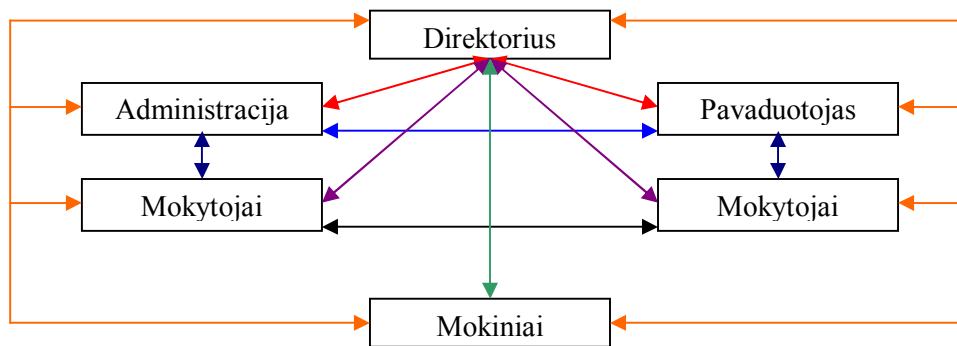
- tiksliai apibrėžia jo funkciją, tai yra bendras apimtis, ir jo pareigų prigimtį;
- priskiria autoritetą, tai yra nustato, kas organizacijoje tolesnius sprendimus gali priimti už individą;
- nustato tokius kitus jo pasirinkimo apribojimus, kurių reikia kelių individų veiklai organizacijoje koordinuoti.

Iš to seka, kad organizacijoje yra paskirstoma specifikacija – kad darbas vyktų sklandžiai, kiekvienas individas yra atsakingas už tam tikrus sprendimus. Ir tų individų grupė sudaro tam tikrą

padalinį organizacijoje su sava specifikacija ir būtent tam padaliniui priskirtais sprendimais ir jų vykdymu. Taip vėl grįžtame prie organizacijos struktūros, kurioje yra tam tikra hierarchija ir vykstantys procesai. Būtent hierarchijos lygiais sprendimai yra skirstomi vertikaliai – kai sukuriama tam tikra pavaldumo piramidė ir paskirstomos užduotys pagal pareigas –

darbininkas ←————— prižiūrintis personalas.

Šiuo atveju nagrinėdami mokyklos organizacinę struktūrą galime išvelgti kitokią specifikaciją ir kitokią srautų pasiskirstymą. Mokykloje visi procesai vyksta ne tik vertikaliai, kaip daugumoje organizacijų, tačiau joje egzistuoja plati vertikalių ir horizontalių santykių skalė. Ją iliustruosiu supaprastinta mokyklos struktūros schema (1 pav.).



1 pav. Vertikalių ir horizontalių santykių skalė mokykloje.

Kaip matyti schemeje, mokyklos struktūra yra sudėtinga valdymo ir komunikacijos atžvilgiu, nes egzistuoja daug tarpusavio ryšių. Ši sistema grindžiama aiškiu planavimu, griežta komunikacija – tikslios informacijos perdavimu ir grįžtamojo ryšio gavimu, savalaikiu problemų sprendimu.

Būtent šiame etape iškyla kitas svarbus administracinės organizacijos aspektas. Jį aiškinsiu remdamasi jau anksčiau minėtu H.A.Simon organizacijos apibrėžimu, kad „organizacija nurodo komunikavimo ir grupės žmonių tarpusavio ryšių modelius, apima sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą“³ ir jį išplečiant, galima teigti, kad esminį vaidmenį šiame procese atlieka komunikacija. Ji lemia, kaip pirminis sprendimas bus modifikuotas, kol pasieks gavėją ir kaip bus suprastas. Be komunikavimo negalima jokia organizacija ir joks sprendimų priėmimas, kadangi grupė neturės galimybių įtakoti atskiro individo ir atvirkščiai. Šis aspektas plačiau bus nagrinėjamas kitame poskyryje.

Taigi, apibendrinusi administracinės elgsenos teorinę sampratą, galiu daryti išvadą, kad administracinė elgsena – tai sprendimų priėmimo procesas organizacijoje, kurioje veikia grupė žmonių

³ Simon, H.A. Administracinė elgsena : sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – Vilnius: UAB „Knygiai“, 2003. p. 37

susivienijusių bendram tikslui pasiekti. Iš to seka, kad pirminis organizacinės elgsenos tikslas – priversti organizacijos narius veikti drauge ir tai daryti efektyviausiai, panaudojant turimus materialinius ir nematerialinius išteklius.

1.2. Komunikavimo teorinis pagrindimas

Kiekviena organizacija siekia efektyviai dirbti ir valdyti informaciją, todėl komunikacija yra vienas pagrindinių elementų užtikrinančių šį tikslą. Komunikacija nėra apibūdinama vieninteliu apibrėžimu, galima išskirti kelias komunikacijos sąvokas:

- Žmonių socialinių ryšių funkcija keičiantis mokslinė, gamybinė ir kita patirtimi [1, p. 10].
- Tarpasmeninė arba grupės žmonių veikla, keičiantis patirtimi žodžiais ir nežodiniais signalais [1, p. 10].
- Komunikacija - tai dvišalis veiksmas, tai bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje išartu ar parašytu tekstu [1, p. 10].
- Komunikavimas organizacijose yra dvipusis procesas: jį sudaro įsakymų, informacijos ir patarimų perdavimas sprendimų priėmimo centrui ir šiame centre priimtų sprendimų perdavimas kitoms organizacijos dalims [16, p.235-236].
- Komunikacija suprantama kaip procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis [17, p. 517].
- Komunikavimas – prasmės mainų procesas tarp grupės narių, kurio metu vyksta prasmės perdavimas ir jos suvokimas [15, p.147].

Taigi, komunikacija – tai procesas, kurio metu grupės nariai keičiasi prasmėmis ir informacija – ji siunčiama ir priimama. Kiekviena organizacija siekia efektyvios komunikacijos ir čia galima išskirti pagrindinius penkis žingsnius siekiant efektyvaus informacijos priėmimo⁴:

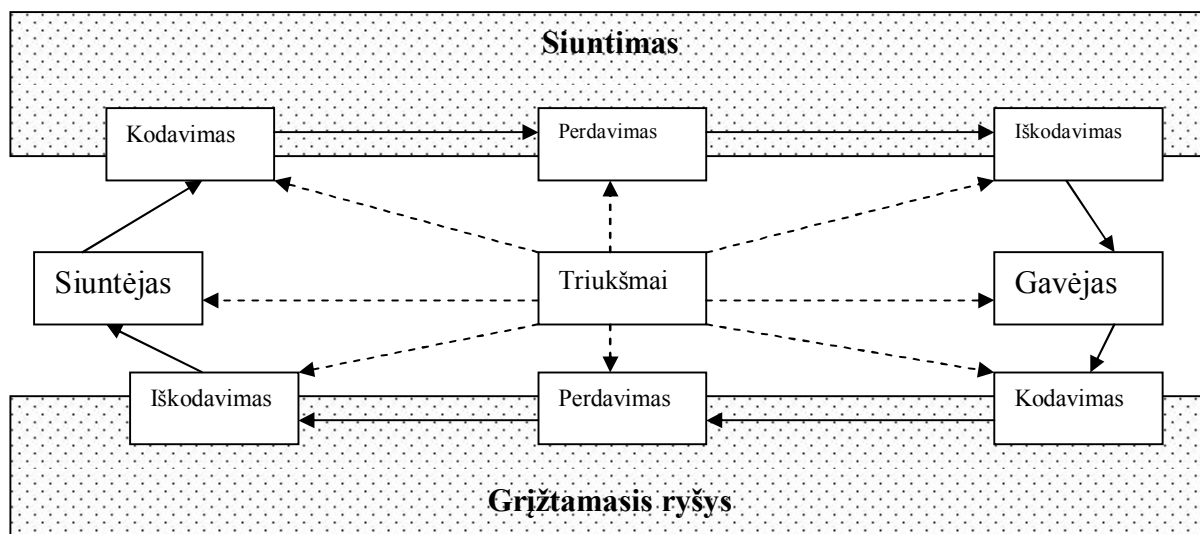
- informacija gaunama;
- informacija suprantama;
- informacija priimama (akceptuojama);
- informacija panaudojama;
- grįžtamasis ryšys.

Iš to seka, kad efektyvi komunikacija – tai komunikacija, kurioje egzistuoja grįžtamasis ryšys.

Nuo informacijos tipo priklauso, kaip ji bus pateikta – išreikšta žodžiu ar tekstiniu pranešimu. Šiame procese dalyvauja du dalyviai – informacijos gavėjas ir informacijos siuntėjas. Siuntėjas yra

⁴ Targamadžė, V. Švietimo organizacijų elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. p. 240

atsakingas už savalaikį informacijos pateikimą, už vienprasmiskumą ir aiškumą, kad gavėjas galėtų suvokti gautą informaciją taip, kaip siuntėjo numatyta. Tuo tarpu gavėjas yra atsakingas už informacijos teisingą supratimą. Šis procesas iliustruotas schema (2 pav.).



2 pav. Komunikacijos procesas pagal Haney, 1988

Šaltinis: Baršauskienė, V. Komunikacija: teorija ir praktika. – Kaunas: Technologija, 2005. p. 15

Schemoje atskleidžiama, kad tarp informacijos gavėjo ir siuntėjo egzistuoja tam tikri „triukšmai“, kurie gali iškreipti perteikiamos informacijos tikslumą. Tokie triukšmai būna tiek vidiniai, tiek išoriniai. Todėl labai svarbu parinkti kokybiškas informacijos perdavimo priemones, sukurti saugius kanalus žiniai perduoti. Organizacija, siekdama šio tikslo pirmiausia turi nustatyti, kokios rūšies informaciją ji nori skleisti ir parinkti tinkamus kanalus bei priemones.

Organizacijos komunikacija dažniausiai yra skirstoma į dvi rūšis - į vidinę komunikaciją ir išorinę komunikaciją. *Vidinė* komunikacija vyksta organizacijos viduje. Šios komunikacijos pagrindinė vidinių kanalų organizacinė funkcija yra vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, informaciją apie darbo įvertinimą, darbo veiklos koordinavimą, skatinant grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių). Vidinė komunikacija organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo. Vidiniais organizacijos kanalais užtikrinamas organizacijos funkcionavimo stabilumas.

Išorinės komunikacijos perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį. Šiame darbe bus nagrinėjama vidinė organizacijos komunikacija, sprendimų paskirstymas, grįžtamojo ryšio gavimas, funkcionavimas.

Pagal informacijos turinį galima skirti formalią ir neformalią komunikaciją.

Formali komunikacija yra susijusi su organizacijos struktūra ir yra kontroliuojama vadovų. Tokios komunikacijos pavyzdžiai gali būti informaciniai biuletiniai, ataskaitos, darbuotojų susirinkimai. Ši formali informacija yra perduodama formaliais komunikacijos kanalais.

Neformali komunikacija - tai paprastai nesankcionuota komunikacija organizacijos viduje. Viena neformalios komunikacijos rūšių yra gandų tinklai, kurie taip pat dažniausiai būna nesankcionuoti. Gandų tinklas organizacijoje dažniausiai susideda iš kelių neformalių komunikacijos tinklų, kurie tarpusavyje susikerta keliose vietose, t.y. kai kurie gerai informuoti individai priklauso keliems neformaliems tinklams. Gandai visiškai nepaiso postų ar valdžios ir gali susieti organizacijos narius įvairiomis kryptimis: horizontaliai, vertikalčiai ar įstrižai.

Organizacijoje komunikacija vyksta ne tik tarp skirtingų, bet ir tarp tų pačių lygmenų t.y. egzistuoja ir vertikali, ir horizontali komunikacija. Kuo didesnė bus organizacija - tuo labiau bus išvystyta horizontalioji komunikacija.

Vertikali komunikacija - tai keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchinių lygių. Informacija perduodama vadovų pavaldiniams, yra „žemyn“ einanti komunikacija, o informacija, perduodama pavaldinių vadovams, - „aukštyn“ einanti komunikacija. Informacijos srautas iš viršaus į apačią prasideda nuo aukščiausiųjų hierarchijos lygių, po to keliauja žemyn per valdymo lygius, kol pasiekia paprastus darbuotojus. Pagrindinis tokios komunikacijos („žemyn“) tikslas - darbuotojams patarti, nurodyti, juos informuoti ir įvertinti bei pateikti organizacijos nariams reikiamų žinių apie organizacijos tikslus ir politiką.

Pagrindinis komunikacijos priešinga kryptimi („aukštyn“) tikslas - pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tokia komunikacija - tai ataskaitos apie atliktą darbą, pasiektą pažangą, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymai.

Vertikali komunikacija gali būti trijų rūšių:

- vienpusė, kai vadovas tik pateikia informaciją pavaldiniams ir nesiekia jokio grįžtamojo ryšio;
- dvipusė – kai laisvai keičiamasi informacija;
- vienpusė komunikacija su grįžtamoju ryšiu – vadovas paskirsto informaciją pavaldiniams ir siekia grįžtamojo ryšio, kaip ta informacija buvo priimta ir suprasta.

Nagrinėjant mokyklos komunikaciją ir siekiant sukurti efektyvų komunikacijos modelį, didžiausią dėmesį reiktų kreipti į dvipusę bei vienpusę komunikaciją su grįžtamoju ryšiu.

Mokyklos struktūra reikalauja ir stiprios horizontalios komunikacijos – didžiąją dalį mokyklos administracijos sudaro mokytojai, kurie tarpusavyje skleidžia informaciją, gautą iš aukštesnio hierarchinio lygio. Horizontalios komunikacijos privalumai:

- palengvėja užduočių koordinavimas;
- bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija;
- padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių.

Būtent tokią komunikacijos formą vadovas turėtų skatinti mokyklos viduje, kadangi ji yra efektyvi, greitai sprendžiamos problemos, skatinama darbuotojų integracija į mokyklos bendruomenės veiklą.

Nagrinėjant komunikacijos sampratą svarbu išsiaiškinti, kokias funkcijas ji atlieka organizacijoje. S.P.Robbins nurodo keturias komunikacijos funkcijas⁵:

1. kontrolės;
2. motyvavimo;
3. emocinės išraiškos;
4. informavimo.

Kontrolė komunikacijos procese įgyvendinama per normatyvus, formalius dokumentus, pareigas, kurių darbuotojas privalo laikytis. Egzistuojant neformaliai bendravimo tipui – bendradarbiai lygindami vienas kito darbus taip pat atlieka kontrolės funkciją per komunikavimą.

Motyvacija pasireiškia per vadovų ir pavaldinių bendravimą – vadovai teikia rekomendacijas, kaip geriau atlikti darbą, pataria, moko, tuo tarpu pavaldiniai teikia grįžtamąjį ryšį apie savo pasiekimus.

Emocinė išraiška – tai bene svarbiausia komunikacijos proceso dalis – darbuotojai yra tam tikra socialinė grupė ir joje jie reiškia savo poreikius, emocijas, siekia pripažinimo. Ši komunikacijos funkcija skatina socializaciją, kas labai svarbu efektyviai organizacijos veiklai užtikrinti. Jei darbuotojas savo socialinėje grupėje jaučiasi gerai – jis dirba efektyviai.

Informavimo funkcija yra susijusi su sprendimais ir jų įgyvendinimu. Vadovas suteikia informaciją pavaldiniams, kurie įgyvendina organizacijos tikslus panaudodami gautą informaciją. Esant grįžtamajam ryšiui vadovui suteikiamos galimybės identifikuoti problemines vietas ir jas spręsti.

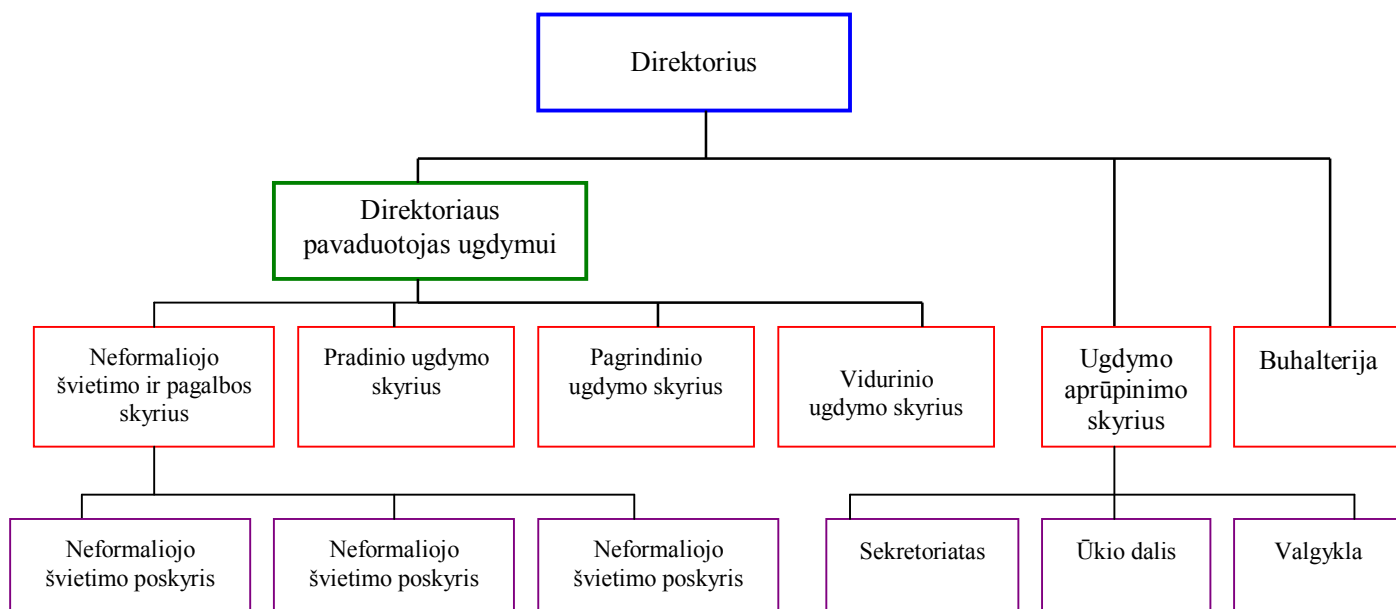
Taigi, atsižvelgdama į komunikacijos informavimo funkciją, toliau nagrinėsiu sprendimų priėmimą mokyklos komunikacijos procese.

⁵ Robbins, S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2006. p. 148

1.3. Sprendimų priėmimas komunikacijos procese

Siekiant atskleisti sprendimų priėmimo procesą mokyklos komunikacijoje, tikslinga išnagrinėti mokyklos administracinę struktūrą. Šiuo metu Lietuvos mokyklose vyksta mokyklos struktūros tobulinimo programa. Ja siekiama struktūrizuoti mokyklos organizaciją, diegti naujas technologijas, decentralizuoti valdymą. Todėl nagrinėdama sprendimų priėmimą mokyklose remsiuosi Mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelių projektuose pateiktomis mokyklų valdymo struktūrų schemomis.⁶

Taigi, iš pateiktų mokyklų valdymo struktūrų sudariau vidutinio dydžio (nuo 501 iki 1200 mokinių) mokyklos struktūros modelį. (3 pav.)



3 pav. Vidutinės mokyklos vidinės struktūros modelis.

Šioje schemoje matyti, kad mokykloje egzistuoja keturi hierarchijos lygiai. Tarp šių lygių vyksta formalioji vertikali komunikacija ir neformali horizontali komunikacija.

Remiantis schemoje pateiktais hierarchijos lygiais derėtų išskirti keturis pagrindinius valdymo lygius:

1. direktorius;
2. direktoriaus pavaduotojas ugdymui;
3. skyriaus vedėjas;
4. poskyrio vedėjas.

⁶ Lietuvos Respublikos švietimo ministro 2008 m. balandžio 10 d. įsakymas Nr. ISAK-1040 „Dėl mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų“. <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/mstp_080415.pdf>

Pasak H.A.Simons organizacijoje egzistuoja tam tikras „komunikacinis centras“, t.y. asmuo, kuris yra atsakingas už tam tikrų sprendimų priėmimą, jų paskirstymą. Galima daryti prielaidą, kad nagrinėjamu atveju mokyklos direktorius yra toks centras. Pagal Mokyklos vadovo kompetencijos aprašą⁷ mokyklos direktorius privalo sugebėti:

1. reglamentuoti darbuotojų funkcijas;
2. sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti;
3. vadovauti metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui;
4. organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti;
5. planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti;
6. informuoti ir konsultuoti mokinius jų gyvenimo ir karjeros klausimais;
7. užtikrinti darbuotojų saugumą, kurti jiems palankią darbo aplinką.

Šios kompetencijos nurodo, kad direktorius atlieka visas keturias komunikacijos funkcijas – jis *kontroliuoja* darbuotojus (mokytojus ir administraciją) reglamentuodamas jų funkcijas, *motyvuoja* atlikdamas auditą ir mokyklos įsivertinimą, taip skatindamas tobulėti, *informavimo* funkciją atlieka kurdamas ir įgyvendindamas strateginį planą (priimdamas/skirstydamas sprendimus), kurdamas saugią darbo aplinką skatina emocinę darbuotojų išraišką. Taigi, galima daryti išvadą, kad mokyklos vadovas yra „komunikacinis centras“ mokyklos organizacijoje, koordinuojantis sprendimų įgyvendinimą. Šiuo atveju komunikacija vyksta vertikaliai - iš viršaus į apačią formaliais kanalais.

Tačiau mokykloje egzistuoja ne vien vertikali komunikacija – mokytojai, pavaduotojai bei ugdymo aprūpinimo skyrius tarpusavyje kuria horizontaliąją komunikaciją. Pagal Mokytojo profesijos kompetencijos aprašą⁸ mokytojas privalo turėti šias bendrąsias kompetencijas:

1. bendradarbiauti su kolegomis, pagalbiniu personalu, profesinio orientavimo ir kitais specialistais, kuriant ugdymo(si) prielaidas ir vertinant mokymosi pasiekimus;
2. produktyviai dalyvauti mokyklos savivaldos institucijų veikloje ir adekvačiai vertinti problemiškas situacijas mokykloje;
3. bendrauti ir bendradarbiauti su įvairiais skirtingų kultūrų asmenimis darbo srityje ir socialinėje aplinkoje bei gebėti spręsti konfliktus.

Taigi analizuojant šias kelias kompetencijas išvelgsime horizontalios komunikacijos privalumus – konfliktų sprendimas, tarpusavio bendravimas problemoms spręsti, savęs ir kitų

⁷ Lietuvos Respublikos švietimo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-55 „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo“.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291357&p_query=&p_tr2=>

⁸ Lietuvos Respublikos švietimo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-54 „Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291726&p_query=&p_tr2=>

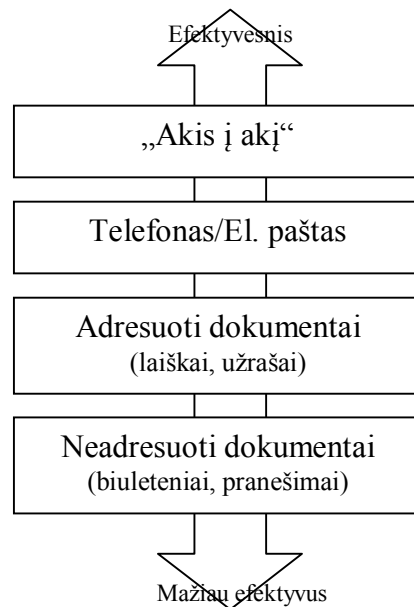
vertinimas/kontrolė, grįžtamojo ryšio mokyklos vadovybei suteikimas apie vidurinėje grandyje vykstančius procesus.

Be šių bendrinių mokyklos valdymo lygių, galima išskirti tam tikrus vidinius savivaldos koncentratų. Pagal mokyklos nuostatus, egzistuoja šios vidinės savivaldos institucijos [19]:

1. Mokyklos taryba – aukščiausia savivaldos institucija, lygiomis dalimis telkianti ugdytinius, jų tėvus (globėjus) ir mokytojus svarbiausiems įstaigos veiklos tikslams įgyvendinti ir uždaviniams spręsti. Tarybos veikloje lygiomis teisėmis gali dalyvauti ir steigėjo, vietos bendruomenės, rėmėjų atstovai.
2. Mokytojų taryba – nuolat veikianti Mokyklos savivaldos institucija, skirta mokinių ugdymo klausimams spręsti. Ją sudaro Mokyklos direktorius, direktoriaus pavaduotojai ugdymui bei visi Mokykloje dirbantys mokytojai, medicinos darbuotojai, psichologai, kiti ugdymą organizuojantys darbuotojai.
3. Metodinė taryba – savivaldos institucija skirta Mokyklos metodinei veiklai organizuoti.
4. Metodinė grupė - Mokykloje veikianti savivaldi institucija, atskirų (jungtinių) mokymo dalykų mokytojų grupė, kuriai vadovauja šios grupės išrinktas pirmininkas, skirta mokomojo dalyko(ų) metodiniams klausimams spręsti.

Minėtos institucijos yra komunikacinių grupių pavyzdžiai, kurių viduje vyksta sprendimų vystymas ir įgyvendinimas. Nuo šių grupių tarpusavio bendravimo ir komunikacinių kanalų parinkimo, priklauso kaip mokyklos viduje sprendžiamos problemos ir įgyvendinami aktualūs sprendimai.

Taigi, išanalizavus, kokios rūšies komunikacija egzistuoja mokykloje, aktualu išnagrinėti sprendimų perdavimo kanalus ir jų efektyvumą. C.Milton yra sukūręs komunikacijos kanalo efektyvumo skalę [1, p. 19] (4 pav.).



4 pav. Komunikacijos kanalo efektyvumo skalė pagal C.Milton

Šaltinis: Baršauskienė, V. Komunikacija: teorija ir praktika. p.19.

Mokyklos struktūroje egzistuoja visi schemeje išvardinti komunikacijos kanalai, todėl siekdama efektyviai komunikuoti mokyklos vadovybė turėtų orientuotis į atvirą komunikavimo aplinką. Tokioje aplinkoje, kai bendraujama „akis į akį“ užtikrinamas laisvas keitimasis informacija ir kalbamuoju momentu gaunamas grįžtamasis ryšys. Be abejo, negalima pamiršti, kad mokykla yra formali organizacija, todėl joje egzistuoja formalūs normatyvai ir formalūs informacijos perdavimo kanalai. Todėl pateikiama informacija ir sprendimai turėtų būti pateikiami kuo aiškiau, būtina palaikyti grįžtamąjį ryšį su pranešimo gavėju.

Mokyklos direktorius, kaip „komunikacinis centras“ siunčia pranešimą mokytojams ar pavadootojams, siekdamas įgyvendinti mokyklai aktualius sprendimus. Nuo pasirinkto komunikacijos kanalo priklausys, ar bus gautas tinkamas efektas.

Analizuojant anksčiau nurodytą schemą per mokyklos prizmę, galima išskirti visus keturis komunikacinius kanalus. Tarpusavyje mokyklos administracija, mokytojai bendrauja susirinkimuose, posėdžiuose, diskusijose (mokyklos tarybos posėdžiai, mokytojų tarybos posėdžiai, metodinės tarybos susirinkimai, klasių vadovų tarybos susirinkimai, mokytojų susirinkimai pagal klasių koncentrus, tėvų susirinkimai, klasių mokinių susirinkimai ir kt.). Tai pirmasis – efektyviausias komunikacinis kanalas – „akis į akį“.

Jei gaunamas svarbus pranešimas elektroniniu paštu, jis persiunčiamas paskirtajai auditorijai – mokytojams, mokiniams ar pavadootojams – tai antrasis komunikacijos kanalas. Jis nėra toks efektyvus kaip pirmasis, tačiau užtikrina, kad informacija pasieks gavėją asmeniškai. Šiuo atveju galima tikėtis ir grįžtamojo ryšio.

Adresuoti dokumentai – mokyklos savivaldoje rečiau naudojamas komunikacijos būdas. Administracija pranešimus mokytojams siunčia labiau bendriniu būdu, nei asmeniškai.

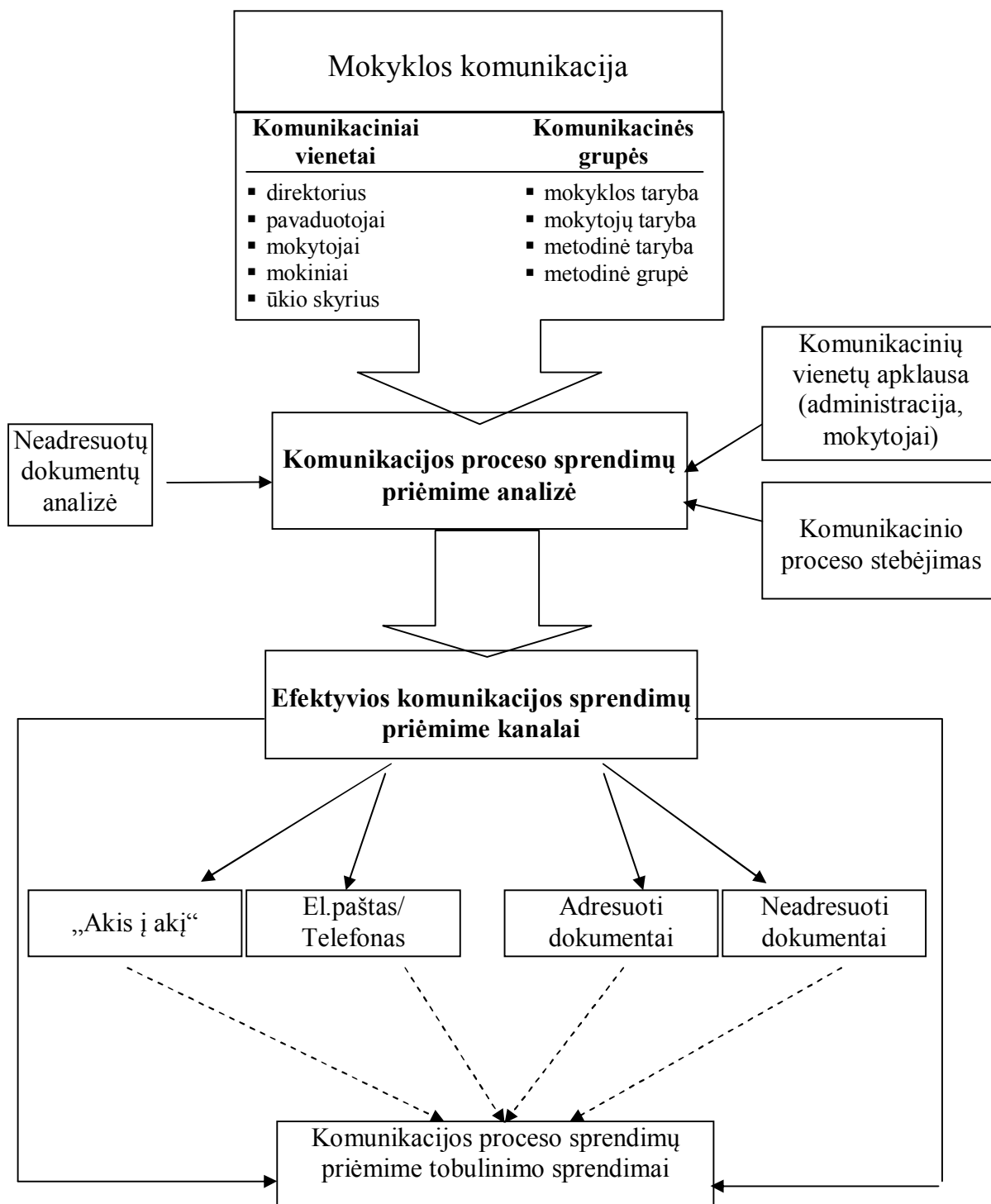
Vienas dažniausiai naudojamų būdų mokyklos komunikacijoje – neadresuoti dokumentai. Pranešimai kabinami mokyklos skelbimų lentoje – jei skirti visai mokyklos bendruomenei, mokytojų kambaryje – jei skirti mokytojų auditorijai, taip pat klasių savivaldos pranešimus kabina klasėse – informuodami tėvus ir mokinius. Šis kanalas priskiriamas prie mažiau efektyvių, tačiau leidžia pasiekti didelę auditoriją. Grįžtamasis ryšys taip pat ne visada sulaukiamas.

Taigi, mokyklos „komunikacinis centras“ - direktorius - priimdamas sprendimą dėl komunikacinio kanalo pirmiausia svarsto, kokio svarbumo yra problema ir kaip geriausiai ją būtų spręsti. Jei sprendimas liečia mokyklos savivaldą, mokinių lavinimą, struktūros pakeitimus, finansinius klausimus ir kt. – aktualu taikyti „akis į akį“ komunikacijos kanalą – šaukti pasitarimą, posėdį. Tokiu keliu iškart gaunamas grįžtamasis ryšys, reakcija į problemą, pateikiami keli sprendimo būdai. Jei sprendimas susijęs su bendraisiais mokyklos reikalais, yra daugiau informacinio pobūdžio ir nereikalauja aktyvaus mokyklos bendruomenės narių dalyvavimo – tuomet naudojamosi neadresuotų dokumentų komunikacijos kanalu.

Galima daryti išvadą, kad sprendimo priėmimas komunikacijoje yra sudėtingas procesas, reikalaujantis „komunikacinio centro“, organizacijos narių tarpusavio supratimo, veiksmingos organizacinės struktūros. Nuo pasirinkto komunikacinio kanalo priklausys, ar sprendimas bus tinkamai įgyvendintas, ar į problemą nebus atkreiptas dėmesys. Todėl tyrime bus siekiama sukurti efektyvios komunikacijos sprendimų priėmimo modelį.

1.4. Efektyvios komunikacijos sprendimų priėmimo tyrimo modelis

Išanalizavus teorinius administracinės elgsenos bei komunikacijos efektyvumo aspektus, buvo sukurtas teorinis modelis, apimantis svarbiausius efektyvios komunikacijos sprendimų priėmimo aspektus ir analizę. Modelio schema pavaizduota 5 paveiksle.



5 pav. Efektyvios komunikacijos sprendimų priėmimo tyrimo modelis

Pateiktas efektyvios komunikacijos sprendimų priėmimo modelis nurodo, kad komunikacinių grupių, tokių kaip mokyklos taryba, mokytojų taryba, metodinė taryba, metodinė grupė, bei atskirų komunikacinių vienetų – direktoriaus, mokytojų, pavaduotojų, mokinių bei ūkio dalies, vaidmuo lemia komunikacijos efektyvumą bei teikia informaciją atliekant sprendimų priėmimo proceso analizę. Tyrimo tikslui pasiekti atliekama mokyklos administracijos ir mokytojų apklausa, vykdomas komunikacijos kanalų stebėjimas (dalyvavimas metodiniuose posėdžiuose, aktyvi sprendimų priėmimo proceso analizė juose), neadresuotų dokumentų (pranešimų, biuletenių) stebėjimas ir analizė.

Šia metodika siekiama išsiaiškinti, kaip efektyviai mokykloje yra skirstoma aktuali informacija, koks grįžtamasis ryšys gaunamas, kaip, koku sutarimu priimami sprendimai. Atlikus analizę, mokykla pagal gautus rezultatus galės nuspręsti, koks komunikacijos kanalas efektyviausiai įgalina priimti sprendimus, teikti informaciją. Bus suformuotas komunikacijos modelis, kuriuo naudodamasi mokykla užtikrins efektyvų ir betarpišką vidinį bendradarbiavimą.

2. ADMINISTRACINĖS ELGSENOS VIEŠOJOJE ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

2.1. Mokyklų situacijų analizė

2.1.1. Tyrime dalyvaujančių mokyklų pristatymas

Mokykla yra juridinis asmuo, savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Švietimo įstatymu, Vaiko teisių konvencija, Vyriausybės nutarimais, Švietimo ir mokslo ministerijos teisės aktais ir Mokyklos nuostatais.

Mokykla padeda moksleiviui įgyti bendrąjį dalykinį, socialinį ir kultūrinį, technologinį raštingumą, bendrąją asmenybę ir pilietinę brandą.

Vilniaus Senvagės vidurinė mokykla – valstybinė savivaldybės priklausomybės tipo mokymosi įstaiga, teikianti bendrąjį pradinį, pagrindinį ir vidurinį profilinį išsilavinimą. Mokykloje dirba 65 mokytojai ir 4 administracijos darbuotojai.

Vilniaus „Pilaitės“ vidurinė mokykla - valstybinė savivaldybės priklausomybės tipo mokymosi įstaiga, teikianti bendrąjį pradinį, pagrindinį ir vidurinį profilinį išsilavinimą. Mokykloje dirba 66 mokytojai ir 4 administracijos darbuotojai.

2.2. Tyrimo metodika

Atliekant vidinės mokyklos komunikacijos tyrimą buvo naudojami tiek pirminiai, tiek antriniai mokyklų duomenų šaltiniai. Buvo atliktas pranešimų (neadresuotų dokumentų) stebėjimas, dalyvavimas mokyklos komunikacinėse grupėse ir tarpusavio bendravimo stebėjimas bei atlikta mokytojų ir administracijos apklausa.

2.2.1. Komunikacijos mokyklos organizacijoje analizės metodai

Siekiant nustatyti komunikacijos efektyvumą mokyklose, buvo naudojami šie analizės metodai:

- Komunikacinio proceso stebėjimas
- Neadresuotų dokumentų analizė

Šiuos analizės metodus aptarsiu plačiau.

Komunikacinio proceso stebėjimas

Komunikacinis procesas mokyklose apima tarpusavio bendravimo ir informacijos paskirstymo srautų judėjimą. Nagrinėjamu atveju buvo siekta išsiaiškinti, kaip vyksta bendravimo procesas mokyklos komunikacinėse grupėse (metodiniuose susirinkimuose), kaip pateikiama aktuali

informacija, koks grįžtamasis ryšis, ar mokyklos komunikacinis centras – direktorius – aktyviai dalyvauja ir skirsto informaciją, kaip priimami sprendimai ir sprendžiamos problemos.

Neadresuotų dokumentų analizė

Pranešimų, biuletenių stebėjimas skelbimų lentose – tiek mokytojų kambaryje, tiek mokyklos koridoriuje, teikia informaciją apie bendrąją mokyklos informavimo procesą. Šie pranešimai pasiekiami visiems mokyklos bendruomenės nariams ir tėvams. Buvo nagrinėjama, kokia informacija yra skirstoma šiuo komunikaciniu kanalu, kokia forma ji buvo pateikta.

2.2.2. Mokyklų administracijos ir mokytojų apklausa

Apklausa

Šiam tyrimui buvo pasirinkta ir atlikta anketinė apklausa, kuri buvo vykdoma dalinant anketas pasirinktose tyrimui mokyklose.

Imčiai sudaryti buvo naudojama mažos visumos imties dydžio nustatymo metodas. Kadangi nagrinėjama visuma sudaro mažiau nei 50 000 narių, imties dydžiui nustatyti buvo naudojama formulė [2, p. 130]:

$$n = \frac{p(1-p)}{(e/z)^2 + p(1-p)/N} \quad (1)$$

n – reikiamas imties dydis;

z – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį. Nagrinėjamu atveju patikimumo laipsnis 95 proc., $z = 1,96$.

p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas. Nagrinėjamu atveju $p = 70$ proc., kadangi pagal bendrą visumą yra numatyta, kad tokias dalis gali suteikti dominančias charakteristikas.

e - atrankos klaida. Nagrinėjamu atveju $e = 10$ proc.

N - visumos dydis.

„*Senvagės*“ vid. m-klos atveju $N = 65$. Tiek yra mokyklos mokytojų. Pritaikius formulę gauname, kad reikia apklausti 36 mokytojus. Atliekant tyrimą buvo viso apklausta ir gauta atsakymų iš 61 mokytojo. Tai beveik dvigubai daugiau, nei buvo gauta pagal imties nustatymo formulę. Buvo panaudotos visos gautos anketos, siekiant užtikrinti tikrojo komunikacinio proceso analizės realumą.

„*Pilaitės*“ vid. m-klos atveju $N = 66$. Pritaikius formulę gauname, kad reikia apklausti 36 mokytojus.

Administracija buvo apklausama visa. Kiekvienoje mokykloje buvo apklausta direktorius ir jo pavaduotojai (viso po 4 administracijos darbuotojus kiekvienoje mokykloje).

Apklausos metu buvo naudojamas standartizuotas apklausos būdas, nes tokiu atveju gaunami palyginami atsakymai, rezultatus lengviau išreikšti kiekybiškai, be to, naudojant šį būdą galimas didesnis atsakymų patikimumas, kadangi apklausėjas negali pateikti papildomų klausimų ar keisti klausimų eiliškumo.

Anketoje buvo pateikti uždaro tipo klausimai, kurių pagalba buvo siekiama išsiaiškinti šiuos pagrindinius aspektus:

- kokių komunikacijos būdus dažniausiai naudoja mokytojai ir administracija;
- kokią svarbą turi komunikaciniai kanalai mokyklos bendruomenei;
- kuriems komunikacijos kanalams teikiama prioritetai;
- kokioms komunikacinėms grupėms priklauso mokytojai;
- kaip aktyviai mokytojai dalyvauja komunikaciniame mokyklos procese.

Taigi, atliekant mokyklų bendruomenės komunikacijos proceso analizę buvo remiamasi apklausos būdu gautais duomenimis. Iš viso buvo apklausti 97 mokytojai iš dviejų mokyklų. 61 – „Senvagės“ vid. mokykloje, 36 – „Pilaitės“ vid. mokykloje.

2.3. Gautų duomenų analizė ir apibendrinimai

2.3.1. Vilniaus „Senvagės“ vid. mokyklos apklausos analizė

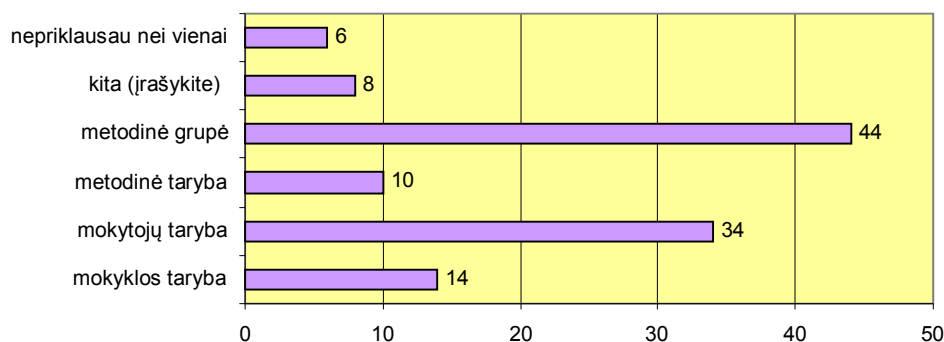
➤ Mokytojų apklausos analizė

Analizę pradėsiu nuo komunikacinių grupių aptarimo. Anketoje buvo klausama, kuriai komunikacinei grupei priklauso mokytojas. Galimi šie variantai:

- mokyklos taryba
- mokytojų taryba
- metodinė taryba
- metodinė grupė
- kita (įrašykite)
- nepriklausau nei vienai

6 paveikslas iliustruoja respondentų atsakymų pasiskirstymą.

Kokioms komunikacinėse grupėms priklausote?



6 pav. Mokytojų dalyvavimas komunikacinėse grupėse

Gauti duomenys rodo, kad mokytojai aktyviai dalyvauja metodinės grupės veikloje (44 mok.), taip pat mokytojų taryboje (34 mok). Tačiau čia atsiskleidžia savęs priskyrimo komunikacinei grupei problema – realiai mokytojų taryboje dalyvauja visi 65 mokyklos mokytojai, tačiau kaip matome iš gautų rezultatų – tik pusė iš visų respondentų save priskiria mokytojų tarybos komunikacinei grupei. Galiam išvelgti ir kita aspektą – respondentai neskiria mokytojų tarybos ir mokyklos tarybos komunikacinių grupių. Realiai mokyklos taryboje dalyvauja tik 5 mokytojai (kartu su 5 mokinių ir 5 tėvų atstovais). Šiai grupei save priskyrė 14 pedagogų.

Galima daryti išvadą, kad mokytojai linkę komunikuoti mažose grupėse (metodinę grupę vidutiniškai sudaro 10 narių), tuo tarpu bendroje visų mokytojų grupėje jie nesijaučia pilnaverčiais dalyviais. Tai įrodo, kad komunikacija šioje grupėje yra komplikauta.

Klausimas dėl komunikacijos vertinimo taip pat buvo pateiktas mokytojams. Atsakymų rezultatus iliustruoja 2 lentelė.

2 lentelė. Komunikacinės grupės vertinimas

Komunikacinė grupė	Labai prastai	Prastai	Nei prastai, nei gerai	Gerai	Labai gerai
Mokyklos taryba	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%
Mokytojų taryba	0,00%	8,82%	29,41%	52,94%	8,82%
Metodinė taryba	0,00%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%
Metodinė grupė	0,00%	0,00%	4,55%	65,91%	29,55%
Kita	0,00%	0,00%	0,00%	37,50%	62,50%

Lentelėje aiškiai matyti, kad mokytojai komunikaciją grupių viduje vertina gerai arba labai gerai. Negalima vertinti mokyklos tarybos komunikacijos, kadangi nesutampa realus ir respondentų pateiktas šios komunikacinės grupės narių skaičius.

Mokytojų taryboje komunikaciją gerai įvertino 52,94 proc. pedagogų, 29,41 proc. teigė, kad komunikacija vyksta nei prastai, nei gerai, ir 8,82 proc. nurodė, kad komunikacija yra labai gera.

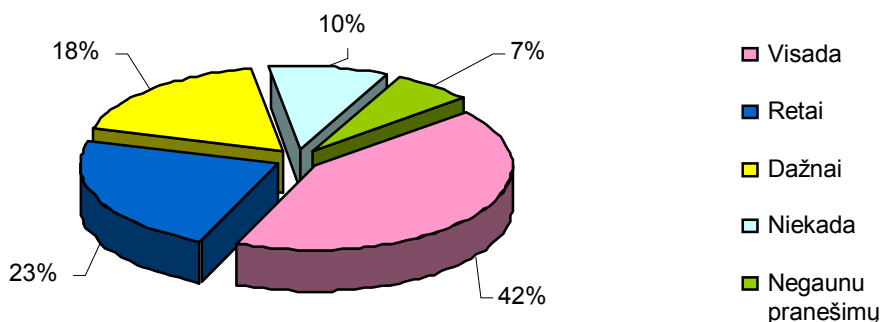
Metodinės tarybos komunikacija daugiausiai sulaukė vertinimo „gerai“ (60 proc.), tuo tarpu vertinimas „nei prastai, nei gerai“ ir „labai gerai“ pasidalino po 20 proc. respondentų atsakymų.

65,91 proc. mokytojų, priskyrusių save metodinei grupei, įvertino komunikaciją „gerai“, 29,55 proc. įvertino „labai gerai“ ir tik 4,55 proc. įvertino „nei gerai, nei prastai“. Tai įrodo pirmojo klausimo apie komunikacines grupes išvadas, kad mažesnėje, savo srities grupėje mokytojai komunikuoja žymiai geriau nei didelėje visuomeninėje grupėje.

Įdomu aptarti ir variantą „kita komunikacinė grupė“. Iš viso šiai grupei save priskyrė 8 mokytojai iš 61. šios grupės komunikacijos vertinimas labai aukštas. 62,50 proc. mokytojų teigė, kad komunikacija kitose grupėse yra labai gera ir 37,50 proc. teigė, kad gera. Šios grupės tai – klasės auklėtojų taryba, Vilniaus geografijos mokytojų asociacija, mokyklos akreditacijos darbo grupė ir kt. Taigi, tai patvirtina anksčiau darytas išvadas, kad mažesnėse, tikslinėse grupėse komunikacija yra vertinama labai gerai ir vyksta sklandžiai.

Toliau pereisiu prie komunikacijos kanalų analizės. 7 paveikslas iliustruoja, ar mokytojai reaguoja į pavaduotojų ir direktoriaus siunčiamus pranešimus jiems.

Ar gavę tekstinį pranešimą iš pavaduotojo/direktoriaus visada į jį atsakote/komentuojate?



7 pav. Mokytojų reakcija į gaunamus pranešimus

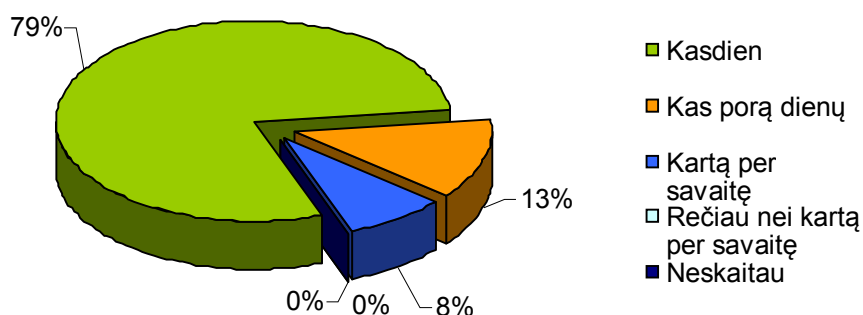
Paveiksle matyti, kad 42 proc. respondentų visada atsako į gautą pranešimą. 7 proc. teigė, kad jokių pranešimų negauna. Dažnai (iš 10 pranešimų atsako į daugiau nei 5) atsakė 18 proc., o retai (iš 10 pranešimų atsako į mažiau nei 5) – 23 proc. respondentų.

Buvo galimybė rinktis atsakymo variantą „kita (įrašykite)“ – čia buvo pateikti du atsakymai, kad gavę pranešimą apie jį diskutuoja žodžiu su kitais mokytojais; taip pat buvo pateiktas atsakymas, kad mokytojai bendrauja tam tikroje uždaroje komunikacinėje grupėje ir pranešimų negauna.

Taigi galima daryti išvadą, kad dauguma mokytojų (42 proc. visada ir 18 proc. dažnai) stengiasi atsakyti į gautus pranešimus, juos komentuoti siuntėjui (pavadootojui ar direktoriui). Kita vertus, 7 proc. teigė, kad pranešimų visai negauna, vadinasi mokykloje egzistuoja tam tikra komunikacijos spraga, kai informacija nepasiekia visų mokytojų.

Buvo tirta, kaip dažnai mokytojai skaito neadresuotus dokumentus (pranešimus, biuletenius ir kt.) mokytojų kambario skelbimų lentoje. Gautus rezultatus atspindi 8 paveikslas.

Kaip dažnai skaitote pranešimus iškabintus informacinėje lentoje mokytojų kambaryje?

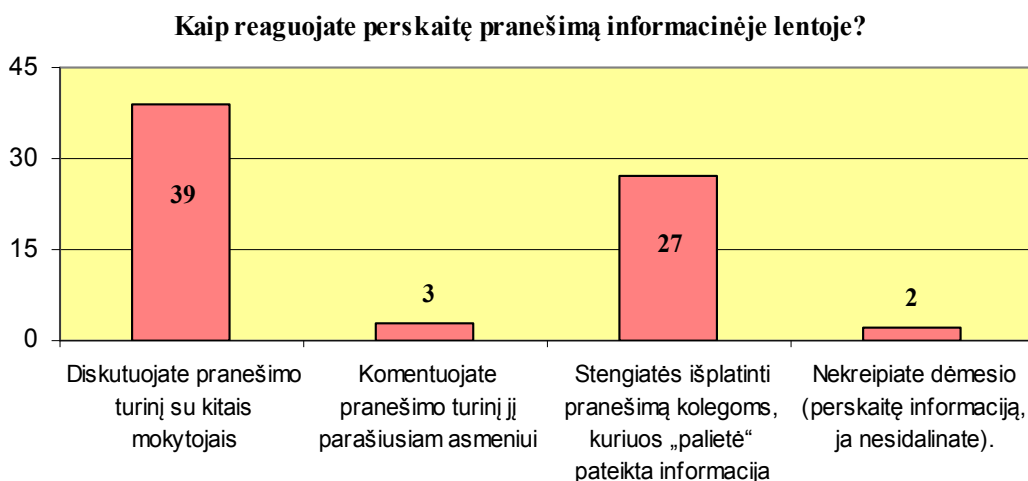


8 pav. Neadresuotų dokumentų skaitymo dažnumas

Kaip iliustruoja 8 paveikslas, 79 proc. visų respondentų neadresuotus dokumentus skaito kasdien, 13 proc. juos skaito kas porą dienų ir tik 8 proc. skaito kartą per savaitę. Atsakymų „rečiau nei kartą per savaitę“ ir „neskaitau“ nesulaukta.

Taigi galima teigti, kad neadresuoti dokumentai mokyklos organizacinėje sistemoje yra vienas iš svarbiausių komunikacijos kanalų. Teorijoje buvo nagrinėta, kad šis kanalas yra mažiausiai efektyvus iš visų komunikacijos kanalų, tačiau apklausos tyrimas rodo, kad mokyklos bendruomenėje toks informacijos pateikimas yra aktualus ir sulaukia narių dėmesio.

Svarbu aptarti, kaip reaguoja mokytojai į perskaitytus skelbimų lentoje pranešimus. Šiuos duomenis atskleidžia 9 paveikslas.



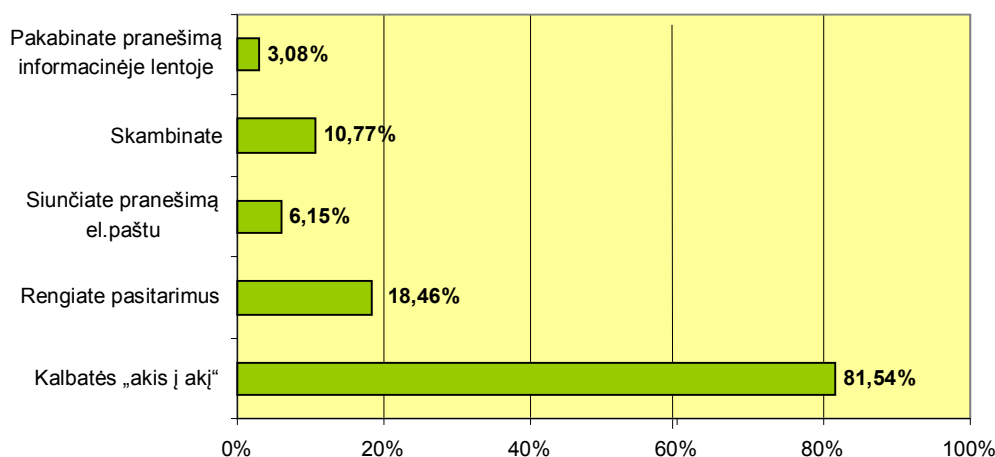
9 pav. Mokytojų reakcija į perskaitytą informaciją pranešime

Taigi, kaip iliustruoja paveikslas, 60 proc. mokytojų (39 mok.) diskutuoja pranešimo turinį su kitais mokytojais. Beveik 42 proc. respondentų (27 mok.) stengiasi perskaitytą informaciją išplatinti kolegoms, kuriuos „palietė“ pranešimo turinys. Tik 3 mokytojai iš 61 dalyvavusio apklausoje komentuoja pranešimo turinį jį parašiusiam asmeniui ir tik 2 mokytojai nekreipia dėmesio į pateiktą informaciją ir su niekuo ja nesidalina.

Šie rezultatai rodo, kad neadresuotų dokumentų komunikacijos kanalas užtikrina informacijos sklaidą tarp mokytojų. Neadresuotų dokumentų kanalas virsta „akis į akį“ komunikacijos kanalu, kai mokytojai pradeda diskutuoti pranešimo turinį su kitais mokytojais ir taip dalinasi gauta informacija, sulaukia momentinės reakcijos. Taigi teoriškai neefektyvi komunikacijos forma virsta efektyvia.

Derėtų nagrinėti ir kokia forma mokytojai bendrauja su administracija ir kokį komunikacinį kanalą taiko informacijai skleisti (10 pav.).

Kaip dažniausiai bendraujate aktualiais klausimais su mokyklos administracija (direktoriumi, pavaduotojais)?



10 pav. Komunikacijos kanalo pasirinkimas bendravime su administracija

Apklausus mokytojus paaiškėjo, kad labiausia vertinamas „akis į akį“ komunikacinis kanalas. (10 pav.). 81,54 proc. mokytojų teigė, kad dažniausiai su pavaduotojais ir direktoriumi kalbasi asmeniškai. Taip stengiamasi rengti pasitarimus, 18,46 proc. respondentų, nevengiama skambinti – 10,77 proc.

Tuo tarpu tik 3,08 proc. mokytojų teigė, kad pakabina pranešimą informacinėje lentoje ir tik 6,15 pro. naudojami el. paštu, norėdami perduoti aktualų pranešimą.

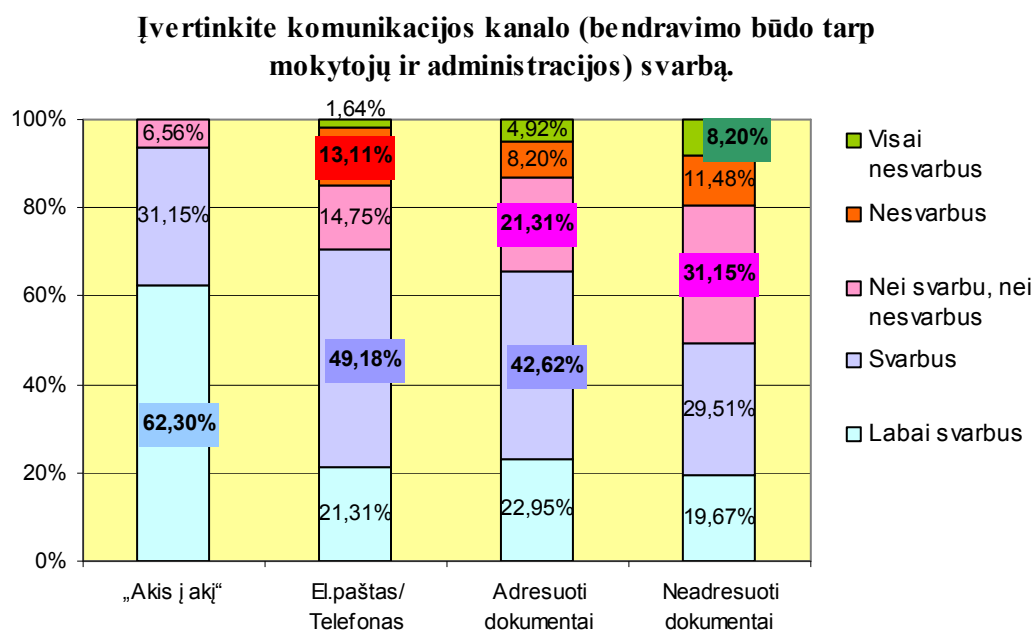
Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad mokytojai bendraudami su administracija labiau linkę naudoti efektyviausią komunikacijos kanalą – „akis į akį“. Tai rodo, kad norėdami pranešti aktualų pranešimą, jie siekia gauti momentinę reakciją, diskutuoti, o ne tik pateikti „sausą“ informaciją nelaukdami grįžtamojo ryšio. Šioje situacijoje administracija turėtų sudaryti sąlygas mokytojams naudoti tokį kanalą, skirti laiko mokytojų priėmimui ir diskusijoms, rengti nedidelius pasitarimus tikslinėms problemoms spręsti.

Anketoje mokytojų buvo teirujamasi ir apie komunikacijos kanalų svarbą jiems. Gautus rezultatus iliustruoja 11 paveikslas.

Buvo pateikti keturi komunikaciniai kanalai:

- „Akis į akį“ (informacija gaunama/perduodama bendraujant tiesiogiai)
- El.paštas/ Telefonas
- Adresuoti dokumentai (laiškai, užrašai skirti asmeniškai)
- Neadresuoti dokumentai (bendriniai pranešimai, skelbimų lenta).

Šiuos kanalus buvo prašyta įvertinti skalėje nuo „visai nesvarbus“ iki „labai svarbus“.

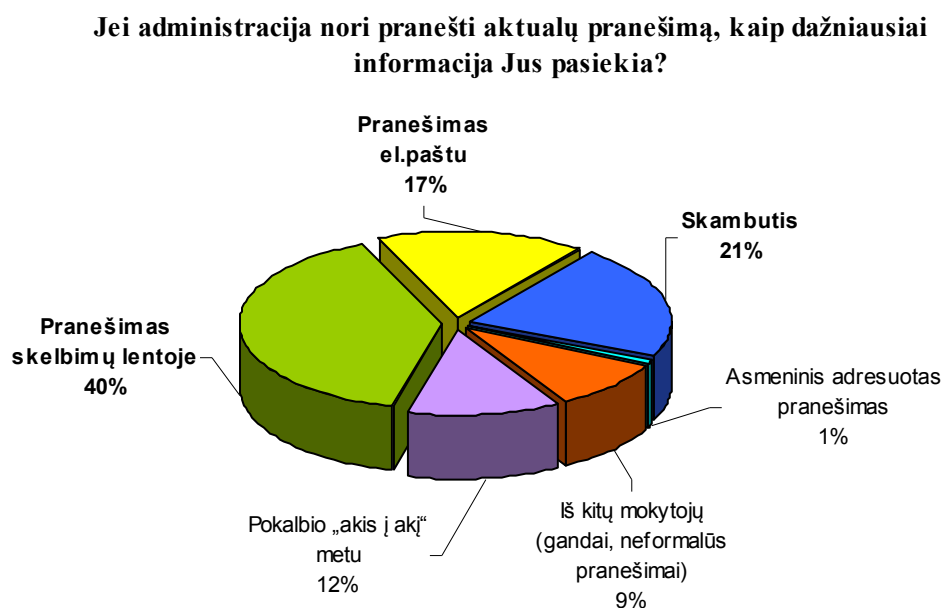


11 pav. Komunikacijos kanalo svarbos vertinimas

Taigi, kaip matyti 11 paveiksle kaip „labiausiai svarbų“ komunikacinį kanalą mokytojai nurodė „akis į akį“ (62,30 proc.). atitinkamai 49,18 proc. ir 42,62 proc. mokytojų el.paštą/telefoną ir adresuotus dokumentus nurodė kaip svarbius kanalus. 31,15 pro. ir 21,31 proc. mokytojų neadresuoti dokumentai ir adresuoti dokumentai pasirodė nei svarbūs, nei nesvarbūs. 8,20 proc. mokytojų neadresuotus dokumentus nurodė kaip visai nesvarbius.

Apibendrinus grafike vaizduojamus duomenis, galima teigti, kad mokytojams svarbiausias informacijos proceso kanalas yra „akis į akį“, ne mažiau svarbūs adresuoti dokumentai bei telefonas ir el. paštas. Tuo tarpu neadresuoti dokumentai buvo įvertinti įvairiapusisškai – 31,15 proc. teigė, kad jie nei svarbūs, nei nesvarbūs, 29,51 proc. – kad svarbūs, 11,48 proc., - kad nesvarbūs. Čia išryškėja nesutapimas tarp pradinių mokytojų atsakymų apie pranešimus informacinėje lentoje ir jų vertinimo skalės. Iš anksčiau pateiktų duomenų galima būtų teigti, kad mokytojai visada skaito pranešimus, juos komentuoja, diskutuoja, tačiau tuo pat metu jie atsako, kad neadresuoti pranešimai jiems nėra svarbūs. Iš to galima daryti išvadą, kad pranešimuose pateikiama informacija nėra tokia svarbi, kad tai bendrinio pobūdžio žinios, kurios mokytojų bendruomenei nedaro didelės įtakos. Todėl administracija atsižvelgdama į šiuos nesutapimus turėtų teikti platesnę, informatyvesnę informaciją mokytojams ir tuo pačiu skirti daugiau dėmesio asmeniniam bendravimui.

Išnagrinėjus kanalo vertinimą, aktualu analizuoti kokį būdą renkasi administracija, norėdama informuoti mokytojus aktualiais klausimais. 12 paveiksle pateikiami duomenys gauti apklausus mokytojus, koku būdu jie sužino apie mokykloje vykstančius procesus.



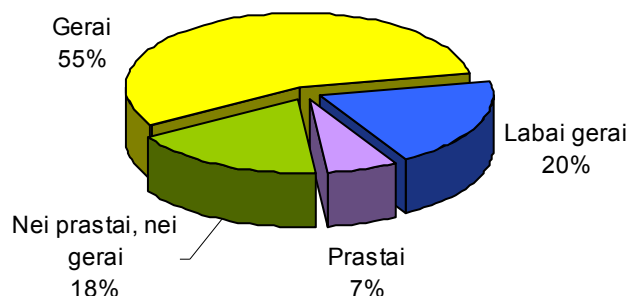
12 pav. Mokytojų informavimo komunikacijos kanalas

Dažniausiai administracija renka pranešimą skelbimų lentoje (40 proc. mok.), taip pat skambina – 21 proc. bei siunčia pranešimus el. paštu – 17 proc. Rečiausiai mokytojai gauna asmeninius adresuotus pranešimus – tokį komunikacijos kanalą nurodė tik 1 proc. respondentų.

Atsakymas pokalbis „akis į akį“ sulaukė 12 proc. respondentų, iš kitų kolegų informaciją gauna 9 proc. mokytojų.

Taigi, remiantis pateiktais rezultatais galima teigti, kad mokytojai informaciją dažniausiai gauna perskaitydami ją skelbimų lentoje arba gavę administracijos skambutį.

Kaip vertinate susikalbėjimą (savalaikės informacijos gavimą) tarp mokytojų ir administracijos?



13 pav. Susikalbėjimo tarp mokytojų ir administracijos vertinimas

Anketoje buvo siekiam išsiaiškinti, kaip bendrai mokytojai vertina komunikaciją tarp jų ir administracijos. Šiuos rezultatus iliustruoja 13 paveikslas. Daugiau nei pusė mokytojų (55 proc.) nurodė, kad komunikacija vyksta gerai, 20 proc. nurodė, kad labai gerai. Tačiau buvo vertinimų ir prastai, jie tesudarė 7 proc. visų apklausoje dalyvavusių mokytojų. Nei prastai, nei gerai mokyklos komunikacijos sistemą įvertino 18 proc. galima daryti išvadą, kad mokykloje komuniuojama pakankamai gerai, tačiau tiek administracija, tiek mokytojai turėtų stengtis sumažinti vertinimų procentus „nei prastai, nei gerai“ ir „prastai“.

➤ Administracijos apklausos analizė

Šiame tyrime dalyvavo ir mokyklų administracija. Buvo apklausiami direktorius ir jo pavaduotojai. Pavaduotojas ūkio reikalams nebuvo apklausiamas. „Senvagės“ vid. mokykloje dirba direktorius ir trys jo pavaduotojai – viso 4 administracijos darbuotojai. Jiems buvo skirtos kitokio pobūdžio anketos nei mokytojams (1 priedas). Aptarsiu gautus apklausos rezultatus.

Į klausimą „Ar gavę pranešimą iš mokytojų visada į jį atsakote/komentuojate?“ visi administracijos nariai atsake, kad į pranešimą atsako „visada“. Tai rodo, kad tiek direktorius, tiek pavaduotojai skiria dėmesį aktualiems klausimams iš mokytojų pusės spręsti.

Klausimas „Kokiais būdais dažniausiai bendraujate aktualiais klausimais su mokytojais?“ sulaukė įvairių atsakymo variantų. 3 lentelėje pavaizduoti apklausos rezultatai.

3 lentelė. Administracijos komunikacinių kanalų pasirinkimas

Galimas atsakymo variantas	Administracijos narių skaičius
Kalbatės „akis į akį“	4
Rengiate pasitarimus	4
Siunčiate pranešimą el. paštu	3
Skambinate	2
Pakabinate pranešimą informacinėje lentoje	3
Skirstote informaciją atsakingiems pavaduotojams	1
Perduodate informaciją vienam asmeniui ir skatinate jį tą pranešimą paskleisti	0
Kita	0

Taigi, kaip matyti lentelėje, administracijos darbuotojai nurodo, kad dažniausiai su mokytojais jie kalbasi „akis į akį“ arba rengia pasitarimus (po 4 ats.). Taip pat dažnai siunčia pranešimą el. paštu arba pakabina pranešimą informacinėje lentoje (po 3 ats.). Šiuos duomenis svarbu palyginti su mokytojų pateiktais atsakymais, kaip administracija jiems praneša svarbius pranešimus. Čia galima išvelgti nesutapimą – mokytojai nurodė, kad dažniausiai (40 proc.) jie perskaito pranešimą skelbimų lentoje, o informaciją „akis į akį“ gauna tik 12 proc. visų apklaustų mokytojų. Iš to galima daryti išvadą, kad tarp mokytojų ir administracijos egzistuoja komunikacinė spraga. Administracija atsakydama į pateiktus klausimus teigia, kad vyksta asmeninis bendravimas, tačiau mokytojų apklausa tai paneigia.

Aktualu išnagrinėti, kaip dažnai administracija naudoja komunikacinius kanalus, norėdama informuoti mokytojus. Gauti duomenys susisteminti 4 lentelėje.

4 lentelė. Administracijos komunikacinių kanalų naudojimo dažnumas

	Niekada	Retai (vieną kartą per semestrą/ trimestrą)	Nei retai, nei dažnai (vieną-du kartus per mėnesį)	Dažnai (1-2 kartus per savaitę)	Labai dažnai (kasdien, kas antrą dieną)
Kalbėjimas „akis į akį“			1	1	2
Pasitarimai			2	1	1
Pranešimas el.paštu		1		1	1
Skambutis		1	2		
Pranešimas skelbimų lentoje			2	1	1
Informacijos pateikimas pavaduotojams				1	1
Skatinate gandus	2				

Pusė administracijos narių nurodė, kad su mokytojais „akis į akį“ bendrauja kasdien arba kas antrą dieną. Atsakymai apie pasitarimus dviprasmiški – 2 administracijos nariai nurodė, kad šiuo komunikaciniu kanalu naudojasi „labai dažnai“ ir „dažnai“, tuo pat metu kiti du nurodė, kad „nei dažnai, nei retai“. Lygiai tokie patys atsakymo variantai su „pranešimu skelbimų lentoje“. Tai rodo, kad vieni administracijos darbuotojai yra linkę skleisti informaciją labiau nei kiti. Į klausimą dėl gandų buvo gauti du atsakymai – „niekada“.

Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad administracija naudoja visus galimus komunikacinius kanalus siekdami informuoti mokytojus. Vadinasi, skirstoma informacija yra diversifikuojama ir paskiriama tam tikram komunikaciniam būdui.

Tikslinga kalbėti ir apie komunikacinių kanalų svarbą administracijos darbuotojams. 5 lentelė nurodo gautus prioritetus.

5 lentelė. Administracijos komunikacijos kanalų svarbos vertinimas

<i>Komunikacijos kanalas</i>	<i>Labai svarbus</i>	<i>Svarbus</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbus</i>
„Akis į akį“ (informacija gaunama/perduodama bendraujant tiesiogiai)	2	2	
El.paštas/Telefonas		2	2
Adresuoti dokumentai (laiškai, užrašai skirti asmeniškai)	1	3	
Neadresuoti dokumentai (bendriniai pranešimai, skelbimų lenta)		2	2

Kaip iliustruoja 5 lentelė, „akis į akį“ komunikacijos kanalą administracija įvertino kaip labai svarbų (2 ats.) ir svarbų (2 ats.). Šie rezultatai rodo administracijos suvokimą, kad šis kanalas yra pats efektyviausias. El. paštas ir telefonas administracijai ir svarbus ir nesvarbus (po 2 ats.). Lygiai tokie patys atsakymai apie neadresuotus pranešimus. Adresuoti dokumentai buvo nurodyti kaip svarbūs (3 ats.).

Taigi, galima daryti išvadą, kad administracija suvokia komunikacinių kanalų svarbą pagal jų efektyvumą, tačiau praktikoje pagal mokytojų pateiktus duomenis, juos taiko visiškai priešingai.

Klausimui „*Kokias funkcijas atliekate komunikacijos proceso metu bendraudamas su mokytojais?*“ buvo pateikti keturi atsakymo variantai:

- Kontrolės
- Motyvacijos
- Informavimo
- Emocinės išraiškos (skatinate mokytojus reikšti nuomonę, diskutuoti)

Administracija vienareikšmiškai atsakė, kad vykdo kontrolės ir informavimo funkcijas (po 4 ats.). Motyvacijos funkcijos variantas buvo pasirinktas 3 kartus. Tuo tarpu emocinės išraiškos variantą

pasirinko tik 2 administracijos darbuotojai. Tai įrodo anksčiau aptartus rezultatus, kad komunikacijoje yra spraga, kad mokytojai iš tiesų nėra skatinami bendrauti, juos siekiama tik informuoti nelaukiant grįžtamojo ryšio. Ši teiginį galėtų paneigti atsakymų rezultatai į klausimą „*Ar Jums svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš mokytojų apie pateiktą informaciją?*“ – visi atsakymai teigė, kad „taip, svarbu“. Tačiau tai, kas nurodoma atsakant į anketos klausimus nėra įgyvendinama realiai mokyklos komunikaciniame procese.

Klausime apie susikalbėjimą tarp mokytojų ir administracijos, pastaroji įvertino kaip „gerai“ (3 ats.) ir „nei prastai, nei gerai“ (1 ats.). Šie rezultatai sutampa su mokytojų pateiktais - 55 proc. apklaustųjų susikalbėjimą taip pat įvertino gerai.

Taigi, apibendrinus gautus „Senvagės“ vid. mokyklos administracijos ir mokytojų apklausos rezultatus, galima daryti išvadą, kad šioje mokykloje egzistuoja komunikacinio proceso vientisumo spragos. Mokytojai ir administracija skirtingai suvokia komunikacinių kanalų svarbą ir jų naudojimą, administracija teigdama, kad skatina bendravimą „akis į akį“ realybėje to nedaro. Gauti mokytojų apklausos duomenys iliustruoja, kad realiai informaciją jie gauna dažniausiai neadresuotų dokumentų pavidalu – pranešimai skelbimų lentoje.

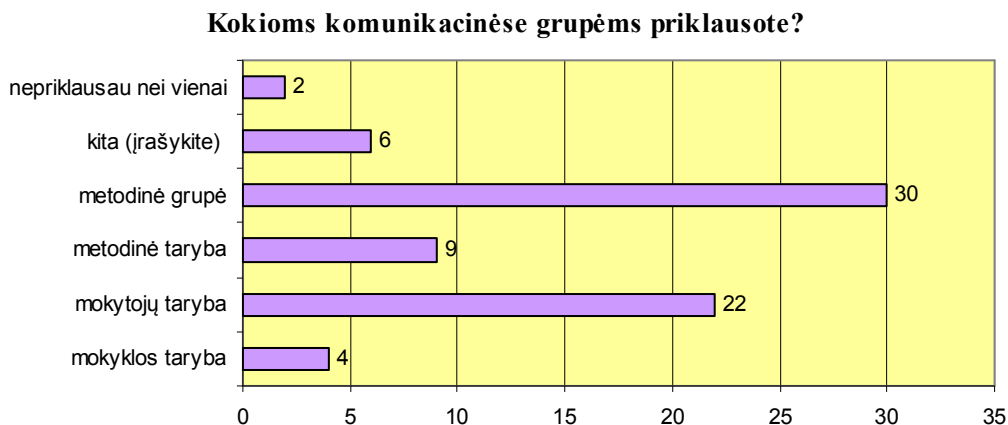
Mokytojams nėra sudaromos sąlygos reikšti emocines išraiškas – diskutuoti, reikšti nuomonę – tai atskleidžia administracijos atsakymai dėl komunikacijos funkcijų atlikimo. Tik pusė administracijos darbuotojų skatina mokytojus reikšti savo nuomonę. Tuo tarpu visi administracijos darbuotojai siekia tik kontrolės ir informavimo funkcijų teikdami informaciją.

Mokytojų bendruomenėje tarpusavio komunikacinis procesas taip pat šiek tiek komplikotas – mokytojai nepriskiria savęs komunikacinėms grupėms, jei jas sudaro didelis skaičius žmonių, nagrinėjamu atveju – mokytojų tarybą – visi mokytojai. Tai įrodo, kad bendravimas vyksta tik mažose grupelėse (metodinės grupės, kitos veiklos grupės), kai narių skaičius tėra 5-10 narių. Taip pat tai atskleidžia problemą, kad mokytojų taryboje sprendžiant aktualius mokyklai ir mokytojams klausimus, pastarieji nėra aktyvūs dalyviai. Jei grupėje nėra aktyvumo – mokytojas savęs jai ir nepriskiria. Vadinasi, bendruomeninėse komunikacinėse grupėse mokytojai atlieka tik pritariamąjį vaidmenį, o ne aktyvaus komentautojo. Galima teigti, kad sprendimų priėmimo procese jie realiai nedalyvauja.

Patys mokytojai siekia asmeninio bendravimo su administracija – iškilus aktualiems klausimams kalbamas „akis į akį“, inicijuojami pasitarimai, skambinama. Administracija savo ruožtu informaciją stengiasi platinti neadresuotų dokumentų pagalba, taip siekdama informuoti kuo didesnę auditoriją. Čia prarandama galimybė gauti momentinį grįžtamąjį ryšį.

2.3.2. Vilniaus „Pilaitės“ vid. mokyklos apklausos analizė

Vilniaus „Pilaitės“ vid. mokyklos analizę pradėsiu nuo mokytojų priklausymo komunikacijos grupėms. 14 pav. iliustruoja gautus apklausos duomenis.



14 pav. Mokytojų dalyvavimas komunikacinėse grupėse

Mokytojai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje, iš 36 mokytojų – 30 dalyvauja metodinės grupės veikloje. 22 save priskyrė mokytojų tarybai. Kaip minėta anksčiau, mokytojų tarybai realiai priklauso visi mokyklos mokytojai, taigi „Pilatės“ vid. m-kloje egzistuoja ta pati problema kaip ir „Senvagės“ vid. m-kloje – dalis mokytojų nesijaučia mokytojų tarybos nariais, o komunikacinę pirmenybę teikia mažoms grupėms.

6 mokytojai iš apklaustųjų priskyrė save „Kita..“ grupės kategorijai, buvo nurodyta šios grupės – klasės auklėtojų susivienijimas, mokyklos audito grupė, labdaros paramos fondas, atestacinė komisija ir kt. Šias grupes sudaro 4-5 nariai.

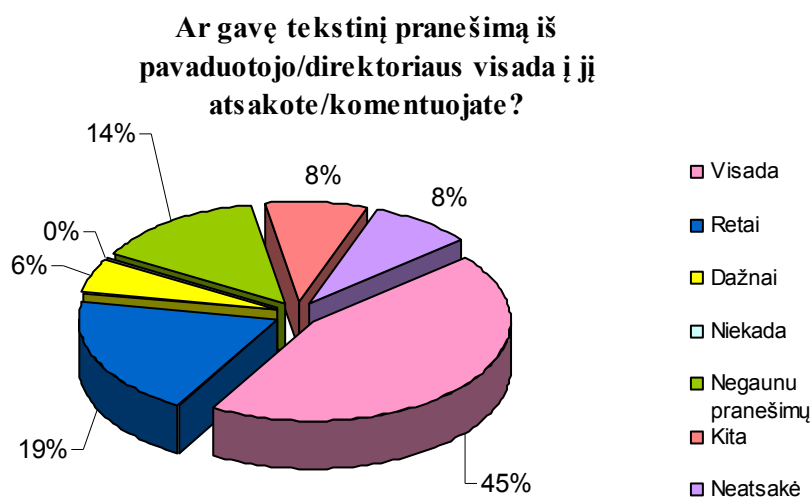
Svarbu analizuoti, kaip mokytojai vertina komunikacinę grupę, kuriai save priskyrė. Kaip iliustruoja 6 lentelė – vertinimas labai vienareikšmiškas. Komunikacija mokyklos taryboje ir metodinėje taryboje vertinamos 100 proc. gerai. Mokytojų taryboje galima išvengti dvi tendencijas - 72,73 proc. vertina, kad komunikacija yra gera, tuo tarpu 27,27 proc. apklaustųjų ją vertina nei prastai, nei gerai. Šis rezultatas tam tikra prasme patvirtina 14 paveikslo duomenis, kad dalis mokytojų nesijaučia mokytojų tarybos nariais.

6 lentelė. Komunikacinės grupės vertinimas

<i>Komunikacinė grupė</i>	<i>Labai prastai</i>	<i>Prastai</i>	<i>Nei prastai, nei gerai</i>	<i>Gerai</i>	<i>Labai gerai</i>
Mokyklos taryba	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Mokytojų taryba	0,00%	0,00%	27,27%	72,73%	0,00%
Metodinė taryba	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Metodinė grupė	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	43,33%
Kita	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%

Mažosios – metodinė grupė ir „Kita“ – įvertintos gerai (60 proc. ir 66,67 proc.) arba labai gerai (43,33 proc. ir 33,33 proc.). Taigi, galima daryti išvadą, kad mažoje bendruomenėje komunikacija vyksta sklandžiau nei visuomeninėje.

Mokytojų buvo teirujamasi, ar jie gavę pranešimą iš pavaduotojų ar direktoriaus į jį atsako ir komentuoja. Šiuos rezultatus iliustruoja 15 paveikslas.



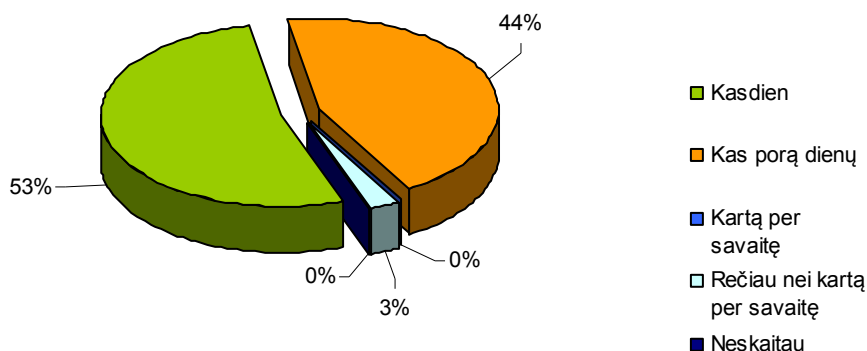
15 pav. Mokytojų reakcija į gaunamus pranešimus.

Beveik pusė apklaustų mokytojų teigė, kad į pranešimus atsako visada (45 proc.), 19 proc. į juos atsako retai. Net 14 proc. nurodė, kad jokių pranešimų negauna. 8 proc. mokytojų neatsakė į šį klausimą, o kiti 8 proc. nurodė atsakymą „kita..“, kur teigė, kad pranešimus komentuoja tik tuo atveju, jei pranešimas to reikalauja. Taip pat organizuojami pasitarimai pranešimo klausimu.

Galima daryti išvadą, kad mokytojai turi iniciatyvos atsakyti/komentuoti pranešimus administracijai, tačiau egzistuoja ir probleminė sritis, kai pedagogų informacija nepasiekia išvis.

Aktualu ištirti, ar „Pilaitės“ vid. mokyklos mokytojai domisi informacija pateikta skelbimų/informacinėje lentoje. Šiuos atsakymus atspindi 16 paveikslas.

Kaip dažnai skaitote pranešimus iškabintus informacinėje lentoje mokytojų kambaryje?

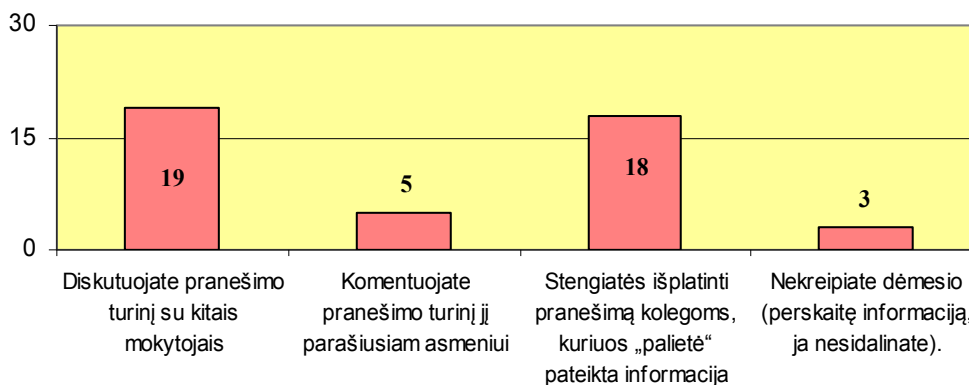


16 pav. Neadresuotų dokumentų skaitymo dažnumas

Mokytojai informacinėje lentoje skelbiamus pranešimus skaito kasdien (53 proc.) arba kas porą dienų (44 proc.). Tik 3 proc. apklaustųjų teigė, kad pranešimus skaito rečiau nei kartą per savaitę, o atsakymų „neskaitau“ ar „kartą per savaitę“ nesulaukta.

Taigi galima teigti, kad pranešimai skelbimų lentoje yra vienas pagrindinių informacijos šaltinių ir administracija turėtų stengtis šiuo kanalu pateikti kuo išsamesnę ir platesnę informaciją pedagogams.

Kaip reaguojate perskaitę pranešimą informacinėje lentoje?



17 pav. Mokytojų reakcija į perskaitytą informaciją pranešime

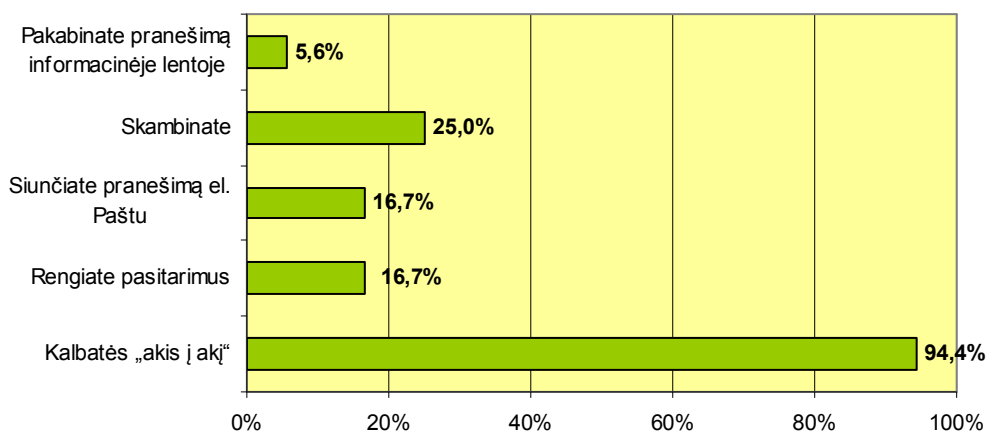
17 paveikslas atskleidžia rezultatus apie mokytojų reakciją perskaitytus pranešimus informacinėje lentoje. Daugiausiai buvo teigiama, kad pranešimo turinį mokytojai diskutuoja su kolegomis (19 mok.) ir stengiamasi informaciją išplatinti tarp kitų mokytojų, kuriuos palietė pranešimo turinys (18 mok.). labai retai pranešimo turinys komentuojamas jį parašiusiam asmeniui (5 mok.) – tai rodo menką grįžtamąjį ryšį tarp administracijos ir mokytojų. Tik 3 mokytojai atsakė, kad į pateiktą informaciją nekreipia dėmesio ir ja nesidalina.

Galima daryti išvadą, kad „Pilaitės“ vid. mokykloje egzistuoja toks pats grįžtamojo ryšio trūkumas kaip ir „Senvagės“ vid. mokykloje. Pateikta informacija nereikalauja atsakymo ir nesukelia

noro ją komentuoti. Iš kitos pusės, administracijai tai geras komunikacijos kanalas informuoti ir mokytojus, kurie pranešimo neskaitė – juos žinios pasiekia iš kitų kolegų.

Tikslinga nagrinėti, kokį komunikacijos kanalą renkasi mokytojai, norėdami aptarti svarbius klausimus su administracija. Šiuos apklausos duomenis iliustruoja 18 paveikslas.

Kaip dažniausiai bendraujate aktualiais klausimais su mokyklos administracija (direktoriumi, pavaduotojais)?



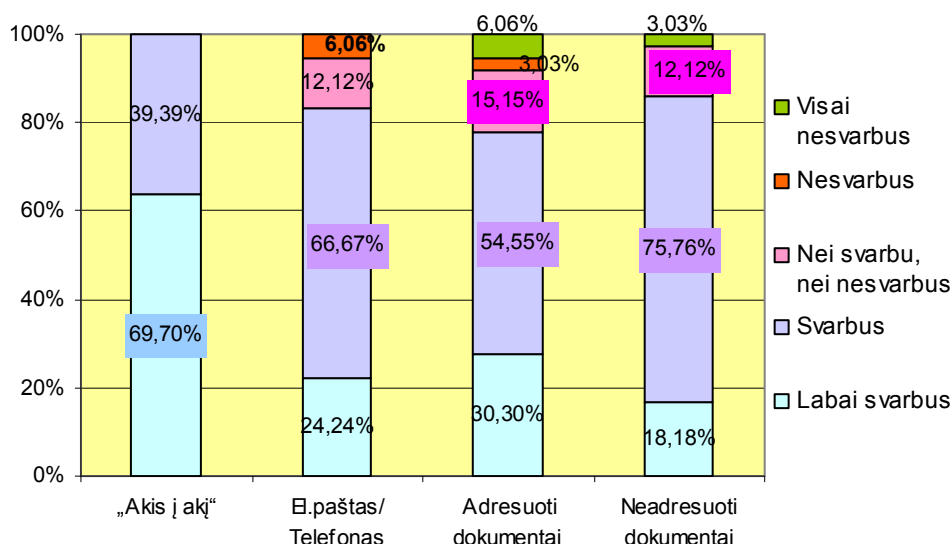
18 pav. Komunikacijos kanalo pasirinkimas bendravime su administracija

Kaip ir pirmojoje nagrinėtoje mokykloje, šioje mokytojai didžiausią dėmesį skiria bendravimui „akis į akį“. Šį atsakymo variantą pasirinko 94,4 proc. apklaustų mokytojų. Taip pat mokytojams svarbus skambutis (25 proc.). El.paštu aktualius klausimus aptaria 16,7 proc. respondentų, tiek pat mokytojų rengia pasitarimus su administracija. „Senvagės“ vid. mokykloje el.paštu naudojosi žymiai mažiau mokytojų – tik 6,15 proc. Šie rezultatai rodo, kad „Pilaitės“ vid. mokykloje asmeniniam bendravimui skiriama daugiau dėmesio nei „Senvagės“ vid. mokykloje.

Kalbėjimas „akis į akį“, skambutis ir pranešimas el.paštu vertinami kaip asmeninio pobūdžio komunikacijos kanalai. Taigi, pagal šiuos rodiklius galima teigti, kad „Pilaitės“ vid. mokykloje mokytojams yra sudarytos palankesnės sąlygos aktualiems klausimams spręsti.

Tęsiant komunikacijos kanalo svarbos nagrinėjimą, pereisiu prie kanalų vertinimo. 19 paveikslas atspindi, kaip mokytojai įvertino komunikacijos kanalų svarbą 5 reikšmių skalėje.

„Akis į akį“ kanalas 69,70 proc. mokytojų buvo įvertintas kaip „labai svarbu“ ir 39,39 proc. jį įvertino kaip „svarbu“. Šie rezultatai patvirtina anksčiau nagrinėtą klausimą.

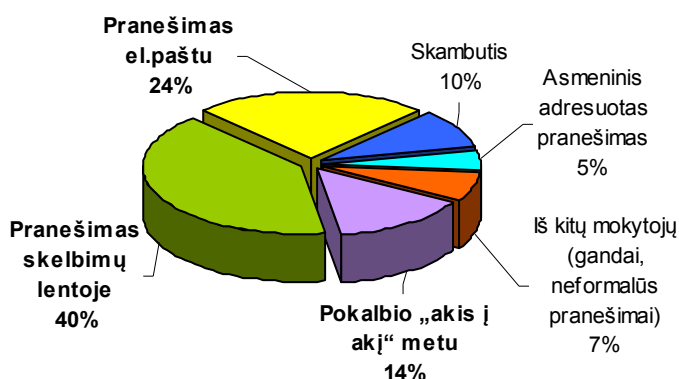


19 pav. **Komunikacijos kanalo svarbos vertinimas**

El.paštas/Telefonas daugiausiai buvo įvertintas kaip „svarbus“ (66,67 proc.), tačiau buvo vertinimų ir „nei svarbu, nei nesvarbu“ (12,12 proc.) ir „nesvarbu“ (6,06 proc.). Adresuoti dokumentai sulaukė dviprasmiškų atsakymų – 54,55 proc. juos vertino kaip svarbius, tačiau 15,15 proc. teigė, kad jie „nei svarbūs, nei nesvarbūs“. Tuo tarpu neadresuotus dokumentus net 75,76 proc. respondentų įvertino kaip svarbius ir tik 12,12 proc. teigė, kad jie nei svarbūs, nei nesvarbūs“.

Galima daryti išvadą, kad šioje mokykloje visiems komunikaciniams kanalams yra skiriamas didelis dėmesys, iš kurių svarbiausias asmeninis bendravimas – kontaktas „akis į akį“.

Jei administracija nori pranešti aktualų pranešimą, kaip dažniausiai informacija Jus pasiekia?



20 pav. **Mokytojų informavimo komunikacijos kanalas**

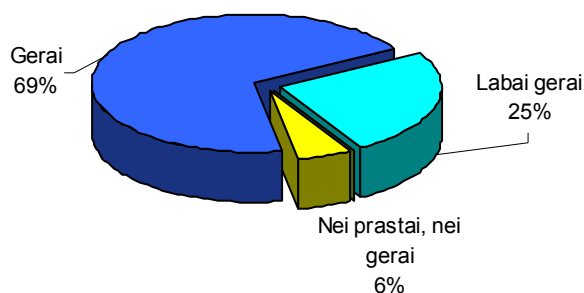
Verta nagrinėti ir administracijos bendravimo su mokytojais būdą. Į klausimą „Kaip dažniausiai mokytojus pasiekia informacija apie aktualius klausimus“ daugiausiai atsakymų buvo, kad naudojamas pranešimų skelbimo lentoje būdas (40 proc.). Pranešimą el.paštu gauna 24 proc.

apklaustųjų, pokalbio „akis į akį“ metu informaciją sužino 14 proc. mokytojų. Pakankamai dažnai informacija pateikiama skambučio metu (10 proc.). Rečiausiai mokytojai gauna asmeninius adresuotus pranešimus (5 proc.).

Galima teigti, kad administracija dažniausiai naudoja neadresuotų dokumentų komunikacinį kanalą – tai būdas pasiekti didesnę auditoriją, taip pat nevengiama asmeninio bendravimo (skambutis, el.paštas).

21 paveikslas atspindi susikalbėjimo tarp administracijos ir mokytojų vertinimą.

Kaip vertinate susikalbėjimą (savalaikės informacijos gavimą) tarp mokytojų ir administracijos?



21 pav. Susikalbėjimo tarp mokytojų ir administracijos vertinimas

Taigi, paveiksle matyti, kad dažniausias vertinimas buvo „gerai“ – 69 proc. mokytojų ir net 25 proc. mokytojų vertino komunikaciją kaip „labai gerai“. Tik 6 proc. pedagogų teigė, kad komunikuojama nei prastai, nei gerai. Šie rezultatai rodo, kad mokyklos bendruomenėje mokytojų nuomone komunikacija vyksta pakankamai sklandžiai.

➤ **Administracijos apklausos analizė**

Vilniaus „Pilaitės“ vid. mokyklos administracija taip pat dalyvavo apklausoje. Mokykloje administracijoje dirba direktorius ir trys pavaduotojai. Aptarsiu gautus rezultatus.

Į klausimą „Ar gavę pranešimą iš mokytojų visada į jį atsakote/komentuojate?“ du administracijos nariai atsakė, kad „visada“, kiti du pasidalino atsakymus „dažnai“ ir „retai“. Taigi, priešingai nei „Senvagės“ vid. m-kloje, kur administracijos atsakymas buvo „visada“, šioje mokykloje dėmesys mokytojų problemoms ne visada skiriamas.

7 lentelėje susisteminti atsakymai į klausimą „Kokiais būdais dažniausiai bendraujate aktualiais klausimais su mokytojais?“

7 lentelė. Administracijos komunikacinių kanalų pasirinkimas

Galimas atsakymo variantas	Administracijos narių skaičius
Kalbatės „akis į akį“	4
Rengiate pasitarimus	4
Siunčiate pranešimą el. paštu	3
Skambinate	3
Pakabinate pranešimą informacinėje lentoje	4
Skirstote informaciją atsakingiems pavadootojams	1
Perduodate informaciją vienam asmeniui ir skatinate jį tą pranešimą paskleisti	0
Kita	0

Taigi, trys klausimo variantai sulaukė vienodo atsakymo skaičiaus (po 4 ats.):

- Kalbatės „akis į akį“
- Rengiate pasitarimus
- Pakabinate pranešimą informacinėje lentoje

Šie rezultatai dalinai sutampa su mokytojų pateiktais atsakymais į klausimą, kaip administracija jiems praneša aktualius pranešimus. 40 proc. mokytojų nurodė, kad perskaito pranešimą skelbimų lentoje, 14 proc. – bendravimo „akis į akį“ metu. Tai rodo, kad tarp administracijos ir mokytojų nėra ryškios spragos komunikaciniame procese.

8 lentelėje pateikti atsakymų į klausimą „Kaip dažnai naudojate paminėtus komunikacinius būdus norėdami perduoti informaciją mokytojams?“ rezultatai.

8 lentelė. Administracijos komunikacinių kanalų naudojimo dažnumas

	<i>Niekada</i>	<i>Retai (vieną kartą per semestrą/ trimestrą)</i>	<i>Nei retai, nei dažnai (vieną-du kartus per mėnesį)</i>	<i>Dažnai (1-2 kartus per savaitę)</i>	<i>Labai dažnai (kasdien, kas antrą dieną)</i>
Kalbėjimas „akis į akį“		1		2	1
Pasitarimai			3	1	
Pranešimas el.paštu			2	2	
Skambutis			2	2	
Pranešimas skelbimų lentoje			2	2	
Informacijos pateikimas pavadootojams		2	1		
Skatinate gandus	4				

Kaip iliustruoja 8 lentelė, kalbėjimas „akis į akį“ yra pakankamai dažnai naudojamas administracijos komunikacijos procese (dažnai – 2 ats., labai dažnai – 1 ats.). Tik vienas administracijos darbuotojas šį komunikacijos būdą naudoja retai (vieną kartą per semestrą).

Pranešimas el.paštu, skambutis ir pranešimas skelbimų lentoje sulaukė dvigubo vertinimo – dažnai – 2 ats., nei dažnai, nei retai – 2 ats. Tai rodo, kad tik pusė administracijos linkę dažniau informuoti mokytojus aktualiais klausimais.

Pasitarimai mokykloje administracijos iniciatyva rengiami pakankamai retai – vieną ar du kartus per mėnesį (3 ats.). Nei vienas iš administracijos darbuotojų niekada neskatina gandų (4 ats.).

Taigi, apibendrinus lentelės duomenis galima daryti išvadą, kad administracija nors ir linkusi komunikuoti, tačiau tai daro retai, palyginus su „Senvagės“ vid. mokykla. Pastarojoje komunikaciniai kanalai bent vieno iš administracijos narių naudojami kasdien.

Kaip ir „Senvagės“ vid. mokykloje, „Pilaitės“ vid. mokykloje administracijos buvo prašoma įvertinti naudojamų komunikacinių kanalų svarbą. 9 lentelėje pateikti gauti rezultatai.

9 lentelė. Administracijos komunikacijos kanalų svarbos vertinimas

<i>Komunikacijos kanalas</i>	<i>Labai svarbus</i>	<i>Svarbus</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbus</i>
„Akis į akį“ (informacija gaunama/perduodama bendraujant tiesiogiai)	2	2	
El.paštas/Telefonas		2	2
Adresuoti dokumentai (laiškai, užrašai skirti asmeniškai)	1	3	
Neadresuoti dokumentai (bendriniai pranešimai, skelbimų lenta)		2	2

„Akis į akį“ komunikacinis kanalas buvo įvertintas kaip „labai svarbus“ ir „svarbus,, (po 2 ats.). Taip pat didesnis dėmesys buvo skirtas ir adresuotiems dokumentams – „labai svarbus“ – 1 ats, „svarbus“ – 3 ats. El. paštas ir telefonas buvo įvertintas vienodai – „svarbus“ ir „nei svarbu, nei nesvarbu“ sulaukė po 2 vertinimus.

Galima daryti išvadą, kad administracija komunikacinius kanalus vertina pagal jų efektyvumo skalę, tačiau praktiškai jie naudojami atvirkščiai. Kaip nurodė mokytojų apklausos duomenys, neadresuoti dokumentai yra populiariausia priemonė administracijai pranešti jiems aktualius klausimus, nors priskirdami vertinimą, pusė administracijos apibūdino šį kanalą kaip „nei svarbu, nei nesvarbu“. Tai reiškia, kad komunikacinis procesas praktikoje vyksta kitaip nei administracija teigia savo atsakymuose į anketos klausimus.

Į klausimą „*Kokias funkcijas atliekate komunikacijos proceso metu bendraudamas su mokytojais?*“ nagrinėjamos mokyklos administracija atsakė panašiai kaip ir „Senvagės“ vid. mokyklos darbuotojai. Visi keturi darbuotojai nurodė, kad jie atlieka informavimo ir kontrolės funkcijas, po tris atsakymus gavo motyvacijos ir emocinės išraiškos funkcijos. Taigi, palyginus su „Senvagės“ vid. mokykla, „Pilaitės“ vidurinėje labiau skatinamas diskutavimas ir aktyvus mokytojų nuomonės reiškimas.

Į klausimą „Ar Jums svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš mokytojų apie pateiktą informaciją?“ visi administracijos darbuotojai atsakė, kad „taip, svarbus“. Tai reiškia, kad yra siekiama pateikus informaciją paskatinti mokytojus ją komentuoti.

Susikalbėjimą tarp mokytojų ir administracijos pastaroji įvertino „gerai“ (4 ats.). Šis rezultatas sutampa su mokytojų pateikta apklausa, kur vertinimas „gerai“ buvo pasirinktas 69 proc. apklaustųjų mokytojų.

Taigi, apibendrinus visus gautus „Pilaitės“ vid. mokyklos mokytojų ir administracijos apklausos rezultatus, galima daryti išvadą, kad komunikacijos procesas turi vientisumo trūkumų. Skiriasi mokytojų ir administracijos suvokimas apie komunikacinius kanalus ir jų svarbą – mokytojai teigia, kad daugiausiai informacijos jie gauna per pranešimus skelbimų lentoje, tuo tarpu administracija teigia, kad skatina bendravimą „akis į akį“. Šis nesutapimas išryškėjo ir „Senvagės“ vid. mokyklos apklausoje.

Nors šioje mokykloje ir stengiamasi skatinti asmeninį bendravimą – naudojami skambučio, el. pašto, „akis į akį“ komunikacijos kanalai, tačiau tai daroma per retai – kartą ar du per savaitę, dėl to mokytojai informaciją gali gauti pavėluotai. Tai paliekama pačių mokytojų iniciatyvai – pedagogai patys kreipiasi į administraciją aktualių klausimų sprendimams nagrinėti, rengia pasitarimus.

Kaip ir „Senvagės“ vid. mokykloje, mokytojai nepriskiria savęs didelėms komunikacinėms grupėms – nėra aktyvūs mokytojų tarybos dalyviai. Tačiau beveik visi (30 iš 36 apklaustųjų) priskyrė save prie metodinės grupės veiklos, kurią įprastai sudaro 5-10 narių.

Administracija apklausoje nurodė, kad neadresuotų dokumentų kanalas jiems yra „nei svarbus, nei nesvarbus“, kai tuo tarpu mokytojai nurodė, kad šiuo kanalu dažniausiai gauna informaciją. Tai rodo, kad administracija mažai kreipia dėmesio į skelbiamą informaciją pranešimuose skelbimų lentoje. Iš to galima daryti išvadą, kad savalaikis informatyvus bendravimas šioje mokykloje yra kompliktuotas.

2.3.3. Komunikacinio proceso ir neadresuotų dokumentų analizė

Kaip parodė tyrimas, komunikacinis procesas mokykloje intensyviausiai vyksta mažose 5-10 narių metodinėse grupėse. Šiose grupėse dalinamasi mokytojų patirtimi dėstymo, ugdymo klausimais, rengiami pranešimai.

Metodinės grupės planas sudaromas mokslo metų pradžioje ir paskirstomas mokytojams. Šiame plane numatyta, koks mokytojas turės rengti pranešimą ir kokia aktualia tema. Taip pat patirtimi dalijasi mokytojai, kurie dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose ar mokymuose, pristato naujas žinias kitiems grupės nariams. Šios grupės veikla yra naudinga tik toje grupėje dirbantiems pedagogams. Realiai mokyklos veiklos problemos nėra sprendžiamos ir aptariamoms – pagrindinis tokios

komunikacinės grupės tikslas – dalinimasis patirtimi. Administracija, siekdama tobulinti visos mokyklos komunikacinį procesą į šios metodinės grupės veiklą turėtų integruoti diskusijas apie mokyklos problemas ir siekti jų sprendimo. Mokytojai išdiskutuotų aktualų klausimą ir pateiktų tam tikrą ataskaitą administracijai – tokiu būdu, gaudama grįžtamąjį ryšį iš visų mokyklos metodinių grupių, gebėtų priimti teisingus mokyklos valdymo sprendimus. Tokio pobūdžio ataskaitos leistų vadovybei pažiūrėti į problemą mokytojų požiūriu ir rasti naujų sprendimo būdų. Mokytojai taip pat jaustųsi viso valdymo proceso dalimi ir taip būtų užtikrintas tarpusavio bendradarbiavimas.

Neadresuoti dokumentai – tai įvairūs pranešimai, biuleteniai, įsakymai skelbiami mokytojų kambaryje skelbimų lentoje bei mokyklos koridoriuose. Stengiantis išanalizuoti komunikacijos proceso efektyvumą, svarbu nagrinėti, kokia informacija pateikiama šiuose pranešimuose.

Abiejose vidurinėse mokyklose, informacija mokyklos koridoriuje yra bendrinė – skirta visai mokyklos bendruomenei. Šiuose pranešimuose skelbiama informacija apie maitinimo sistemą mokykloje, tvarkaraščiai, informacija apie vykstančius renginius, pasikeitimus mokyklos struktūroje, direktoriaus įsakymai. Šie pranešimai aktualesni visai mokyklos bendruomenei – mokiniams, tėvams. Nagrinėjant komunikacinio proceso efektyvumą tarp mokytojų ir administracijos svarbiau tyrinėti pranešimus mokytojų kambaryje. Čia pateikiami pranešimai apie būsimus susirinkimus, pamokų tvarkaraščių pakeitimai, renginių datos, tvarką reglamentuojantys dokumentai, direktoriaus įsakymai. Šie dokumentai yra bendrinio pobūdžio, nereikalauja atsakymo, diskusijų. Jie atlieka tik informavimo funkciją. Taigi, administracija siekdama pagerinti šią funkciją prie pranešimo turėtų surengti 5 minučių pasitarimą, diskusiją apie pateiktą informaciją. Taip informavimo funkcija prasiplėstų iki emocinės išraiškos skatinimo funkcijos. Be abejo, nederėtų kiekvienam pranešimui skelbti pasitarimo – tačiau svarbiais mokytojams ir mokyklai klausimams – struktūros pakeitimai, tvarkaraščių kaita, darbo laikas, ugdymo proceso pakeitimai – rekomenduotina rengti diskusijas.

Taigi, komunikacinis procesas – neadresuoti pranešimai bei komunikacinės grupės – yra tobulintina sritis abiem mokykloms. Derėtų daugiau dėmesio kreipti į informacijos turinį, įtraukti mokytojus į sprendimų priėmimą.

IŠVADOS

1. Išanalizavus teorinę literatūrą, galima teigti, komunikacija – tai procesas, kurio metu grupės nariai keičiasi prasmėmis ir informacija – ji siunčiama ir priimama. Sprendimo priėmimas komunikacijoje yra sudėtingas procesas, reikalaujantis „komunikacinio centro“, organizacijos narių tarpusavio supratimo, veiksmingos organizacinės struktūros.
2. Mokyklos organizacijoje, „komunikacinis centras“ – mokyklos vadovas – sprendžia, kokiais komunikaciniais kanalais pateikti informaciją pavaldiniams. Praktikoje dažniausiai naudojami keturi pagrindiniai kanalai – „akis į akį“, telefonas ir el. paštas, adresuoti asmeniniai pranešimai bei neadresuoti dokumentai. Nuo informacijos pobūdžio priklauso, kokio pobūdžio kanalą naudos administracija norėdama informuoti mokyklos bendruomenę.
3. Atliktas komunikacijos proceso valdymo tyrimas parodė, kad Vilniaus „Senvagės“ ir „Pilaitės“ vidurinėse mokyklose egzistuoja komunikacinio proceso vientisumo spragos.
4. Mokytojų bendruomenėje tarpusavio komunikacinis procesas komplikotas – mokytojai nepriskiria savęs komunikacinėms grupėms, jei jas sudaro didelis skaičius žmonių, nagrinėtu atveju – mokytojų tarybą – visi mokytojai. Tai įrodo, kad bendravimas vyksta tik mažose grupelėse (metodinės grupės, kitos veiklos grupės), kai narių skaičius tėra 5-10 narių. Taip pat tai atskleidžia problemą, kad mokytojų taryboje sprendžiant aktualius mokyklai ir mokytojams klausimus, pastarieji nėra aktyvūs dalyviai.
5. Mokytojai ir administracija skirtingai suvokia komunikacinių kanalų svarbą ir jų naudojimą, administracija teigdama, kad skatina bendravimą „akis į akį“ realybėje to nedaro. Gauti mokytojų apklausos duomenys iliustruoja, kad realiai informaciją jie gauna dažniausiai neadresuotų dokumentų pavidalu – pranešimais skelbimų lentoje.
6. Patys mokytojai siekia asmeninio bendravimo su administracija – iškilus aktualiems klausimams kalbama „akis į akį“, inicijuojami pasitarimai, skambinama. Administracija savo ruožtu informaciją stengiasi platinti neadresuotų dokumentų pagalba, taip siekdama informuoti kuo didesnę auditoriją. Čia prarandama galimybė gauti momentinį grįžtamąjį ryšį.
7. Mokytojų apklausa parodė, kad mokyklos bendruomenėje trūksta pasitarimų konkrečia tema ar aktualių mokyklos veiklai klausimų, administracija remiasi tik informavimo komunikacine funkcija, tačiau neskatinamos emocinės raiškos ir motyvavimo funkcijos.
8. Mokyklose neišnaudojamos visų komunikacinių kanalų galimybės, retai naudojamos el. paštu, kuriuo būtų galima pasiekti didelę auditoriją ir gauti grįžtamąjį ryšį.

KOMUNIKACIJOS PROCESO VALDYMO TOBULINIMO PASIŪLYMAI

Išsprendus administracinės elgsenos ir komunikacijos valdymo teorinius klausimus bei atlikus Vilniaus „Senvagės“ vid. mokyklos ir „Pilaitės“ vid. mokyklos komunikacijos proceso tyrimą galima atskleisti tobulinimo galimybes ir pateikti rekomendacijas.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais abiejų mokyklų administracija turėtų atkreipti dėmesį į komunikacinio proceso vientisumo problemas.

Pateiksiu problematines sritis ir jų tobulinimo galimybes:

- **Komunikacinės grupės.** Abiejose mokyklose atsiskleidė, kad mokytojai savęs nepriskiria didelėms bendruomeninėms komunikacinėms grupėms. Pavyzdžiui, mokytojų taryboje privalo dalyvauti visi mokyklos mokytojai, tačiau tik du trečdaliai mokytojų save priskyrė šiai grupei. Tai rodo, kad mokytojai nesijaučia šios grupės dalimi, nėra aktyvūs dalyviai, neskatinami imtis atsakomybės už sprendžiamas problemas. Taigi, mokyklos administracija turėtų skatinti mokytojų integraciją mokytojų taryboje, sudaryti darbo grupes aktualiems klausimams aptarti ir spręsti. Vykstant posėdžiams, turi būti paliekama laiko diskusijoms, nuomonės išsakymui. Tarybos posėdžio darbotvarkė turėtų būti išplatinama mokytojams iš anksto, kad jie galėtų pasiruošti aktualių klausimų svarstymui. Taip pat administracija turėtų skatinti mažų metodinių grupių veiklą, kadangi mažose grupėse mokytojai dalinasi pedagogine patirtimi, sprendžia mokymo ir mokyklos problemas. Tokiose nedidelėse grupėse mokytojai jaučiasi galintys diskutuoti, išsakyti nuomonę, rasti sprendimus – komunikacijos procesas yra vientisas.
- **Komunikaciniai kanalai.** Didžiausias informacijos kiekis yra pateikiamas neadresuotuose dokumentuose informacinėje lentoje. Teoriniu aspektu – tai mažiausiai efektyvus komunikacinis kanalas, nors ir leidžiantis pasiekti didelę auditoriją – visus mokyklos pedagogus. Tačiau šis komunikacinis kanalas neleidžia gauti momentinio grįžtamojo ryšio - administracija retai sulaukia reakcijos į pateiktą informaciją. Šiuo atveju, administracija, priklausomai nuo pranešimo turinio, rengdama pačią informaciją galėtų papildomai surengti pasitarimą pranešime nagrinėtų klausimų tema.
- **Komunikacinis kanalas „Akis į akį“.** Šis teoriniu aspektu labiausiai efektyvus kanalas mokyklos komunikaciniame procese naudojamas nevienareikšmiškai. Mokytojai norėdami informuoti administraciją dažniausiai renkasi šį būdą tuo tarpu administracija priešingai – retai jį naudoja. Taigi, norint patobulinti mokyklos komunikacijos valdymą ir procesą, administracija turėtų stengtis pateikti kuo daugiau informacijos asmeniniu būdu – dažniau su mokytojais kalbėtis akis į akį, išklaudyti jų nuomonę ir diskutuoti. Šiam tikslui įgyvendinti,

mokyklos valdžia galėtų paskirti bent po 30 minučių per dieną nurodydama „atvirą pusvalandį“ mokytojams, kada juos galėtų priimti ir išklausti.

- **Pasitarimai, posėdžiai.** Mokytojų apklausa parodė, kad mokyklos bendruomenėje trūksta pasitarimų konkrečia tema ar aktualių mokyklos veiklų klausimu. Mokytojai siūlė organizuoti nedidelius 20 minučių trukmės pasitarimus vieną kartą per savaitę svarbiausiems klausimams aptarti. Šie posėdžiai turėtų vienyti mokytojus susijusius su nagrinėjama tema, taip pat po pasitarimo galėtų būti paskelbta trumpa ataskaita apie priimtus sprendimus. Tokiu būdu informacija pasiektų ir kitus mokyklos bendruomenės narius.
- **El. paštas.** Šis komunikacijos kanalas nėra labai aktualus administracijos ir mokytojų tarpusavio bendravime. „Pilaitės“ vid. mokykloje jis naudojamas dažniau nei „Senvagės“ mokykloje, tačiau abiejose mokyklose neišnaudojamos jo galimybės. Visi mokytojai mokykloje turi galimybę naudotis internetu, todėl el. paštu siunčiami pranešimai būtų efektyvus būdas pasiekti didelę auditoriją asmeniniu būdu ir administracijai būtų didesnė tikimybė sulaukti grįžtamojo ryšio ir reakcijos į pateiktą informaciją.

Administracija ne tik turėtų atsižvelgti į šias problematines sritis ir jas spręsti, bet taip pat imtis iniciatyvos skatinant mokytojus glaudžiau bendradarbiauti. Mokyklos vadovybė galėtų rengti temines išvykas su mokytojų darbo grupėmis, kad būtų skatinamas tarpusavio pasitikėjimas, galima būtų atvirai reikšti nuomonę ir diskutuoti.

Taip pat, administracijai derėtų atsižvelgti į visus keturis komunikacijos kanalus – mokykloje jie visi tinkami naudoti. Svarbiausia derinti „akis į akį“ kanalą bei neadresuotus dokumentus – pastarąjį tobulinti, o pirmąjį naudoti kuo dažniau.

Taigi, Vilniaus „Senvagės“ bei „Pilaitės“ vidurinės mokyklos, remdamosi tyrimo rezultatais bei pateiktomis rekomendacijomis ir komunikacinio proceso tobulinimo galimybėmis, pagerins sprendimų priėmimo proceso efektyvumą, pagerins mokyklos mikroklimatą, sukurs efektyvų ir sklandų komunikacijos procesą.

LITERATŪRA

1. Baršauskienė, V. Komunikacija: teorija ir praktika. – Kaunas: Technologija, 2005. – 213 p. – ISBN 9955-09-903-8
2. Dikčius, Vytautas. Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika. – Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2003, - 188 p. – ISBN 9955-528-04-4
3. Dobranskienė, R. Mokyklos bendruomenės vadyba. – Šilutė: Prūsija, 2002. – 183 p. - ISBN 9986-798-07-8
4. Ginevičius, R., Sūdžius, V. Organizacijų teorija. – Vilnius: „Technika“, 2008. – 328 p. – ISBN 978-9955-28-150-4
5. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. – 284 p. – ISBN 9986-13-433-1
6. Kuriama mokyklų valdymo informacinė sistema. *Lietuvos rytas*. Vilnius, 2008-12-10. <http://www.lrytas.lt/-12288990051227539264-kuriama-mokykl%C5%B3-valdymo-informacin%C4%97-sistema.htm> [žiūrėta 2009-07-20]
7. Lietuvių kalbos žodynas. <http://www.lkz.lt/startas.htm> [žiūrėta 2009-08-19]
8. Lietuvos Respublikos Įmonių įstatymas. Valstybės žinios. 1990, Nr. 14-395.
9. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. Valstybės žinios. 1991, Nr. 23-593.
10. Lietuvos Respublikos švietimo ministro 2006 m. gruodžio 6d. įsakymas Nr. ISAK-2301 „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. Programos patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2005, Nr. 25-39.
11. Lietuvos Respublikos švietimo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-54 „Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291726&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2009-08-19].
12. Lietuvos Respublikos švietimo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-55 „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo“. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291357&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2009-08-19]
13. Lietuvos Respublikos švietimo ministro 2008 m. balandžio 10 d. įsakymas Nr. ISAK-1040 „Dėl mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų“. http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/mstp_080415.pdf [žiūrėta 2009-08-19]
14. Pečiulis, Ž. Efektyvi komunikacija. - Vilnius: Versus aureus, 2004. – 212 p. – ISBN 9955-601-33-7

15. Robbins, S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2006. - 376 p. - ISBN 9986-850-46-0
16. Simon, H.A. Administracinė elgsena : sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – Vilnius: UAB „Knygiai“, 2003. – 405 p. – ISBN 9955-443-16-2
17. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.Jr. Vadyba. - Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 1999. - 660 p. - ISBN 9986-850-28-2
18. Targamadžė, V. Švietimo organizacijų elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. – 146 p. – ISBN 9986-13-421-8
19. Vilniaus Senvagės vidurinės mokyklos nuostatai.
20. Zakarevičius, P. Vadyba : genezė, dabartis, tendencijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo univ. I-klasė, 1998. – 223 p. – ISBN 9986-501-10-5

Buckutė-Ambrazaitienė D. Komunikacijos efektyvumo tobulinimas mokykloje (Vilniaus „Senvagės“ ir „Pilaitės“ vid. mokyklų pavyzdžiu) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc.dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 61 p.

ANOTACIJA

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėti administracinės elgsenos teoriniai aspektai, gilintasi į komunikacijos proceso, sprendimų priėmimo šiame procese ir komunikacijos kanalų teorinius aspektus. Buvo ištirta trijų mokyklų administracijos ir mokytojų komunikacijos ypatumai, komunikacinių kanalų naudojimas ir jų svarba, pateikti pasiūlymai, kaip pagerinti komunikacijos efektyvumą ir sprendimų priėmimo procesą.

Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjamas administracinės elgsenos teorinis aspektas, komunikacijos ir sprendimų priėmimo komunikacijos procese teoriniai aspektai, analizuojama mokyklos organizacinė struktūra ir komunikacijos procesas vykstantis joje. Antrojoje dalyje pateikiami mokyklų administracijos ir mokytojų apklausos rezultatai, analizuojami gauti duomenys, atliekamas mokyklų palyginimas. Trečiojoje dalyje pateikti siūlymai, kaip patobulinti komunikacijos procesą, kaip padaryti jį efektyvesnį, kaip pagerinti sprendimų priėmimą sudėtingame mokyklų komunikacijos procese.

Pagrindiniai žodžiai: administracinė elgsena, komunikacija, sprendimų priėmimas, komunikaciniai kanalai.

Buckutė-Ambrazaitienė D. The improvement of communication process management in school based on Vilnius „Senvagės“ and „Pilaitės“ middle schools cases / Master's Work in Public Administration. Supervisor prof.dr. A.Patapas. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2009. – 61 p.

ANOTATION

In this Master Work there are analyzed theoretical aspects of administrative behavior, process of communication, decision making in this process and main channels of communication. There have been researched two schools – was performed survey of teachers and administration staff asking questions about communication process, channels they use and its' importance. This research helped to prepare recommendations for improvement of communication process in schools.

The first part analyses theoretical aspects of administrative behavior, theoretical conception of communication channels and decision making. There is researched the structure of school and communication process proceeded in its organization. The second part presents the research of school communication system, analyzes results of administration' and teachers' survey. In the last part there is presented recommendation how to improve the communication management and decision making in schools.

Key words: administrative behavior, communication, decision making, communicative channels.

Buckutė-Ambrazaitienė D. Komunikacijos efektyvumo tobulinimas mokykloje (Vilniaus „Senvagės“ ir „Pilaitės“ vid. mokyklų pavyzdžiu) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc.dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 61 p.

SANTRAUKA

Šiandieninėje valdymo ir verslo aplinkoje svarbu žinoti, kaip veikia, kokie sprendimų priėmimo ir valdymo procesai vyksta organizacijoje ir jos aplinkoje. Administracinės elgsenos teorija tiria ir atskleidžia, kaip žmonės veikia organizacijoje, kaip nustatomi ir paskirstomi tikslai, kaip rutuliojasi sprendimų priėmimo procesas, koks yra racionalus elgesys organizacijoje, kaip vyksta komunikacija tarp skirtingų organizacijos lygių. Organizacija, kaip žmonių grupė siekianti bendro tikslo nagrinėjama administracinės elgsenos kontekste, orientuojantis į sprendimų priėmimo procesą. Šis procesas nebūtų įmanomas be komunikavimo.

Taigi šio darbo **tikslas** yra išnagrinėti ir įvertinti komunikacijos įtaką sprendimų priėmimui mokyklos administracijoje bei sukurti efektyvaus komunikavimo modelį.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti administracinės elgsenos sampratą;
2. Išanalizuoti komunikavimo sistemos organizacijoje ypatumus;
3. Išnagrinėti ir pateikti sprendimų priėmimo procesą komunikacijoje;
4. Atlikti mokyklos administracijos komunikavimo tyrimą;
5. Atskleisti komunikavimo tobulinimo galimybes ir sukurti efektyvaus komunikavimo modelį.

Tyrimo metodika. Atliekant vidinės mokyklos komunikacijos tyrimą buvo naudojami tiek pirminiai, tiek antriniai mokyklų duomenų šaltiniai. Buvo atliktas pranešimų (neadresuotų dokumentų) stebėjimas, dalyvavimas mokyklos komunikacinėse grupėse ir tarpusavio bendravimo stebėjimas bei atlikta mokytojų ir administracijos apklausa.

Atliktas tyrimas parodė, kad Vilniaus „Senvagės“ ir „Pilaitės“ vidurinėse mokyklose egzistuoja komunikacinio proceso vientisumo spragos. Mokytojai ir administracija skirtingai suvokia komunikacinių kanalų svarbą ir jų naudojimą. Mokytojai savęs nepriskiria didelėms komunikacinėms grupėms - jose atlieka tik pritariamąjį vaidmenį, o ne aktyvaus dalyvio. Galima teigti, kad sprendimų priėmimo procese jie realiai nedalyvauja. Mokyklose neišnaudojamos viso komunikacinių kanalų galimybės, stengiamasi tik informuoti ir kontroliuoti, o ne skatinti grįžtamąjį ryšį ir diskusijas.

Išanalizavus tyrime gautus duomenis, buvo pateikti pasiūlymai, kaip tobulinti mokyklos komunikacijos proceso valdymą. Pirmiausiai, administracijai derėtų derinti neadresuotų dokumentų ir

„akis į akį“ komunikacinių kanalų naudojimą – išplatinus pranešimą turi būti siekiama grįžtamojo ryšio, rengiami pasitarimai ir diskusijos. Taip pat, siekdama efektyvaus sprendimų priėmimo proceso, administracija privalo įtraukti mokytojus į šią veiklą, skatinti nuomonės reiškimą. Šios rekomendacijos pagerintų mokyklos komunikacinio proceso efektyvumą, mikroklimatą, įtrauktų mokytojus sąmoningam dalyvavimui sprendimų priėmimo procese.

Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių: pirmojoje dalyje nagrinėjamas administracinės elgsenos teorinis aspektas, komunikacijos ir sprendimų priėmimo komunikacijos procese teoriniai aspektai. Antrojoje dalyje atliktas mokyklų administracijos ir mokytojų apklausos tyrimas, nagrinėti komunikacijos kanalai. Trečiojoje dalyje pateikti nurodymai, kaip būtų galima pagerinti mokyklų komunikacijos procesą, kaip skatinti efektyvumą.

SUMMARY

Buckutė-Ambrazaitienė D. The improvement of communication process management in school based on Vilnius „Senvagės“ and „Pilaitės“ middle schools cases. / Master's Work in Public administration. Supervisor prof.dr. A. Patapas. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2009. – 61 p.

Nowadays it is extremely important to manage the organization in right way, to understand all processes of decision making in the organization and in its environment. Administrative behavior research how people are operating in the organization, how goals are presented them, what is the rational behavior and how the communication is being preceded between different departments. The process of administrative behavior cannot be possible without communication.

So the main **goal** of this master Work is to analyze and evaluate the impact of communicative process to decision making and to reveal the potential to improve the management of communication.

Tasks:

1. To research the concept of administrative behavior.
2. Analyze the theoretical aspect of communication process ;
3. To research and to present the strategies of decision making in communication process;
4. To perform an investigation of communication in school's administration;
5. To reveal the potential of communication management improvement of school.

Research methodology: to perform the research the author used primary and secondary sources of two schools. It was accomplished the observation of report on a bulletin board, participating in the school's communicative group and observation of intercommunication between teachers and administration.

The research of communication process in Vilniaus „Senvagės“ and „Pilaitės“ middle schools revealed that there are problems of communication integrity. Teachers and administration see and use the communication channels in different way. Teachers do not assign themselves to large communication groups – they only take a role of passive member, not an active participant. It means that they do not participate in a process of decision making. In schools there are not used all the possibilities of communication channels, administration attempts only to inform and control teachers, but not to encourage feedback and discussions.

According to results of research the author made recommendations how to improve the management of communication process. Administration of school should combine both of communication channels - 'eye to eye' and undirected documents. After the message has been distributed there have to be set a discussion about the problems in that report. Teachers should be

involved in a process of decision making encouraging them to share their opinion, participate active in school's conferences. These recommendations would help to administration to improve the management of communication and decision making process, involve teachers to participate actively in schools live.

The Thesis consists of three main parts: the analysis of theoretical conception of administrative behavior and communicative process, the research of communication management of two schools and the results of research and recommendation how to improve the communication process.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. *Anketa administracijai*

1. Jūs esate:
 - Direktorius (-ė)
 - Pavaduotojas (-a)

2. Kokį dalyką dėstote?
Irašykite:

3. Ar gavę pranešimą iš mokytojų visada į jį atsakote/komentuojate?
 - Visada
 - Retai (iš 10 pranešimų atsakau į mažiau nei penkis)
 - Dažnai (iš 10 pranešimų atsakau į daugiau nei penkis).
 - Niekada
 - Negaunu pranešimų
 - Kita (įrašykite)

4. Kokiais būdais dažniausiai bendraujate aktualiais klausimais su mokytojais? (galite pažymėti keletą variantų):
 - Kalbatės „akis į akį“
 - Rengiate pasitarimus
 - Siunčiate pranešimą el. paštu
 - Skambinate
 - Pakabinate pranešimą informacinėje lentoje
 - Skirstote informaciją atsakingiems pavaduotojams
 - Perduodate informaciją vienam asmeniui ir skatinate jį tą pranešimą paskleisti (gandų tinklo būdu)
 - Kita (nurodykite)

5. Kaip dažnai naudojate paminėtus komunikacinius būdus norėdami perduoti informaciją mokytojams? Pažymėkite pliusu atitinkamoje grafoje.

	Niekada	Retai (vieną kartą per semestrą/ trimestrą)	Nei retai, nei dažnai (vieną- du kartus per mėnesį)	Dažnai (1-2 kartus per savaitę)	Labai dažnai (kasdien, kas antrą dieną)
Kalbėjimas „akis į akį“					
Pasitarimai					
Pranešimas el.paštu					
Skambutis					
Pranešimas skelbimų lentoje					
Informacijos pateikimas pavaduotojams					
Skatinate gandus					

6. Įvertinkite komunikacijos kanalo (bendravimo būdo tarp mokytojų ir administracijos) svarbą nurodytoje skalėje. Pažymėkite pliusu atitinkamoje grafoje.

<i>Komunikacijos kanalas</i>	<i>Labai svarbus</i>	<i>Svarbus</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbus</i>	<i>Nesvarbus</i>	<i>Visai nesvarbus</i>
„Akis į akį“ (informacija gaunama/perduodama bendraujant tiesiogiai)					
El.paštas/ Telefonas					
Adresuoti dokumentai (laiškai, užrašai skirti asmeniškai)					
Neadresuoti dokumentai (bendriniai pranešimai, skelbimų lenta)					

7. Kokias funkcijas atliekate komunikacijos proceso metu bendraudamas su mokytojais? (galimi keli atsakymų variantai):

- Kontrolės
- Motyvacijos
- Informavimo
- Emocinės išraiškos (skatinate mokytojus reikšti nuomonę, diskutuoti)

8. Ar Jums svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš mokytojų apie pateiktą informaciją?

- Taip, svarbu
- Svarbu, bet neteikiu tam didelės reikšmės
- Nesvarbu

9. Kaip vertinate susikalbėjimą (savalaikės informacijos gavimą) tarp mokytojų ir administracijos?

- Labai prastai
- Prastai
- Nei prastai, nei gerai
- Gerai
- Labai gerai

10. Kaip siūlytumėte pagerinti tarpusavio komunikaciją (bendravimą) tarp mokytojų ir administracijos?

Įrašykite:.....

2 PRIEDAS. *Anketa mokytojams*

1. Kokį dalyką dėstote?

Įrašykite:

2. Kokioms komunikacinėse grupėms priklausote?

- mokyklos taryba
- mokytojų taryba
- metodinė taryba
- metodinė grupė
- kita (įrašykite)
- nepriklausau nei vienai (pereikite prie 5 klausimo)

3. Kiek narių (mokytojų) sudaro Jūsų komunikacinę grupę?

Įrašykite:

4. Kaip vertinate bendravimą ir susikalbėjimą nurodytose grupėse? Pažymėkite pliusu atitinkamoje grafoje. Jei nepriklausote kuriai nors grupei – žymėkite n/a. (Labai prastai – nesusikalbate, negalite reikšti nuomonės, Jūsų nesiklausoma. Labai gerai – aktyviai dalyvaujate diskusijose, klausiami patarimo sprendžiant problemas, aukštas susikalbėjimo lygis).

<i>Komunikacinė grupė</i>	<i>Labai prastai</i>	<i>Prastai</i>	<i>Nei prastai, nei gerai</i>	<i>Gerai</i>	<i>Labai gerai</i>
Mokyklos taryba					
Mokytojų taryba					
Metodinė taryba					
Metodinė grupė					
Kita					
.....					

5. Ar gavę tekstinį pranešimą iš pavaduotojo/direktoriaus visada į jį atsakote/komentuojate?

- Visada
- Retai (iš 10 pranešimų atsakau į mažiau nei penkis)
- Dažnai (iš 10 pranešimų atsakau į daugiau nei penkis).
- Niekada
- Negaunu pranešimų
- Kita (įrašykite)

6. Kaip dažnai skaitote pranešimus iškabintus informacinėje lentoje mokytojų kambaryje?

- Kasdien
- Kas porą dienų
- Kartą per savaitę
- Rečiau nei kartą per savaitę
- Neskaitau

7. Kaip reaguojate perskaitę pranešimą informacinėje lentoje?
- Diskutuojate pranešimo turinį su kitais mokytojais
 - Komentuojate pranešimo turinį jį parašiusiam asmeniui
 - Stengiatės išplatinti pranešimą kolegoms, kuriuos „palietė“ pateikta informacija
 - Nekreipiate dėmesio (perskaitę informaciją, ja nesidalinate).
 - Kita (įrašykite)
8. Kaip dažniausiai bendraujate aktualiais klausimais su mokyklos administracija (direktoriumi, pavadootojais)?
- Kalbatės „akis į akį“
 - Rengiate pasitarimus
 - Siunčiate pranešimą el. paštu
 - Skambinate
 - Pakabiniate pranešimą informacinėje lentoje
 - Kita (nurodykite)
9. Įvertinkite komunikacijos kanalo (bendravimo būdo tarp mokytojų ir administracijos) svarbą nurodytoje skalėje. Pažymėkite pliusu atitinkamoje grafoje.

<i>Komunikacijos kanalas</i>	<i>Labai svarbus</i>	<i>Svarbus</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbus</i>	<i>Nesvarbus</i>	<i>Visai nesvarbus</i>
„Akis į akį“ (informacija gaunama/perduodama bendraujant tiesiogiai)					
El.paštas/ Telefonas					
Adresuoti dokumentai (laiškai, užrašai skirti asmeniškai)					
Neadresuoti dokumentai (bendriniai pranešimai, skelbimų lenta)					

10. Jei administracija nori pranešti aktualų pranešimą (pvz. apie pasikeitimus mokyklos bendruomenėje), kaip dažniausiai informacija Jus pasiekia?
- Pokalbio „akis į akį“ metu
 - Pranešimas skelbimų lentoje
 - Pranešimas el.paštu
 - Skambutis
 - Asmeninis adresuotas pranešimas
 - Iš kitų mokytojų (gandai, neformalūs pranešimai)
 - Kita (įrašykite)
11. Kaip vertinate susikalbėjimą (savalaikės informacijos gavimą) tarp mokytojų ir administracijos?
- Labai prastai
 - Prastai
 - Nei prastai, nei gerai
 - Gerai
 - Labai gerai
12. Kaip siūlytumėte pagerinti tarpusavio komunikaciją (bendravimą) tarp mokytojų ir administracijos? Įrašykite